



*Maestría en*

**GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**Diseño de plan de carrera y sucesión en la Empresa Municipal de Transportes Terrestres de la Provincia del Cañar (EMUTTEC-EP)**

**AUTORES:**

*Balda Baque José Fernando*

*Bernal Verdugo Hernán*

*Herrería Feijoo María del Mar*

*Ponce Rodríguez Carlos Alberto*

*Villacís Ulloa Andrés*

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

**DIRECTORES:**

*Nathalie Chauvin Andrade, Coordinadora Maestría UIDE*

*Paula Andrea Hoyos, Coordinadora Maestría EIG*

**QUITO – ECUADOR | 2023**

## CERTIFICACIÓN

Nosotros, **Balda Baque José Fernando, Bernal Verdugo Hernán, Herrería Feijoo María del Mar, Ponce Rodríguez Carlos Alberto, Villacís Ulloa Andrés**, declaramos que somos los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de nuestra sola y exclusiva responsabilidad.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Firmado electrónicamente por:  
**JOSE FERNANDO  
BALDA BAQUE**

---

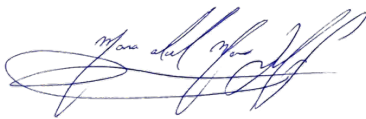
**Balda Baque José Fernando**



Firmado electrónicamente por:  
**HERNAN BERNAL  
VERDUGO**

---

**Bernal Verdugo Hernán**



---

**Herrería Feijoo María del Mar**



---

**Ponce Rodríguez Carlos Alberto**



Firmado electrónicamente por:  
**ANDRES  
VILLACIS  
ULLOA**

---

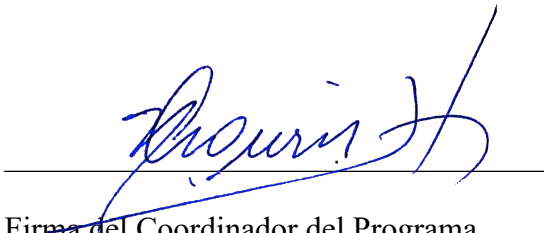
**Villacís Ulloa Andrés**

Nosotros Marisol Carvajal Camperos y Nathalie Chauvin Andrade, declaramos que, personalmente conocemos que los graduandos: **Balda Baque José Fernando, Bernal Verdugo Hernán, Herrería Feijoo María del Mar, Ponce Rodríguez Carlos Alberto, Villacís Ulloa Andrés**, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.



Firma del Director del Programa

Marisol Carvajal Camperos



Firma del Coordinador del Programa

Nathalie Chauvin Andrade

## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

*Queridos colaboradores,*

*Expresar un sincero agradecimiento a cada uno de ustedes por su valiosa contribución en este proyecto. Su dedicación, habilidades y esfuerzo han sido fundamentales para su éxito.*

*Agradezco al equipo de trabajo por su compromiso y profesionalismo, demostrando una colaboración excepcional en todo momento. También queremos extender nuestra gratitud a nuestros colaboradores externos, así como, socios estratégicos por su valioso aporte y colaboración.*

*No se puede dejar de mencionar a la familia y amigos, quienes han sido apoyo constante y fuente de inspiración. Agradecemos también a nuestros mentores y asesores por su valiosa orientación.*

*Este proyecto ha sido posible gracias a su compromiso y trabajo en equipo. Sin su contribución, nada de esto habría sido posible.*

*Con profundo agradecimiento.*

## INDICE GENERAL

<b>CAPITULO I. Identificación del proyecto</b> .....	20
<b>Presentación y perfil de la empresa u organización</b> .....	20
<b>Antecedentes y datos representativos</b> .....	20
<b>Actividades, marcas, productos y servicios</b> .....	21
<b>Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica</b> .....	22
<b>Mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio</b> .....	23
<b>Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores</b> .....	24
<b>Información sobre empleados y otros trabajadores</b> .....	25
<b>De la clasificación de puestos</b> .....	25
<b>Análisis del entorno general y específico (PESTEL y DAFO)</b> .....	28
<b>Modelo de negocio</b> .....	33
<b>Grupos de interés</b> .....	34
<b>Planteamiento del Problema</b> .....	35
<b>Descripción del problema</b> .....	35
<b>Fines y Objetivos del Trabajo (problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto)</b> .....	41
<b>Hipótesis o Teoría que plantea este Trabajo</b> .....	42

	7
<b>Justificación e Importancia del Trabajo .....</b>	<b>42</b>
<b>CAPITULO II. Marco Conceptual .....</b>	<b>44</b>
<b>Marco Teórico .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPITULO III. Metodología .....</b>	<b>49</b>
<b>Plan de Acción del Proyecto .....</b>	<b>49</b>
<b>Hitos del Proyecto de Carrera y Sucesión en la Empresa Municipal de Transportes</b>	
<b>Terrestres de la Provincia del Cañar (EMUTTEC-EP).....</b>	<b>49</b>
<b>Medidas de control para evaluar la consecución de los objetivos.....</b>	<b>50</b>
<b>Tareas: .....</b>	<b>50</b>
<b>Prioridades: .....</b>	<b>51</b>
<b>Cronograma .....</b>	<b>52</b>
<b>Diseño metodológico .....</b>	<b>52</b>
<b>Objetivo SMART.....</b>	<b>52</b>
<b>Fuentes de datos e información.....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITULO IV. Desarrollo de la Propuesta.....</b>	<b>55</b>
<b>Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto .....</b>	<b>55</b>
<b>Plan de investigación para la observación participante: .....</b>	<b>56</b>
<b>Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios.....</b>	<b>56</b>

	8
<b>Redacción de Insights accionables:</b> .....	57
<b>Diseño del proyecto con metodología Agile de Design Thinking</b> .....	57
<b>Propuesta de levantamiento de cargos</b> .....	61
<b>GERENCIA GENERAL</b> .....	61
<b>CONTADOR</b> .....	61
<b>ANALISTA DE SISTEMAS</b> .....	62
<b>CONTROL DE CASETA</b> .....	63
<b>AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES</b> .....	63
<b>SEGURIDAD Y CONTROL DE GARITA</b> .....	64
<b>Propuesta de Organigrama</b> .....	65
<b>Posterior a las evaluaciones se realiza el análisis de perfiles de cargo:</b> .....	66
<b>CAPITULO V: Costos para el Desarrollo del Proyecto:</b> .....	67
<b>Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP en Ecuador</b> .....	67
<b>Presupuesto del diseño de un Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP</b> .....	69
<b>Costo total remuneración mensual.</b> .....	70
<b>Costos de Desarrollo de la Iniciativa.</b> .....	71
<b>Costo de la remuneración mensual del Analista de Talento Humano.</b> .....	71
<b>Costos para el Desarrollo del Proyecto.</b> .....	72

	9
<b>Costo para la Socialización y Capacitación del diseño de un Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP.</b> .....	73
<b>Costos para Employer Branding (Interno)</b> .....	74
<b>Componentes Específicos del Presupuesto</b> .....	76
<b>CAPITULO VI: Elementos clave para la transformación digital en la EMUTTEC-EP</b> ....	78
<b>Habilidades digitales</b> .....	78
<b>Introducción</b> .....	78
<b>Definición de Habilidades Digitales en EMUTTEC-EP</b> .....	78
<b>Importancia de las Habilidades Digitales en la EMUTTEC-EP</b> .....	78
<b>Tipos de Habilidades Digitales en EMUTTEC-EP</b> .....	79
<b>Desarrollo de Habilidades Digitales en EMUTTEC-EP</b> .....	79
<b>Política de Promoción Interna</b> .....	83
<b>Objetivo General</b> .....	83
<b>Alcance</b> .....	83
<b>Política</b> .....	83
<b>Procedimiento</b> .....	84
<b>CAPITULO VII: Evaluación del Impacto del Capital Humano en la Rentabilidad y Eficacia Empresarial</b> .....	87
<b>Cálculo del Valor Añadido del Capital Humano (HCVA):</b> .....	87



	10
<b>Cálculo del Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH):</b> .....	88
<b>CAPITULO VIII. Conclusiones y Recomendaciones</b> .....	89
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	89
<b>CONCLUSIONES ESPECÍFICAS</b> .....	89
<b>ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> .....	89
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos y del régimen de remuneraciones de la EMUTTEC-EP .....	27
Tabla 2 Superávit/Déficit presupuestario presupuestarios .....	30
Tabla 3 Ahorro Corriente .....	30
Tabla 4 Sucesión de la EMUTTEC-EP .....	66
Tabla 5 Presupuesto de Capacitación .....	69
Tabla 6 Remuneración mensual y beneficios .....	70
Tabla 7 Remuneración mensual y beneficios de ley .....	71
Tabla 8 Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional .....	72
Tabla 9 Costos totales de desarrollo del proyecto .....	73
Tabla 10 Costos para Socialización y Capacitación .....	74
Tabla 11 Costo de Employer Branding .....	75
Tabla 12 Costo de Componentes Específicos del Presupuesto .....	76

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Cuadro de frecuencias de las cooperativas de transporte que brindan servicio dentro de la EMUTTEC-EP .....	23
<b>Figura 2</b> Estructura orgánica funcional de la EMUTTEC-EP .....	24
<b>Figura 3</b> Solvencia económica.....	31
<b>Figura 4</b> Superávit/Déficit financiero .....	32
<b>Figura 5</b> Cronograma de proyecto de Maestría .....	52
<b>Figura 6</b> Propuesta de Organigrama .....	65

## RESUMEN

El proyecto propuesto se centra en el desarrollo de un plan de carrera y sucesión en la EMUTTEC-EP, con el objetivo de garantizar la continuidad del talento, promover la retención del capital humano e intelectual, y generar un sentido de pertenencia. Desde una perspectiva de diseño, buscamos mejorar la gestión del talento humano, proporcionar oportunidades de crecimiento profesional, fortalecer la capacitación empresarial y asegurar la operatividad a largo plazo.

Este proyecto se clasifica como un proyecto de desarrollo organizacional y gestión del talento humano, orientado a mejorar la estructura, el funcionamiento interno de la organización, centrándose en el desarrollo y retención del talento clave. Se propondrán estrategias de selección, reclutamiento interno, capacitación y desarrollo profesional para atraer, retener y potenciar a los empleados más importantes.

El diseño incluirá medidas específicas para abordar desafíos identificados, como la falta de enfoque sistemático en la gestión del talento, la pérdida de talento debido a la falta de oportunidades de crecimiento, la carencia de habilidades y competencias adecuadas, la ausencia de una estrategia clara para reemplazar al personal clave.

La justificación e importancia de este proyecto radican en la optimización de los recursos humanos y la mejora de la atracción de talento externo y del servicio ofrecido por la EMUTTEC-EP. Esto fortalecerá la organización, promoverán su crecimiento y asegurarán su continuidad a largo plazo.

Mediante este diseño de un plan de carrera y sucesión efectivo, se maximizará el potencial de los empleados, fomentando su desarrollo y contribuyendo al éxito a largo plazo de EMUTTEC-EP.

*Palabras claves: Plan de carrera, Sucesión, Gestión del talento, Retención de talento, Desarrollo organizacional.*

## SUMMARY

The proposed project focuses on the development of a career and succession plan at EMUTTEC-EP, with the objective of guaranteeing the continuity of talent, promoting the retention of human and intellectual capital, and generating a sense of belonging. From a design perspective, we seek to improve human talent management, provide professional growth opportunities, strengthen corporate training and ensure long-term operability.

This project is classified as an organizational development and human talent management project, aimed at improving the structure and internal functioning of the organization, focusing on the development and retention of key talent. Selection, internal recruitment, training and professional development strategies will be proposed to attract, retain and empower key employees.

The design will include specific measures to address identified challenges, such as lack of systematic approach to talent management, loss of talent due to lack of growth opportunities, lack of adequate skills and competencies, lack of a clear strategy to replace key personnel.

The justification and importance of this project lies in the optimization of human resources and the improvement of the attraction of external talent and the service offered by EMUTTEC-EP. This will strengthen the organization, promote its growth and ensure its long-term continuity.

Through this design of an effective career and succession plan, the potential of employees will be maximized, fostering their development and contributing to the long-term success of EMUTTEC-EP.



***Keywords:** Career Plan, Succession, Talent Management, Talent Retention, Organizational Development.*

## INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial dinámico y desafiante, la adaptabilidad y el crecimiento continuo son esenciales para el éxito sostenido de cualquier organización. La Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP), fundada en 2015, emerge como una entidad vital para el transporte público en la región, comprometida con la oferta de servicios eficientes y efectivos en su terminal terrestre.

Este documento se embarca en un exhaustivo análisis y propuesta para fortalecer la operatividad y competitividad a largo plazo de la EMUTTEC-EP, centrándose en la implementación de un plan de carrera y sucesión. Este proyecto surge como respuesta a la identificación de la falta de tal plan, subrayando la necesidad imperante de optimizar el desarrollo del capital humano para garantizar la excelencia en la prestación de servicios.

El Capítulo I establece los fundamentos de esta propuesta, presentando en detalle la entidad, su misión, visión y valores, así como sus actividades y servicios. Además, se realiza un análisis exhaustivo del entorno, evaluando factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales que impactan a la EMUTTEC-EP. Se destaca la solidez financiera de la organización, sugiriendo una base estable para la implementación de iniciativas estratégicas.

El planteamiento del problema revela la ausencia de un plan de carrera y sucesión, señalando una oportunidad crítica para fortalecer el desarrollo profesional y mejorar la retención del talento en la EMUTTEC-EP. La identificación de clientes y usuarios finales, así como sus inquietudes y deseos, destaca la importancia estratégica de abordar la gestión del talento de manera integral.



El Capítulo II delinea el marco conceptual para la creación de un plan de carrera y sucesión, resaltando principios fundamentales en la gestión del talento y el desarrollo organizacional. Este capítulo establece las bases teóricas que sustentan la necesidad y beneficios de implementar un plan estructurado para el crecimiento profesional de los empleados.

El Capítulo III presenta un enfoque detallado sobre las medidas de control para evaluar la consecución de los objetivos del plan de carrera y sucesión propuesto. A través de indicadores de desempeño, evaluaciones periódicas y seguimiento cuidadoso, se busca garantizar la efectividad y adaptabilidad del plan en el tiempo.

El Capítulo IV se adentra en la evaluación de la factibilidad y viabilidad del proyecto, utilizando herramientas etnográficas y metodologías ágiles. Este análisis incluye la identificación de necesidades de usuarios, el diseño de prototipos y la presentación de propuestas para el levantamiento de cargos y estructuración de perfiles.

El Capítulo V aborda la crucial dimensión financiera del proyecto, presentando un presupuesto detallado que abarca desde remuneración y capacitación del personal hasta estrategias de comunicación y desarrollo de marca empleadora.

El Capítulo VI se sumerge en elementos esenciales para la transformación digital en la EMUTTEC-EP, explorando habilidades digitales, liderazgo digital, gestión del cambio y gobernanza corporativa. Estos aspectos son fundamentales para asegurar la alineación de la organización con las demandas de un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

El Capítulo VII, mediante el cálculo del Valor Añadido del Capital Humano (HCVA) y el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH), proporciona una evaluación cuantitativa

del impacto del capital humano en la rentabilidad y eficacia empresarial. Estas métricas ofrecen una visión clara de cómo los recursos humanos se traducen en resultados financieros tangibles.

Finalmente, el Capítulo VIII presenta conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación y propuestas anteriores. Las conclusiones resaltan la posición estratégica de la EMUTTEC-EP para implementar un plan de carrera y sucesión interno, transformando desafíos en oportunidades. Las recomendaciones ofrecen una guía para la implementación efectiva del plan, enfocándose en la transparencia, la mejora continua y la participación activa de los empleados.

Este documento no solo representa una hoja de ruta para la EMUTTEC-EP en su búsqueda de optimización y crecimiento, sino también una contribución al conocimiento académico en gestión empresarial y desarrollo organizacional. Con la implementación de este plan de carrera y sucesión, la EMUTTEC-EP está posicionada para fortalecer su resiliencia, competitividad y sostenibilidad en un entorno empresarial siempre cambiante.

## CAPITULO I. Identificación del proyecto

### Presentación y perfil de la empresa u organización

#### *Antecedentes y datos representativos*

**Antecedentes (Historia).** La empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar EMUTTEC-EP fue creada el 14 de septiembre de 2015 mediante ordenanza Municipal, la misma brinda un servicio de calidad, eficiencia, eficacia y efectiva a los usuarios mediante la administración, organización y operación,

La EMUTTEC-EP es una empresa pequeña la cual cuenta con 8 años de actividad laboral la cual a través del tiempo han visto mucho personal rota, en búsqueda de otras oportunidades de crecimiento, a en vista de la situación que actualmente vive la institución el Gerente General ante esta preocupación tenía en mente hace un tiempo implementar un plan de Carrera, cuando uno de nuestros integrantes de equipo le comenta de nuestra propuesta de diseño de Plan de Carrera el accede sabiendo que es lo que necesita actualmente la EMUTTEC-EP

#### ***Misión.***

Convertir la Terminal Terrestre de la Ciudad de Cañar en una infraestructura moderna, limpia y ordenada contribuyendo al ordenamiento urbanístico de la Ciudad, brindando un buen servicio tanto administrativo, así como, en seguridad y de mantenimiento, a través de contar con personal altamente calificado, que muestre eficiencia y honradez (Municipio Intercultural Cañar, 2023).

#### ***Visión.***

Hacer de la Terminal Terrestre de la Ciudad de Cañar un lugar seguro, limpio y ordenado en donde los usuarios, tanto las empresas y público en general reciban un servicio de

calidad óptima, que satisfaga todas sus necesidades y estén convencidos de haber elegido el mejor lugar de embarque y desembarque de pasajeros y carga, contando con una infraestructura moderna (Municipio Intercultural Cañar, 2023).

### **Valores.**

- ***Puntualidad.*** Brindar servicio de transporte con puntualidad para los usuarios.
- ***Respeto.*** Respetar de manera integral al usuario y servidor.
- ***Honestidad.*** Fomentar la integridad personal y organizacional.
- ***Servicio.*** Conectar de manera eficiente a los usuarios del transporte
- ***Responsabilidad.*** Asumir responsabilidades de servicio social para movilizar a los usuarios. (Municipio Intercultural Cañar, 2023)

### ***Actividades, marcas, productos y servicios***

La EMUTTEC-EP proporciona oficinas, bodegas, locales comerciales y espacios con las comodidades necesarias en condiciones de higiene y salubridad, seguridad y orden, a los usuarios, transportistas y pasajeros.

La EMUTTEC-EP dota de estacionamiento a los vehículos de transportación masiva de pasajeros interparroquial, intercantonal e interprovincial previa a su partida y al momento del arribo, así como también, provee con varias oficinas administrativas que son utilizadas por las empresas transporte, las cuales se utilizan para la venta de boletos, así como, para el servicio de mensajería, como son la recepción y entrega de carga o correspondencia.

*Ubicación de la sede, ubicación de las operaciones, propiedad y forma jurídica*

**Ubicación de la sede.** Panamericana Sur y Bolívar Quezada, sector el Tretón, Cantón Cañar.

**Ubicación de las operaciones.** Panamericana Sur y Bolívar Quezada, sector el Tretón, Cantón Cañar.

**Propiedad y forma jurídica.** La empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar EMUTTEC-EP, es una persona jurídica de derecho público, legalmente constituida mediante ordenanza de fecha 14 de septiembre de 2015; cuyo objeto consiste, principalmente, en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la terminal terrestre. (Municipio Intercultural Cañar, 2023)

*Mercados servidos o donde tiene ubicadas sus actividades de negocio*

**Figura 1**

*Cuadro de frecuencias de las cooperativas de transporte que brindan servicio dentro de la EMUTTEC-EP*

EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR-EP (EMUTTEC-EP)														
FRECUENCIAS MENSUALES CUMPLIDAS DEL AÑO 2021														
N°	OPERADORAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
		31 DÍAS	29 DÍAS	31 DÍAS	30 DÍAS	31 DÍAS	30 DÍAS	31 DÍAS	31 DÍAS	31 DÍAS	30 DÍAS	31 DÍAS	30 DÍAS	31 DÍAS
1	COOP. TRANSPORTES DE PASAJEROS EN BUSES "CAÑAR"	900	780	1.083	1.070	1.136	1.262	1.327	1292	1.274	1.213	1.252	1.249	13.838
2	COOPERATIVA INTERPROVINCIAL JAHUAY	904	809	1.116	1.049	1.071	1.158	1.240	1243	1.194	1.171	1.134	1.145	13.234
3	COMPAÑÍA "INGATRANS S.A."	863	782	959	796	912	905	955	964	915	935	974	901	10.861
4	COMPAÑÍA "TRANSHUAYNA-CAPAC C.A."	329	287	313	258	330	311	311	321	313	325	285	312	3.695
5	COMPAÑÍA "SERVI TRANS TAMBO EXPRESS CIA LTDA."	586	616	671	480	580	675	630	734	732	770	767	722	7.963
6	EMPRESA DE TRANSPORTES CULEBRILLAS S.A.	171	159	215	176	210	202	215	211	199	245	264	273	2.540
7	EMPRESA TRANS GUALLETURO S.A.	73	62	50	56	44	58	66	64	60	54	48	49	684
8	COOP. TRANSP. DE PASAJEROS EN BUSES RUTAS CAÑARIS	458	470	534	483	555	503	501	470	463	381	499	497	5.814
9	COMP. TRANSP. DE PASAJEROS EN BUSES HATUN CAÑAR S.A.	395	347	414	321	340	322	313	338	319	266	364	333	4.072
10	COMP. DE TRANSPORTES DE PASAJEROS EXPRESSUSCAL S.A.	240	228	210	154	197	184	167	198	191	179	191	188	2.327
11	COMPAÑÍA SHAMISHAN	-	-	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-
12	COOPERATIVA SUPER SEMERIA S.A.	297	258	282	229	236	287	374	541	534	461	303	328	4.130
13	COOPERATIVA DE TRANSPORTES PATRIA	267	248	272	219	205	254	278	273	264	241	288	298	3.107
14	COOPERATIVA DE TRANSPORTE INTERPROVINCIAL RIRICAY	119	107	114	105	101	113	119	123	117	108	114	118	1.358
15	COMPAÑÍA SUPER TAXIS CUENCA C.A.	342	301	342	281	267	367	370	373	366	341	324	369	4.043
16	COOPERATIVA DE TRANSPORTES FLOTA IMBABURA	25	25	32	24	14	32	33	44	30	43	51	65	418
17	COOPERATIVA EJECUTIVO SAN LUIS	154	141	173	147	139	158	178	182	178	159	161	153	1.923
18	COOPERATIVA DE TRANSPORTES EXPRESS SUCRE	334	296	341	266	271	314	355	350	325	300	341	338	3.831
19	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS SANTA	97	86	95	83	78	98	99	105	107	128	155	159	1.290
20	COOPERATIVA TURISMO ORIENTAL	421	334	395	330	315	415	475	510	486	491	517	548	5.237
21	COOP. DE TRANSPORTES DE PASAJEROS DE BUSES CHUNCHI	177	150	180	133	144	178	173	177	176	153	159	172	1.972
22	COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS CTA	121	109	124	90	92	116	120	121	114	102	114	118	1.341
23	COOPERATIVA DE TRANSPORTES AMAZONAS	60	56	61	49	47	66	92	87	102	73	92	104	889
<b>TOTAL FRECUENCIAS MENSUALES</b>		<b>7.333</b>	<b>6.651</b>	<b>7.976</b>	<b>6.799</b>	<b>7.284</b>	<b>7.978</b>	<b>8.391</b>	<b>8.721</b>	<b>8.459</b>	<b>8.139</b>	<b>8.397</b>	<b>8.439</b>	<b>94.567</b>

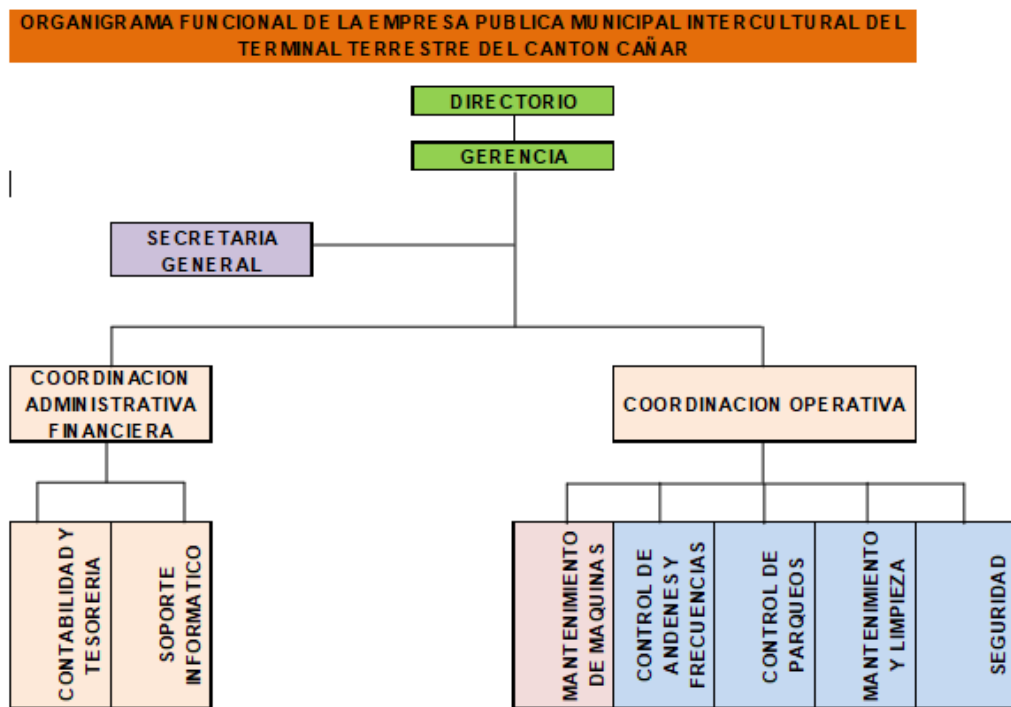
*Nota.* El gráfico representa las frecuencias de las cooperativas de transporte que brindan servicio en el terminal terrestre de Cañar. Tomado de *Terminal Terrestre Cañar*, por Municipio Intercultural Cañar, 2023.

*Tamaño de la organización e información sobre empleados y otros trabajadores*

**Tamaño de la organización.** La organización que es motivo de análisis está considerada dentro de la denominación de Pequeña empresa.

**Figura 2**

*Estructura orgánica funcional de la EMUTTEC-EP*



*Nota.* El gráfico representa el organigrama del terminal terrestre del Cantón Cañar. Tomado de *Terminal Terrestre Cañar*, por Municipio Intercultural Cañar, 2023.

### *Información sobre empleados y otros trabajadores*

**Actualmente la empresa EMUTTEC-EP cuenta con 16 servidores públicos, los cuales se encuentran distribuidos en las áreas directivas, administrativas y operativas.**

### *De la clasificación de puestos*

La clasificación de puestos se basa en diversos sustentos, como se detalla a continuación:

**De la clasificación de puestos.** La Resolución de la SENRES 42 (2016) permite establecer los parámetros de clasificación de puestos:

**Art. 5.- De los sustentos de la clasificación de puestos.** La evaluación que permitirá la clasificación de puestos se realizará en base de los siguientes literales:

- a) La clasificación de puestos se basará en las políticas, normas e instrumentos emitidos por el Ministerio de relaciones Laborales, que servirá de sustento para el establecimiento de planes y programas de actividades institucionales de clasificación de puestos;
- b) La definición y ordenamiento de los puestos se establecerá sobre la base de la funcionalidad operativa de las unidades y procesos organizacionales, vinculada a la misión, objetivos y portafolio de productos y servicios;
- c) La descripción, valoración y clasificación de puestos debe guardar armonía con la funcionalidad de la estructura organizacional y con el sistema integrado de desarrollo de recursos humanos.
- d) Los niveles estructurales de puestos y grupos ocupacionales se definirán para agrupar familias de puestos de características similares, como resultado del proceso de análisis, descripción, valoración y clasificación de puestos, garantizando igualdad de



oportunidades de ingreso, ascenso, régimen interno, desarrollo de carrera del recurso humano, y el establecimiento del sistema de remuneraciones.

e) La relevancia de los factores, sub-factores y competencias para la descripción y valoración estarán determinados por las características operativas de gestión que ejecutan los puestos de trabajo en cada unidad o proceso organizacional, en función del portafolio de productos y servicios específicos y su grado de incidencia en la misión institucional.

(Resolución de la SENRES 42, 2016, Artículo 5)

***Art. 6.- De las instituciones, entidades, organismos y empresas del Estado.***

“Determinarán, al interior de cada una de ellas, el portafolio de productos y servicios, unidades o procesos organizacionales y los puestos específicos necesarios para su funcionamiento”

(Resolución de la SENRES 42, 2016, Artículo 6).

***Art. 7.- De los roles, atribuciones y responsabilidades de los puestos.*** “Los roles, atribuciones y responsabilidades se reflejarán en los puestos de trabajo que integran cada unidad o proceso organizacional, considerando los siguientes niveles” (Resolución de la SENRES 42, 2016, Artículo 7).

**Tabla 1**

*Norma técnica del subsistema de clasificación de puestos y del régimen de remuneraciones de la EMUTTEC-EP*

<i>NIVEL</i>	<i>ROLES</i>
NO PROFESIONAL	Servicio, técnico administrativo.
PROFESIONAL	Ejecución de procesos de apoyo y tecnológico, ejecución, supervisión y coordinación de procesos.
DIRECTIVO	Dirección de unidad organizacional.

*Nota. Niveles y roles de la clasificación de puestos y del régimen de remuneraciones.*

### *Análisis del entorno general y específico (PESTEL y DAFO)*

**Análisis PESTEL.** Se realizará un análisis de la situación actual de la EMUTTEC-EP.

**Político.** No existen políticas definidas por parte del ente rector que en este caso es el Ministerio de Transporte y Obras Públicas a través de la Agencia Nacional de Tránsito. Además, la estabilidad política del país puede influir en la confianza de los usuarios y en las inversiones en el sector del transporte.

**Económico.** El factor económico del riesgo país no generan oportunidades de crecimiento lo que afecta los ingresos presupuestados de la EMUTTEC-EP.

**Sociocultural.** Los cambios en las preferencias y expectativas de los usuarios pueden influir en la demanda de servicios de transporte terrestre. Por lo tanto, la EMUTTEC-EP debe estar atenta a las necesidades cambiantes de los clientes para adaptar sus servicios en consecuencia.

**Tecnológico.** Los avances tecnológicos presentan oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del usuario. La EMUTTEC-EP podría considerar la adopción de tecnologías avanzadas para optimizar sus procesos y servicios.

**Ecológico.** Los dueños de la flota (buses) no cumplen con la Ley de Tránsito, Transporte y Seguridad Vial; es decir, no reemplazan las unidades a los 10 años de vida automotriz lo que genera un mayor impacto ambiental.

**Legal.** La EMUTTEC-EP está sujeta a regulaciones gubernamentales relacionadas con el transporte terrestre, además no existe aplicación y control a la normativa legal vigente por lo que podría impactar sus operaciones y costos. (Municipio Intercultural Cañar, 2023)

## **Análisis DAFO.**

### ***Debilidades.***

- El funcionamiento de la EMUTTEC-EP es autosustentable y también tiene asignación presupuestaria del estado.
- La falta de un plan de carrera y sucesión dentro de la EMUTTEC-EP podría impactar negativamente en la retención del talento clave y la continuidad del liderazgo en la organización.
- Precarización laboral.

### ***Amenazas.***

- Cambios en las regulaciones gubernamentales que impactan negativamente en la asignación presupuestaria para las terminales terrestres del Ecuador.
- No existe en la LOSEP un marco legal que exija la implementación de un plan de carrera.
- Actualmente no hay ejecución de políticas públicas.

### ***Fortalezas.***

- La EMUTTEC-EP es la empresa pública de transporte más importante del Cañar.
- La EMUTTEC-EP se destaca por contar con un equipo de servidores públicos altamente competitivos y comprometidos.
- La empresa pública posee una misión y visión bien definidas, lo que proporciona una dirección clara, coherente para sus actividades y metas.

### ***Oportunidades.***

- Los usuarios externos se sienten identificados con la EMUTTEC-EP, lo que genera mayor empleabilidad y atracción de consumidores.

- Ofrecer un servicio de calidad y satisfacción a los usuarios de la EMUTTEC-EP.
- Planificación anual de capacitaciones, eficiencia y calidad del servicio, ventaja competitiva a través de convenios público-privado.

### Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa.

**Tabla 2**

*Superávit/Déficit presupuestario presupuestarios*

➤ **Superávit/Déficit Presupuestario = Rentas efectivas-gastos devengados**

INGRESOS DEVENGADOS	231,044.17
GASTOS DEVENGADOS	215,182.53
<b>SUPERAVIT/DEFICIT PRESUPUESTARIO</b>	<b>15,861.64</b>

**Nota:** El indicador nos muestra que en el año 2022 existe un superávit presupuestario de \$15.861.64, es decir que superaron los ingresos del montón antes indicado. Fuente: Municipio Intercultural Cañar (2023). *Informe Financiero EMMUTTEC-2022*.

**Tabla 3**

*Ahorro Corriente*

➤ **Ahorro Corriente = Ingreso Corriente - Gasto Corriente**

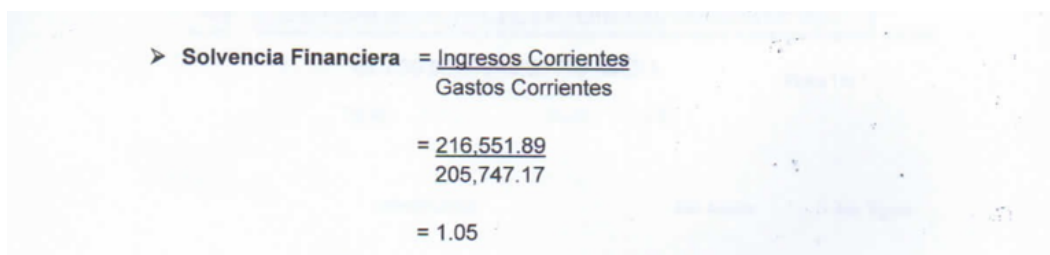
= 216,551.69 – 1205,747.17

= 10,804.52

**Nota:** Este indicador nos refleja un saldo positivo, mismo que los ingresos corrientes financieros en su totalidad los egresos corrientes, es decir que los ingresos corrientes superaron en 10.804.52 a los egresos corrientes. Fuente: Municipio Intercultural Cañar (2023). *Informe Financiero EMMUTTEC-2022*.

### Figura 3

#### *Solvencia económica*




$$\begin{aligned} \text{Solvencia Financiera} &= \frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}} \\ &= \frac{216,551.89}{205,747.17} \\ &= 1.05 \end{aligned}$$


**Nota:** Este indicador nos indica que los ingresos corrientes están en capacidad de financiar todos los egresos corrientes, los ingresos corrientes representan un 105% con relación a los egresos corrientes. Tomado de *Informe Financiero EMMUTTEC-2022*, por Municipio Intercultural Cañar, 2023.

**Figura 4**

*Superávit/Déficit financiero*

 **EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR – EP**

➤ **Superávit/Déficit Financiero**

 **EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL** SIG-AME

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA** Página 1 de 1

Desde : 01/01/2022      Hasta : 31/12/2022

	DENOMINACION	Año Anterior	Año Vigente
1	ACTIVOS	46,174.30	55,912.76
1.1	OPERACIONALES	17,578.05	41,533.78
1.2	INVERSIONES FINANCIERAS	19,414.34	2,526.55
1.4	INVERSIONES EN BIENES DE LARGA DURACION	9,181.91	11,852.43
2	PASIVOS	12,712.96	13,066.41
2.1	DEUDA FLOTANTE	4,781.18	12,875.27
2.2	DEUDA PUBLICA	7,931.78	191.14
6	PATRIMONIO	33,461.34	42,846.35
6.1	PATRIMONIO ACUMULADO	33,461.34	42,846.35
	<b>TOTAL ACTIVO =</b>	<b>46,174.30</b>	<b>55,912.76</b>
	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO =</b>	<b>46,174.30</b>	<b>55,912.76</b>

Superávit/Déficit Financiero = Activo Corriente-Pasivo Corriente y a Largo Plazo

$$= 41,533.78 - 13,066.41$$

$$= 28,527.37$$

**Nota:** Como se puede apreciar en la relación establecida entre activos y pasivos corrientes generados en el 2022, se obtiene superávit financiero de USD 28, 527.37, que indica que la empresa esta en capacidad de afrontar sus obligaciones a corto y largo plazo con sus activos corrientes. Tomado de *Informe Financiero EMMUTTEC-2022*, por Municipio Intercultural Cañar, 2023.

### **Modelo de negocio.**

La organización empresarial se realiza a través de los órganos de dirección y administración para el caso de las empresas públicas. La estructura organizacional debe alinearse con el objetivo que persigue la empresa, que es “Brindar un servicio de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad a los usuarios y colectividad mediante la administración, organización y operación de los servicios que presta la Terminal de Transporte Terrestre de la Ciudad de Cañar”. La organización empresarial debe sustentarse en la filosofía y enfoque de productos, servicios y procesos, con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico.

Los procesos que elaboran los productos y servicios de la empresa se ordenan y clasifican en su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de su fin. Los procesos gobernantes son quienes orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.

Por otro parte, los procesos de tipo agregadores de valor son aquellos que generan, así como, controlan y administran servicios o productos que van destinados a usuarios externos en búsqueda de cumplir con la misión de la institución.

Los procesos habilitantes de apoyo a estos por su parte buscan la generación de productos y servicios para los otros procesos y para sí mismos, haciendo viable la gestión institucional.



El manual de procesos y procedimientos será propuesto por cada una de las áreas creadas en la empresa teniendo en su contenido indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operacional, alineándose al presente reglamento orgánico funcional, debiendo ser actualizado de acuerdo con la normativa y disposiciones legales vigentes.

### ***Grupos de interés***

#### **Internos.**

- Gobierno
- Directivos
- Servidores Públicos

#### **Externos.**

- Entidades financieras
- Comunidad
- Proveedores

La EMUTTEC-EP también cuenta con una misión y visión bien definidas, lo que proporciona una dirección clara y coherente para sus actividades y metas. Esta fortaleza representa una oportunidad para la empresa de alinear su planificación anual de capacitaciones y la eficiencia del servicio con los objetivos estratégicos establecidos. Al hacerlo, la EMUTTEC-EP puede garantizar una gestión coherente y exitosa que esté en línea con su propósito y visión institucional.

## Planteamiento del Problema

### *Descripción del problema*

#### **¿Por qué eligieron este proyecto de trabajo?**

Se planifica y se organiza una reunión técnica con el Ingeniero Luis Inocencio Tenelema, Gerente General de la EMUTTEC-EP, para analizar la estructura y funciones del departamento de talento humano dentro de la empresa pública. Se observa que carece de estrategias y toma decisiones basadas en los vacíos generados por los servidores al abandonar sus cargos por falta de oportunidades. Por esta razón, se evidencia la ausencia de un plan de carrera y sucesión para los funcionarios públicos, lo cual es necesario para garantizar la operatividad y competitividad a largo plazo. Esto busca crear un sentido de pertenencia y promover la retención del capital humano e intelectual.

El diseño del proyecto del plan de carrera y sucesión tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio ofrecido por la EMUTTEC-EP, fortaleciendo los conocimientos y habilidades del personal a través de un plan de capacitación empresarial. Se busca garantizar la accesibilidad, comodidad y seguridad de los pasajeros dentro del territorio ecuatoriano. Un personal bien capacitado y preparado es esencial para cumplir con los objetivos establecidos, ya que permite brindar un servicio de alta calidad.

**¿Se trata de una organización real o ficticia? Describa las características de esta (sector de negocio, dotación, antigüedad, distribución geográfica, canales, productos, otros):**

La Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar EMUTTEC-EP, fue creada el 14 de septiembre de 2015 mediante ordenanza Municipal, cuyo objetivo

consiste en la administración, organización, operación, transformación y mejoramiento de la Terminal Terrestre en la Ciudad del Cañar. Desde su creación, se ha preocupado por sus clientes, los cuales hacen uso del transporte público en la modalidad de buses de una ciudad a otra buscando brindar un servicio de calidad, eficiencia y transparencia a todos los usuarios.

La EMUTTEC-EP proporciona andenes (espacios para las paradas de buses), oficinas para la venta de boletos, bodegas para la entrega de encomiendas, locales comerciales para negocios y espacios con las comodidades necesarias en condiciones de higiene y salubridad, seguridad y orden, a los usuarios, transportistas y pasajeros.

La EMUTTEC-EP dota de estacionamiento o andenes a los vehículos de transportación masiva de pasajeros interparroquial, intercantonal e interprovincial previa a su partida y al momento del arribo, así como también, provee oficinas administrativas a las empresas de transporte para la venta de boletos, la recepción y entrega de carga y correspondencia.

***Ubicación de la sede.*** Panamericana Sur y Bolívar Quezada, sector de El Tretón, del Cantón Cañar.

***Ubicación de las operaciones.*** Panamericana Sur y Bolívar Quezada, sector de El Tretón, del Cantón Cañar.

**El proyecto de trabajo, ¿responde a una incidencia/problema de la organización o se trata de la creación de una solución/proceso?**

Existe una problemática dentro de la EMUTTEC-EP, por tal razón, nuestro equipo se encuentra elaborando y diseñando una solución a su carencia organizacional.

**¿Cuál es la problemática o solución que se procura obtener con este proyecto?**

Se identificó claramente una problemática dentro de la EMUTTEC-EP, al no contar dentro de su estructura organizacional con un plan de carrera y sucesión para los servidores públicos no se garantiza su operatividad a largo plazo; por tal razón, se toma la decisión de diseñar un plan de carrera y sucesión para fortalecer a la organización, retener al personal y promover su crecimiento continuo a largo plazo.

**¿Quiénes son los clientes que requieren este proyecto?**

El cliente que requieren este proyecto es La Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar EMUTTEC-EP, cuyo Gerente General es el Ingeniero Luis Inocencio Tenelema.

**¿Cuál es la preocupación o deseo de los mismos? ¿Qué puede suceder si no logran este objetivo?**

La falta de implementación de un diseño de carrera y sucesión en la EMUTTEC-EP puede tener varias consecuencias negativas. Las mismas que detallo a continuación.

**Baja moral y motivación.** La falta de perspectivas claras de progreso profesional puede afectar la moral y la motivación de los empleados de la EMUTTEC-EP. Si no ven un camino claro hacia el éxito y el reconocimiento dentro de la organización, es más probable que se sientan desmotivados, lo que puede afectar su rendimiento y productividad.

**Costos de reclutamiento y capacitación.** La alta rotación de empleados debido a la falta de un proyecto de carrera y sucesión puede resultar en mayores costos de reclutamiento y capacitación. La contratación de nuevos empleados y la capacitación para llenar las vacantes

pueden ser costosos y consumir tiempo y recursos que podrían haberse utilizado de manera más efectiva en el desarrollo interno.

**Falta de continuidad.** La sucesión efectiva implica identificar y desarrollar líderes potenciales dentro de la organización. Sin un proyecto de carrera y sucesión, puede haber una falta de continuidad en la dirección y gestión de la EMUTTEC-EP. Esto podría resultar en una pérdida de conocimiento y experiencia crítica cuando los líderes clave se retiren o dejen la organización.

**Falta de desarrollo de talento.** Sin un plan estructurado de carrera y sucesión, los empleados pueden sentir que no tienen oportunidades para crecer y desarrollar sus habilidades. Como resultado, es más probable que busquen oportunidades de empleo en otras organizaciones que ofrezcan perspectivas de crecimiento.

**Retención de talento.** La falta de un proyecto de carrera y sucesión puede llevar a una alta rotación de empleados y dificultades para retener a los mejores talentos. Los empleados talentosos pueden sentirse desmotivados y frustrados si no ven oportunidades para avanzar en su carrera dentro de la organización.

### **¿Quiénes son los usuarios finales que harán uso de esta solución/proceso?**

Los usuarios finales serán el Gerente General en común acuerdo y planificación con el Departamento de Talento Humano de la EMUTTEC-EP, quienes son los decisores para que se lleve a cabo la ejecución de nuestro diseño de Plan de Carrera y Sucesión de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar, en beneficio de los empleados administrativos y operativos de la EMUTTEC-EP. El plan permitirá a los empleados tener la

oportunidad de asumir los cargos vacantes con prioridad, pudiendo ascender de puesto ya sea por haber logrado profesionalizarse para dichos cargos.

**¿Cuáles pueden ser los principales intereses o preocupaciones de estos usuarios?**

Si la EMUTTEC-EP no diseña e implementa un plan de carrera y sucesión, los trabajadores pueden tener varias preocupaciones, las mismas se detallan a continuación.

***Desarrollo de habilidades insuficiente.*** Un plan de carrera y sucesión adecuado suele incluir programas de desarrollo y capacitación para los empleados. Sin estos programas, los trabajadores pueden sentir que no están adquiriendo las habilidades necesarias para mejorar en su trabajo o prepararse para roles más desafiantes en el futuro. Esto puede limitar su crecimiento profesional y su capacidad para enfrentar nuevos desafíos.

***Estancamiento profesional.*** Sin un plan de carrera bien establecido, los empleados pueden sentir que están estancados en sus roles actuales sin perspectivas de progresar. Esto puede generar insatisfacción laboral y desmotivación, lo que puede llevar a una disminución del compromiso y la productividad en la EMUTTEC-EP.

***Falta de motivación.*** La falta de un plan de carrera y sucesión puede generar una falta de motivación entre los empleados de la EMUTTEC-EP si no ven un camino claro hacia el progreso y el éxito dentro de la organización, es más probable que pierdan el interés y la dedicación hacia su trabajo. Esto puede afectar negativamente la moral del equipo y la cultura organizacional.

***Falta de oportunidades de crecimiento.*** Los empleados pueden estar preocupados por la falta de oportunidades para avanzar en sus carreras dentro de EMUTTEC-EP. La ausencia de un plan de carrera y sucesión puede limitar sus posibilidades de ascenso y desarrollo profesional, lo que puede llevar a la frustración y la falta de motivación.

***Pérdida de talento.*** La falta de un plan de sucesión puede llevar a la pérdida de talento clave dentro de la organización. Si los empleados no ven oportunidades de crecimiento y desarrollo a largo plazo, es más probable que busquen oportunidades en otras organizaciones que ofrezcan mejores perspectivas de carrera. La rotación de personal puede resultar costosa para la empresa y generar una pérdida de conocimiento y experiencia.

### **¿De qué otros stakeholders de la organización se requiere su participación?**

Se requiere la participación de los servidores públicos que laboran en las diferentes áreas técnicas, administrativas y operativas de la EMUTTEC-EP, ya que ellos son los beneficiarios de nuestro diseño y debemos conocer de cerca toda la problemática de cada departamento.

### **Naturaleza o tipo de proyecto**

La naturaleza o tipo de proyecto es un proyecto de desarrollo organizacional o de gestión del talento humano. El objetivo principal es diseñar y proponer un plan de carrera y sucesión en la Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP). Este tipo de proyecto se enfoca en mejorar la estructura y el funcionamiento interno de una organización, centrándose en el desarrollo y retención del talento humano. A través de la propuesta estratégica de selección y reclutamiento interno, capacitación y desarrollo profesional; así como la promoción de oportunidades de crecimiento y sucesión, se busca fortalecer la capacidad de la empresa para atraer, retener y desarrollar a los empleados clave.

Además, este tipo de proyectos tienen como objetivo mejorar la eficiencia y el desempeño de la EMUTTEC-EP.

*Fines y Objetivos del Trabajo (problemas que resolvería la puesta en marcha de este proyecto)*

**Objetivo General.**

- Diseñar el plan de carrera y sucesión que permita mejorar la eficiencia operativa de la Empresa Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP).

**Objetivos Específicos.**

- Analizar los perfiles y funciones mediante una validación de la estructura organizacional actual versus las necesidades a futuro para que se alineen con los objetivos personales e institucionales.
- Analizar los subprocesos de gestión de talento humano con referencia a capacitación, gestión del desempeño y compensación, con el propósito de definir políticas que favorezcan el plan de carrera y sucesión.
- Revisar la estructura organizacional mediante un análisis de ruta de talento y posibles ascensos al interior de la EMUTTEC-EP, para asegurar una gestión eficiente y equitativa.



### ***Hipótesis o Teoría que plantea este Trabajo***

Este tipo de proyecto se enfoca en mejorar la estructura y el funcionamiento interno de la organización, centrándose en el desarrollo y retención del talento humano. A través de la propuesta estratégica de selección y reclutamiento interno, capacitación y desarrollo profesional; así como la promoción de oportunidades de crecimiento y sucesión, se busca fortalecer la capacidad de la empresa para atraer, retener y desarrollar a los empleados clave.

### **Justificación e Importancia del Trabajo**

La creación de un diseño de plan de carrera y sucesión en la Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar EMUTTEC-EP tiene una justificación e importancia significativas en varios aspectos.

En primer lugar, el diseño busca optimizar los recursos humanos existentes en la organización; al identificar y desarrollar el talento interno, se evita la necesidad de contratar personal externo y se aprovechan de manera más eficiente los conocimientos y la experiencia de los empleados actuales. Esto genera una mayor optimización de recursos financieros y permite una mejor utilización de los recursos humanos disponibles.

Otro aspecto relevante es la retención del talento clave en la organización, el diseño del plan de carrera y sucesión ofrece oportunidades claras de desarrollo para el crecimiento profesional de los empleados, fortaleciendo su compromiso y motivación; a su vez reduce la rotación de personal, factor fundamental porque garantiza la estabilidad lo que da continuidad de la empresa a largo plazo, evitando interrupciones en el servicio y asegurando una operatividad sostenible.

Al brindar a los empleados oportunidades de progresar en sus carreras dentro de la empresa, se genera un sentido de pertenencia y se promueve un ambiente de trabajo positivo porque los empleados se sienten valorados y motivados, lo que fortalece la colaboración, la lealtad y el trabajo en equipo.

En tal virtud, el diseño del plan de carrera y sucesión también tiene un impacto en la atracción de talento externo de calidad; las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional son atractivas para profesionales calificados que buscan estabilidad y progresión en sus carreras. Al contar con un diseño de plan de carrera estructurado y atractivo, la empresa puede ampliar su pool de talento disponible, lo que mejora su capacidad para enfrentar los desafíos futuros y asegurar su crecimiento continuo.

Finalmente, el diseño del proyecto tiene como objetivo mejorar la calidad del servicio ofrecido por la EMUTTEC-EP a través del fortalecimiento de los conocimientos y habilidades del personal mediante un diseño de plan de capacitación empresarial, se busca garantizar la accesibilidad, comodidad y seguridad de los pasajeros dentro del territorio ecuatoriano. Un personal bien capacitado y preparado es esencial para cumplir con los objetivos planteados porque permite brindar un servicio de alta calidad.

## CAPITULO II. Marco Conceptual

### Marco Teórico

El diseño de un plan de carrera y sucesión dentro de una organización se basa en una serie de principios y conceptos fundamentales que han sido desarrollados por investigadores y expertos en el campo de la gestión del talento y el desarrollo organizacional.

El diseño de este plan es una serie de conjuntos de pasos distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores. Los colaboradores pueden movilizarse y progresar en la industria. Puede haber carreras ascendentes, a través de posiciones jerárquicas; o carreras horizontales, a través de la especialización profesional, lo que permite el cambio de dirección y horizonte ocupacional.

Alles & Alles (2009) Indica que los requisitos deben ser claros en el diseño del plan de carrera, estos son:

**Conocimiento:** Es toda la formación que adquiere la persona ya sea por educación o por experiencia.

**Competencias:** Hace referencia a las características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso.

**Experiencia:** Se obtiene a través del conocimiento, se establece como requisito de los meses y años de experiencia que posee las personas para aspirar a un cambio de cargo.

De acuerdo con Gómez Mejía et al. (2004) el desarrollo para crear una línea de carrera no es generar un programa de formación por una sola ocasión o ejecutar un seminario de la planificación de la carrera, sino más bien, es un proceso constante, organizado y formal, que

tiene cómo objetivo el reconocer que los colaboradores son un recurso fundamental para las organizaciones.

Según Chiavenato (2002), el proceso de línea de carrera y planes de sucesión radica en que las empresas no se centran exclusivamente en sus necesidades organizacionales, sino que ofrecen a sus colaboradores, planes de desarrollo que permiten su crecimiento personal y profesional como parte del planeamiento de las Gerencias de Recursos Humanos y es precisamente gracias al desarrollo de temas de gestión que se genera vínculo con el colaborador, compromiso y lealtad hacia la marca y la empresa.

Según Terry (1998) podemos concebir a esta como una disciplina y como un proceso: como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, conceptos, teorías, etc; y, como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización (pp. 14-22).

Esta investigación utilizará como base el segundo concepto, es decir, la administración de recursos humanos tomada desde el punto de vista de un proceso, que tiene como objetivo, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más eficiente en el entorno en el que se desenvuelve.

Según Hooghiemstra (1998) un Sistema de Gestión de Recursos Humanos, es un conjunto organizado de elementos que interactúan entre sí para generar un entorno profesional que identifica, atrae, adecua, retiene y desarrolla a aquellos individuos con el potencial necesario para generar una ventaja competitiva para la organización y hace la siguiente clasificación:

- **Vinculación.** Incluye procesos de investigación para análisis del mercado, reclutamiento de mano de obra, dentro de este proceso la selección, la integración y para finalizar inducción.
- **Aplicación.** Incluye análisis y descripción de los puestos, evaluación del mérito o desempeño, movimiento de personal.
- **Mantenimiento.** Incluye la remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles de personal.
- **Desarrollo.** Incluye el entrenamiento y planes de desarrollo, carrera y sucesión
- **Control de recursos humanos.** Incluye el banco de datos, sistemas de información y auditoría de recursos humanos. (pp. 67-69)

Muchos gerentes se resisten a implementar planes para el desarrollo de carrera dentro de la institución, piensan que estos generarán ideales irreales de promoción en los trabajadores; pero, una planeación de carrera va más allá de la promoción. Los colaboradores desean aprender, desarrollarse, tener tareas interesantes y diversas, disfrutar de su trabajo y ser más valiosos para sí mismos como para la organización. (Christie 1983)

El diseño de un plan de carrera y sucesión se ha vuelto muy atractivo tanto para los funcionarios como para las empresas:

- **Para los funcionarios.** Las personas exitosas serán aquellas que posean la habilidad de realizar una gran variedad de actividades que las ayuden a seguir avanzando con sus carreras (profesional competitivo).

- *Para las empresas.* El éxito de ellas dependerá de su habilidad para atraer y desarrollar personas que puedan ayudar a incrementar su productividad, brindándoles oportunidades que les permitan alcanzar mayor satisfacción, efectividad y funcionabilidad en todas sus operaciones.

El interés del estudio o definición del proyecto es diseñar y proponer un plan de carrera y sucesión en la Empresa Pública Municipal de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar (EMUTTEC-EP). Es de su importancia asegurar la continuidad de talentos dentro de la organización a largo plazo, promoviendo la retención del capital humano, intelectual y generando un sentido de pertenencia en los empleados.

Mediante la estructuración y organización del subproceso de talento humano, se busca mejorar la selección y reclutamiento del personal, así como fortalecer los conocimientos y habilidades de los funcionarios a través de un plan de capacitación empresarial. El plan de carrera y sucesión se diseñará en base a las necesidades de formación, habilidades, competencias y conocimientos requeridos para cada cargo, identificando a los empleados con mayor potencial y brindándoles oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Esto permitirá garantizar la operatividad de la empresa a largo plazo.

Nuestro diseño de un plan de carrera y sucesión de puestos dentro de la EMUTTEC-EP tiene un impacto fundamental para los empleados como para la empresa en su conjunto. Aquí cito algunos aspectos claves del impacto de implementar un plan de carrera y sucesión de puestos:

**Desarrollo y retención de talento.** Un plan de carrera bien diseñado proporciona a los empleados una visión clara de las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la EMUTTEC-EP.

**Mejora de la planificación de recursos humanos.** Al tener un plan de carrera y sucesión de puestos, la empresa puede identificar las habilidades y competencias necesarias para cada puesto en diferentes niveles de la organización y establecer un cronograma de ejecución.

**Promoción de la equidad y la diversidad.** Un plan de carrera y sucesión bien diseñado y estructurado establece criterios claros y transparentes para la promoción y sucesión de puestos, evitando el favoritismo y creando un entorno de trabajo más justo y saludable emocionalmente.

Al diseñar el plan de carrera y sucesión de puestos, sin duda alguna tiene un impacto positivo, proactivo, eficiente y eficaz en la retención de talento, la planificación estratégica de recursos humanos, la equidad y diversidad, la continuidad organizacional y la mejora de la calidad del trabajo. Es una herramienta efectiva y propositiva para el desarrollo de los empleados y el éxito a largo plazo de la EMUTTEC-EP.

### CAPITULO III. Metodología

#### Plan de Acción del Proyecto

#### *Hitos del Proyecto de Carrera y Sucesión en la Empresa Municipal de Transportes Terrestres de la Provincia del Cañar (EMUTTEC-EP)*

Hitos para la consecución de los Objetivos

**Diseño de Plan de Carrera.** Este hito se alcanzará al finalizar la elaboración de un plan de carrera para los funcionarios de la EMUTTEC-EP, asegurando que esté alineado con sus habilidades, intereses y metas profesionales.

**Ejecución de Programas de Capacitación.** Se considerará alcanzado cuando se implementen exitosamente los programas de capacitación diseñados para mejorar las habilidades y competencias de los servidores públicos, contribuyendo a su desarrollo profesional.

**Establecimiento del Sistema de Evaluación.** Este hito se logrará al poner en marcha un sistema de evaluación del desempeño que permita medir y valorar el rendimiento de los empleados, brindando una base sólida para su crecimiento.

**Políticas de Promoción Interna Definida.** Se considerará alcanzado al establecer políticas claras y equitativas que faciliten las oportunidades de promoción interna y reconocimiento del talento en la EMUTTEC-EP.

**Implementación Completa del Plan.** Este hito marcará el logro del objetivo general del proyecto, cuando todas las estrategias y acciones propuestas se encuentren implementadas y en funcionamiento en la empresa pública.



### *Medidas de control para evaluar la consecución de los objetivos*

**Indicadores de Desempeño Establecidos.** Se definirán indicadores medibles para evaluar el impacto del plan de carrera y sucesión en aspectos como la retención del personal, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional.

**Evaluaciones Periódicas de Avance.** Se realizarán evaluaciones regulares para verificar el progreso del proyecto en relación con los hitos y objetivos establecidos, permitiendo tomar acciones correctivas si es necesario.

**Seguimiento del Cronograma.** Se realizará un seguimiento cuidadoso del cumplimiento del cronograma para asegurar que las tareas y actividades se ejecuten según lo planificado.

**Análisis Comparativo de Resultados.** Se analizarán los resultados obtenidos en cada fase del proyecto en comparación con los objetivos iniciales, permitiendo evaluar la efectividad de las acciones tomadas y ajustar el plan si es necesario.

**Evaluación y asignación de Recursos.** Planificar y distribuir los recursos, económicos, humanos y tecnológicos, en las diferentes tareas y etapas del desarrollo del proyecto.

### *Tareas.*

- Reunión con la dirección de la EMUTTEC-EP para acordar los objetivos del proyecto y establecer el propósito de este.
- Creación de un plan de comunicación para identificar las partes involucradas y establecer quién recibe la información proporcionada por la EMUTTEC-EP.
- Identificación de los recursos necesarios para la implementación del plan.
- Creación de un cronograma con fechas y plazos para el desarrollo de cada actividad.
- Análisis de los perfiles profesionales de los empleados.

- Establecimiento de políticas de promoción interna.
- Facilitación de sesiones individuales con los empleados interesados en definir sus objetivos de carrera.
- Implementación de indicadores de desempeño.
- Realización de evaluaciones periódicas para evaluar el progreso del proyecto.

### ***Prioridades***

- Fomentar una cultura y comunicación abierta.
- Establecer una política de desarrollo profesional.
- Gestionar una política de retención interna.
- Desarrollar las evaluaciones de competencias por cargo.
- Brindar apoyo en el plan anual de capacitación.
- Fomentar una política de equidad y diversidad.
- Realizar una propuesta de la matriz de sucesión de carga.

**Cronograma**

**Figura 5**

*Cronograma de proyecto de Maestría*

▼ Cronograma de Proyecto EMUTTEC-EP

<input type="checkbox"/>	Proyecto		Vencimiento	Estado	Cronograma
<input type="checkbox"/>	Definición de Plan de Carrera	⊕	ago. 12	Listo	ago. 4 - 12
<input type="checkbox"/>	Diseño de Plan de Capacitación	⊕	sep. 1	Listo	ago. 28 - sep. 1
<input type="checkbox"/>	Políticas de Promoción Interna	⊕	sep. 4	Listo	ago. 30 - sep. 4
<input type="checkbox"/>	Evaluación del Progreso del Proyecto	⊕	sep. 15	En curso	-
<input type="checkbox"/>	Evaluación de Desempeño por Competencias	⊕	sep. 4	Listo	ago. 30 - sep. 4
<input type="checkbox"/>	Revisión y ajuste del Plan de Acción	⊕	sep. 16	Listo	sep. 11 - 16
<input type="checkbox"/>	Entrega del Proyecto Final de Grado	⊕	oct. 9	Entregado	oct. 9
<input type="checkbox"/>	+ Agregar Proyecto				

ago. 12 - oct. 9

ago. 4 - oct. 9

*Nota.* Cronograma de actividades de implementación del proyecto. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

**Diseño metodológico**

**Objetivo SMART**

**S-Specific (Específico).** A través de este trabajo grupal, buscamos presentar una propuesta de plan de carrera que aborde el índice de rotación del personal y promueva el crecimiento profesional en la Terminar Terrestre en el Cantón Cañar. Nuestra propuesta contendrá estrategias integrales y adaptadas al contexto de la organización, buscando retener y motivar al personal a través de oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo favorable.

**M-Measurable (Medible).** Nuestra tesis se centrará en proponer una mejora en el proceso de evaluación de desempeño mediante la implementación de una evaluación basada en competencias. Nuestra propuesta incluirá la definición de competencias, un sistema de evaluación objetivo y un enfoque de desarrollo personalizado para mejorar el desempeño de los empleados. Nuestra tesis se centrará en proponer una mejora en el proceso de evaluación de desempeño mediante la implementación de una evaluación basada en competencias. Nuestra propuesta incluirá la definición de competencias, un sistema de evaluación objetivo y un enfoque de desarrollo personalizado para mejorar el desempeño de los empleados.

**Attainable (Alcanzable).** Nuestra propuesta busca potenciar el crecimiento y la productividad de la empresa pública, al mismo tiempo que se profesionalizan y fortalecen las aptitudes de los servidores públicos. A través de programas de capacitación, fortalecimiento de la gestión del talento, programas de incentivos y reconocimiento, y una cultura de aprendizaje continuo, buscamos promover un ambiente laboral motivador y desarrollar un equipo altamente capacitado y comprometido con el servicio público.

**R-Realistic (Realista).** Nuestro objetivo es diseñar un plan de carrera y sucesión es considerado realista, ya que en Ecuador es una propuesta poco común, especialmente en empresas públicas. Todos los miembros de nuestro equipo están comprometidos en perseguir este objetivo, ya que es la forma en la que nos comunicamos y trabajamos juntos para alcanzar nuestra meta. Además, este objetivo está alineado con nuestra misión, visión y valores, ya que somos un equipo articulado con la excelencia, la comunicación y la cooperación. No se espera que ningún principio ético de nuestro equipo se vea comprometido, ya que todos estuvimos de

acuerdo desde el inicio y valoramos la igualdad de voces y la importancia de cada integrante para lograr el éxito en nuestro trabajo.

**T- Time Phased (Distribuido en el tiempo).** Es importante definir un plazo realista y tangible para alcanzar nuestro objetivo. En este caso, nos gustaría tener todo listo para la defensa final de nuestro proyecto para mediados de octubre. Esto nos permite tener un periodo de búsqueda del objetivo que no es demasiado corto ni demasiado largo, evitando la imposibilidad o la dispersión de la iniciativa a lo largo del tiempo.

### ***Fuentes de datos e información***

**Nuestras fuentes de información son primaria y secundaria.**

***Fuente primaria.*** toda información que nos solicitó al EMUTTEC-EP: descriptivos de funciones, organigrama, servicios, nómina de los colaboradores, beneficios sociales, presupuestos, y otros

***Fuente secundaria.*** Información de la Web para realizar nuestro marco teórico.

## **CAPITULO IV. Desarrollo de la Propuesta**

### **Deseabilidad, Factibilidad y Viabilidad del Proyecto**

#### ***Deseabilidad***

El proyecto de diseño del plan de carrera y sucesión se revela altamente deseable para la EMUTTEC-EP al ofrecer a los empleados oportunidades claras de crecimiento y desarrollo, se espera mejorar significativamente la retención del personal y elevar la calidad del servicio. Esto reviste una importancia fundamental para una organización con un objetivo claro de optimizar la experiencia de los pasajeros y asegurar una operación fluida y efectiva a largo plazo.

#### ***Factibilidad***

El proyecto es altamente factible debido a que se ha identificado una problemática concreta en el seno de la EMUTTEC-EP y se ha llevado a cabo un análisis minucioso de las necesidades existentes. Además, el proyecto está perfectamente alineado con los recursos y capacidades de la organización. El enfoque centrado en el diseño del plan de carrera y sucesión se ajusta a la meta de retener y desarrollar al personal clave, mientras se potencia la calidad del servicio brindado.

#### ***Viabilidad***

La viabilidad del proyecto es sólida en términos de recursos, temporalidad y objetivos. Existe la capacidad y los recursos necesarios para implementar un plan de capacitación y desarrollo que satisfaga las necesidades del personal. El respaldo y compromiso del Gerente General fortalecen aún más la viabilidad de la iniciativa. La organización se encuentra decididamente comprometida con la mejora de la eficiencia y la elevación de la calidad del servicio, lo cual se traduce en la viabilidad efectiva de este proyecto.

**Herramienta Etnográfica: Observación Participante.** La herramienta etnográfica elegida para empatizar con los usuarios y comprender sus necesidades es la "Observación Participante". Esta elección se justifica por su capacidad de inmersión en el entorno de los usuarios y la obtención de información de manera no intrusiva; los observadores participantes podrán estar presentes en la terminal, interactuar con los usuarios y obtener insights valiosos sobre sus necesidades, comportamientos y preferencias. Esta metodología permite capturar la dinámica real de los usuarios y obtener información que puede ser pasada por alto en encuestas tradicionales.

#### ***Plan de investigación para la observación participante***

**Objetivo.** Comprender las necesidades y experiencias de los usuarios en la Terminal Terrestre de EMUTTEC-EP.

**Muestra.** Empleados de EMUTTEC-EP.

**Método.** Observación no intrusiva, interactuando ocasionalmente para aclarar dudas.

**Duración.** Dos semanas de observación en diferentes horarios y días.

**Registro.** Anotaciones en tiempo real, fotografías no identificativas.

**Análisis.** Identificación de patrones, necesidades frecuentes y oportunidades de mejora.

#### ***Herramienta para interpretar las necesidades/deseos de los usuarios***

**Mapa de Empatía.** El mapa de empatía es la herramienta seleccionada para interpretar las necesidades y deseos de los usuarios. Esta herramienta permite visualizar de manera concisa

y estructurada las emociones, pensamientos, necesidades y deseos de los usuarios. Al comprender estos aspectos desde la perspectiva del usuario, se podrá identificar áreas clave de mejora en el diseño del plan de carrera y sucesión.

### ***Redacción de Insights accionables***

**Insight 1.** Los empleados desean un proceso de desarrollo profesional fluido y seguro que incluya capacitación y crecimiento claro dentro de la organización.

**Insight 2.** La facilidad en el proceso de crecimiento y desarrollo es crucial para los empleados de EMUTTEC-EP.

**Insight 3.** Los empleados valoran la comodidad y servicios adicionales durante su proceso de crecimiento y desarrollo dentro de la organización.

**Insight 4.** Existe un interés claro en servicios de capacitación y desarrollo para los empleados de EMUTTEC-EP, lo que resalta la importancia del plan de carrera y sucesión como una necesidad en la organización.

### ***Diseño del proyecto con metodología Agile de Design Thinking***

**Herramienta/s para la generación de Ideas seleccionada/s y participantes (usuari@) de la organización.** Las herramientas seleccionadas para la generación de ideas son:

***Sesión de Colaboración Multidisciplinaria.*** Contamos con un equipo Multidisciplinario conformado por diversos integrantes del proyecto, profesionales que aportamos desde nuestro conocimiento y experiencia en la detección de necesidades que tiene cada área. En esta sesión participarán líderes de departamento, representantes de diferentes áreas dentro de la EMUTTEC-EP y empleados clave que tengan experiencia en la operación de la terminal y comprendan las



necesidades del personal. La participación de múltiples disciplinas asegurará una variedad de perspectivas y enfoques en la generación de ideas.

***Brainstorming (lluvia de ideas).*** Es una técnica muy conocida que involucra generar ideas en un ambiente colaborativo. Reúne a un grupo de personas y anoten todas las ideas que se les ocurran, sin juzgar ni evaluar. Posteriormente, se analiza y se desarrollan las ideas más prometedoras. Una vez conformado el equipo, cada uno de nosotros deberá aportar con la mayor cantidad de ideas posibles, las cuales serán anotadas en un pizarrón y luego de que se haya dado una suficiente cantidad de ideas de parte de todos los integrantes, se procederá a analizar las mejores.

***Pensamiento lateral.*** El pensamiento lateral es la capacidad que el ser humano posee para entender una misma idea desde diversos ángulos. Es muy valioso a la hora de analizar, ya que debemos excluir ideas que no van a sumar al trabajo final y aprovechar el pensamiento viable para la construcción del proyecto. Debemos considerar que no es válido juzgar, ya que todas las ideas generan un recurso tangible para la consecución del tema central. Hay que ser empáticos con el pensamiento de cada integrante del equipo.

**Tipología de Prototipo para presentar al/los usuarios/s para la experimentación y evolución de la propuesta de mejora o creación del proceso (fundamente su elección).**

Vamos a presentar un storytelling digital, esto nos va a permitir diversificar los pensamientos y sentimientos de los usuarios para obtener empatía y generar engagement entre las partes.

Podemos definir nuestros usuarios para conectar correctamente y alcanzar el éxito del proyecto, empatizar con el público para conocer sus emociones, sus ideas y valores que van a representar la implementación de nuestro proyecto. El planteamiento, nudo y desenlace es un factor

importante para enganchar a los usuarios, de esta manera se sienten identificados y transmiten su situación para fortalecer el valor de la marca con la implementación de nuestra propuesta.

**Acciones de Testeo para determinar si el último prototipo (iteración) responde a la solución final requerida por el/los usuarios/s.** El equipo Multidisciplinario llevará a cabo una presentación del prototipo ante el departamento de Talento Humano. Esta presentación nos permitirá obtener feedback y retroalimentación por parte del departamento de Talento Humano para subsanar detalles y realizar la presentación final al Gerente General.

**Impacto financiero y laboral de la transformación digital.** En el contexto de nuestra iniciativa para diseñar un Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP en Ecuador, se nos plantea un desafío fundamental: cómo asignar y gestionar adecuadamente los recursos que son necesarios para lograr la ejecución del proyecto detallado. En este sentido, debemos tener en cuenta que la gestión eficaz del talento humano no solo es esencial para el éxito de nuestra organización, sino que también es una piedra angular para mejorar la calidad de los servicios que brindamos a nuestros pasajeros y asegurar una operación fluida y efectiva a largo plazo.

Por lo tanto, el área de Talento Humano de EMUTTEC-EP necesita identificar los recursos financieros que se van a requerir para el desarrollo del proyecto y definir un presupuesto para la implementación del modelo de evaluación del desempeño por competencias para sus colaboradores.

**Optimización Financiera y Fortalecimiento de la Fuerza Laboral a través de la Transformación Digital en la EMUTTEC-EP.** En el contexto de nuestra iniciativa para diseñar un Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP en Ecuador, nos enfrentamos a un desafío fundamental: cómo asignar y gestionar adecuadamente los recursos necesarios para llevar a cabo

este proyecto. Cabe resaltar que una gestión efectiva y adecuada de talento humano no solo es esencial para lograr el éxito de una empresa, es también fundamental para conseguir mejorar la calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros pasajeros y garantizar una operación fluida y efectiva a largo plazo.

Por lo tanto, el Departamento de Talento Humano de EMUTTEC-EP se encuentra en la tarea de identificar los recursos financieros necesarios para impulsar el desarrollo de este proyecto y establecer un presupuesto sólido para la implementación del innovador modelo de evaluación del desempeño basado en competencias destinado a nuestros valiosos colaboradores.

**Instrumento: Evaluación de desempeño por competencias (ANEXO 1).**

La evaluación de las competencias laborales es el proceso mediante el cual se recopilan y examinan evidencias de desempeño basadas en su experiencia real. Se busca información de situaciones donde el evaluado utilizó las competencias descritas en la evaluación y estas se han definido previamente el desempeño real de los colaboradores.

Por lo tanto, este tipo de evaluación permitirá identificar de forma formal los conocimientos, las aptitudes, así como, las capacidades de un colaborador para realizar las funciones específicas para un puesto de trabajo. (Core Global Partners, 2020)

La EMUTTEC-EP tiene 16 funcionarios, los cuales no tienen definidos sus descripciones de cargo por lo tanto con las actividades macro de la institución se propone las competencias de cargo sectoriales por actividades labores.

## Propuesta de levantamiento de cargos

### *Gerencia General*

#### **Requisitos del cargo.**

***Nivel de instrucción.*** Maestría en Administración de empresa o carreras afines.

***Experiencias laborales.*** 8 años de experiencia en cargos similares.

***Habilidades duras.*** PowerPoint BI, Excel avanzado, ley laboral actualizada y manejo de proveedor.

#### ***Competencias.***

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Negociación:
- Comunicación Asertiva
- Orientado a resultados
- Orientado al cliente
- Ética

### *Contador*

#### **Requisitos del cargo.**

***Nivel de instrucción.*** Licenciatura en Contabilidad Pública y Auditoría.

***Experiencia laboral.*** 5 años de experiencia en cargos similares.

***Habilidades duras.*** Conocimientos en tesorería, nómina y administración de personal, Normas NIIF, ley laboral y Excel intermedio.

#### ***Competencias.***

- Resolución de conflictos
- Trabajo en equipo
- Confidencialidad
- Comunicación asertiva
- Ética
- Trabajo bajo presión
- Habilidad numérica.

### ***Analista de Sistemas***

#### **Requisitos del cargo.**

***Nivel de instrucción.*** Licenciatura en informática, sistemas o carreras afines.

***Experiencia laboral.*** 3 años en cargos similares.

***Habilidades duras.*** Conocimientos en software y hardware, Nivel básico de programación y manejo del Big data.

#### ***Competencias.***

- Trabajo en equipo
- Ética
- Confidencialidad
- Orientado al cliente
- Orientado a resultados
- Claridad y orden
- Resolución de conflictos

### ***Control de Caseta***

#### **Requisitos del cargo.**

***Nivel de instrucción.*** Licenciatura en Contable Pública y auditoría.

***Experiencia laboral.*** 2 años en cargos similares.

***Habilidades duras.*** Manejo de caja y recaudo, cuadro de caja.

#### ***Competencia.***

- Análisis numérico
- Comunicación asertiva
- Trabajo bajo presión
- Ética
- Trabajo en equipo
- Orientado al cliente
- Orientado al resultado

### ***Auxiliar de Servicios Generales***

#### **Requisitos del cargo.**

***Nivel de instrucción.*** Bachiller.

***Años de experiencia.*** 1 año en cargos similares.

***Habilidades duras.*** Conocimientos en reparación de máquinas y electricidad comercial.

#### ***Competencias.***

- Orientado al resultado
- Trabajo presión
- Trabajo en equipo

- Claridad y orden
- Resolución de conflictos
- Iniciativa y dinamismo
- Orientado al cliente

### ***Seguridad y Control de Garita***

#### **Requisitos del cargo.**

***Niveles instrucción.*** Bachiller.

***Años de experiencia.*** 2 años en cargos similares.

***Habilidades duras.*** Manejo de armas letales y no letales y conocimientos en defensa personal.

#### ***Competencias.***

- Trabajo bajo presión
- Trabajo en equipo, ética,
- Resolución de conflictos
- Confidencialidad
- Dinamismo
- Orientado al cliente
- Comunicación asertiva

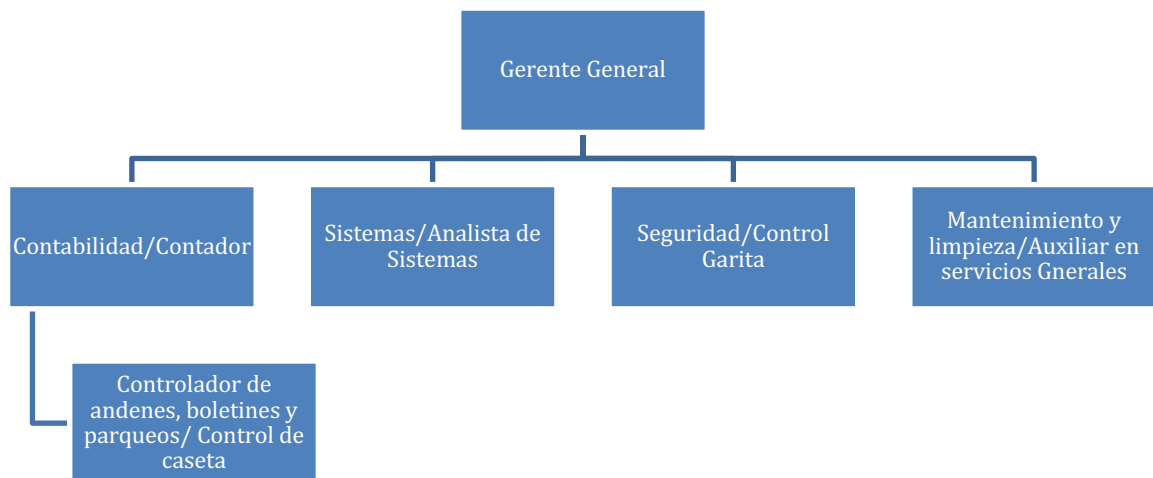
Ya que es una empresa pequeña con muchos procesos, muchas actividades se han dividido la alta Gerencia se encarga de los procesos de compra, el área de Contabilidad se encarga de procesos de administración de personal, el área de servicios Generales se encarga de los procesos de mantenimiento de los equipos y maquinas.

Realizando este análisis levantamos la siguiente propuesta de organigrama.

***Propuesta de Organigrama***

**Figura 6**

*Propuesta de Organigrama*



*Nota.* Elaboración de Propuesta de Organigrama dentro del proyecto propuesto.

Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).



*Posterior a las evaluaciones se realiza el análisis de perfiles de cargo:*

**Tabla 4**

*Sucesión de la EMUTTEC-EP*

TABLA DE SUCESIÓN-EMUTTEC-EP						
N°	CI	NOMBRE COMPLETO	CARGO	AÑOS DE SERVICIOS	EDAD	CARGO A SUCEDER
1	0301303145	LUIS INOCENCIO TENELMA	GERENTE GENERAL	7 AÑOS	45 AÑOS	DIRECTIVO
2	0105337702	LUZ MARIA DUCHI TENELEMA	CONTADORA GENERAL	5 AÑOS	40 AÑOS	GERENCIA GENERAL
3	0301453403	JAQUELINE PATRICIA MUÑOZ OCHOA	ANALISTA DE SISTEMAS	3 AÑOS	40 AÑOS	JEFE DE SISTEMAS
4	1304313403	GLADYS HERLINDA MATZA MORETA	CONTROLADO DE GARITA	5 AÑOS	29 AÑOS	ENCARGADO DE GARITA
5	0302651315	LUIS GEOVANNY LOJA LOJA	CONTROLADOR GARITA	1 AÑO	35 AÑOS	
6	0302356760	ENMA ELIZABETH PILLAGA	AUXILIAR DE SERVICIOS	7 MESES	23 AÑOS	
7	0302130724	LOURDES MARIA MUÑOZ DUY	CONTROLAR DE CASETA	6 MESES	26 AÑOS	
8	0301335054	MARIA ELIZABETH NARANJO	CONTROLADOR DE CASETA	1 AÑO	31 AÑOS	
9	0302603212	JOSE IVAN POMAVILLA ALVAREZ	CONTROLADOR DE CASETA	7 AÑOS	41 AÑOS	ENCARGADO DE CASETA
10	0301135757	VICTOR MANUEL NIVEL CAMPOVERDE	CONTROLADOR DE CASETA	4 MESES	27 AÑOS	
11	0302132139	ANGELO ANTHONY YUPA NOA	AUXILIAR DE SERVICIOS	5 AÑOS	32 AÑOS	COORDINADORA DE SERVICIOS GENERALES
12	0302594932	LUIS RIGOBERTO VELASQUEZ SARMIENTO	CONTROLADOR DE CASETA	1 AÑO	37 AÑOS	
13	0302222922	SILVIA CONCEPCIÓN SIGUENCIA SUMBA	AUXILIAR DE SERVICIOS	5 MESES	35 AÑOS	
14	1753780087	JESSICA FERNANDA POMAQUIZA POMAQUIZA	CONTROLADOR DE CASETA	3 AÑOS	45 AÑOS	
15	0302934393	ZOLIA ROSARIO QUIROZ TENEZACA	CONTROLADOR DE CASETA	1 AÑO	37 AÑOS	
16	0302839220	JESSICA MAINATO MONTERO	AUXILIAR DE SERVICIOS	3 MESES	20 AÑOS	

*Nota.* Descripción de sucesión por cargo y años de servicio. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

## CAPITULO V: Costos para el Desarrollo del Proyecto:

### Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP en Ecuador

En esta sección, analizaremos detenidamente los costos relacionados con la implementación del Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP en Ecuador. Es esencial tener una comprensión precisa de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo este proyecto estratégico de desarrollo de talento de manera exitosa.

Los costos para el desarrollo del proyecto se dividirán en las siguientes categorías:

**Remuneración y capacitación del personal.** Esto incluirá los salarios y beneficios asociados a los profesionales encargados de diseñar e implementar el plan, así como los gastos relacionados con la capacitación y desarrollo del personal involucrado en el programa de sucesión.

**Recursos y tecnología.** Se detallarán los gastos relacionados con la adquisición de herramientas, software especializado y otros recursos tecnológicos necesarios para la gestión eficiente del plan.

**Evaluación y seguimiento.** Esto comprenderá los costos asociados con la evaluación de desempeño, pruebas de competencia y otros métodos de seguimiento utilizados para identificar y desarrollar el talento interno.

**Comunicación y divulgación.** Se incluirán los gastos de comunicación interna y externa para asegurar que los empleados estén informados y comprometidos con el plan, así como para promover su imagen y atractivo en el mercado laboral.

**Gastos adicionales.** Esta categoría abarcará cualquier otro gasto necesario para garantizar la implementación efectiva del plan, como consultoría externa, viajes y alojamiento si se requieren, entre otros.

La estimación y gestión precisa de estos costos son esenciales para mantener el proyecto dentro del presupuesto planificado y asegurar que todos los recursos necesarios estén disponibles para alcanzar los objetivos del Plan de Carrera y Sucesión de la EMUTTEC-EP en Ecuador. Además, se llevará a cabo un seguimiento constante de los costos a lo largo del proyecto para asegurar su alineación con las proyecciones financieras y garantizar su éxito.

## Presupuesto del diseño de un Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP

Tabla 5

### Presupuesto de Capacitación

EMUTTEC-EP		PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y/O ENTRENAMIENTO					TALENTO HUMANO DESARROLLO DEL TALENTO						
AREA	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN	NOMBRE DE LA CAPACITACIÓN	COMPETENCIAS A ABORDAR			Número Participantes	Costo total estimado	COSTO TOTAL	Prioridad	Instructor (Número y categoría)	Favorecido (Número y categoría)	Fecha Estimada	Mes del inicio del entrenamiento
			PERSONALES (BOFT SKILL 's)	TÉCNICAS	CUMPLIMIENTO LEGAL Y/O CERTIFICACIONES								
GERENCIA GENERAL, CONTABILIDAD, TESORERÍA, RECAUDO Y PAGADURÍA, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, RECURSOS HUMANOS	Cumplimientos legales	LEY LABORAL			X	4	\$80 mil IVA No. miembros	\$300 mil IVA No. miembros	ALTA		REDE DE TALENTO HUMANO	ENERO	14/02/2015
GERENCIA GENERAL	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	LEVANTAMIENTO DE PROCESOS		X		1	\$400 mil IVA No. miembros	\$400 mil IVA No. miembros	ALTA		REDE DE TALENTO HUMANO	ENERO	10/02/2015
GERENCIA GENERAL	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	EXCEL AVANZADO		X		1	\$25	\$25	MEDIA		LUDE	FEBRERO	21/02/2015
GERENCIA GENERAL, COMPRAS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES		X		2	\$200	\$200	ALTA		LEES	FEBRERO	16/02/2015
CONTABILIDAD	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	AUXILIAR CONTABLE		X			GRATUITA	GRATUITA	MEDIA		FUNDACIÓN CARLOS SUM	MARZO	01/03/2015
GERENCIA GENERAL, CONTABILIDAD, TESORERÍA, RECAUDO Y PAGADURÍA, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, RECURSOS HUMANOS, COMPRAS, SISTEMAS, CONTROL DE ANDEMOS, BOLETOS Y PARQUEOS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	EXCEL INTERMEDIO		X		10	\$75	\$750	MEDIA		CANAL DE COMERCIO	MARZO	
CONTABILIDAD, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ESCUELA VIRTUAL DE NIF Y SU TRATAMIENTO TRIBUTARIO		X		2	\$437	\$874	ALTA		LUDE & CHIEZ	ABRIL	17/02/2015
TESORERÍA, RECAUDO Y PAGADURÍA	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ASISTENTE DE NOMINA		X		1	\$80 mil IVA No. miembros	\$80 mil IVA No. miembros	ALTA		REDE DE TALENTO HUMANO	ABRIL	14/02/2015
TESORERÍA, RECAUDO Y PAGADURÍA, CONTROL DE ANDEMOS, BOLETOS Y PARQUEOS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	CURSO DE CAJERO BANCARIO		X		5	GRATIS	GRATIS	ALTA		EDUTIN	MAYO	20/02/2015
GERENCIA GENERAL, CONTABILIDAD, TESORERÍA, RECAUDO Y PAGADURÍA, ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, TALENTO HUMANO, COMPRAS, CONTROL DE ANDEMOS, BOLETOS Y PARQUEOS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ATENCIÓN AL CLIENTE Y MANEJO DE CONFLICTOS	X			10	\$80 mil IVA No. miembros	\$80 mil IVA No. miembros	ALTA		REDE DE TALENTO HUMANO	MAYO	01/02/2015
GERENTE GENERAL, TALENTO HUMANO	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS		X		2	\$80 mil IVA No. miembros	\$170 mil IVA No. miembros	ALTA		REDE DE TALENTO HUMANO	JUNIO	18/02/2015
SISTEMAS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ADMINISTRACIÓN DE BASE DE DATOS SQL		X		1	\$17	\$17	MEDIA		LUDEMY	JULIO	01/02/2015
MANTENIMIENTO DE MAQUINAS	Cumplimientos legales	CERTIFICACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: ENERGÍA ELÉCTRICA	X			1	\$67	\$67	ALTA		LIBERAZO	FEBRERO	
MANTENIMIENTO DE MAQUINAS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	CURSO DE ELECTRICISTA		X		1	GRATIS	GRATIS	ALTA		EDUTIN	JULIO	
MANTENIMIENTO DE MAQUINAS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ELECTRICISTA		X		1	GRATIS	GRATIS	MEDIA		FUNDACIÓN CARLOS SUM	FEBRERO	01/02/2015
MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ALBAÑIL		X		2	GRATIS	GRATIS	MEDIA		FUNDACIÓN CARLOS SUM	MARZO	01/02/2015
MANTENIMIENTO DE MAQUINAS	Cumplimientos legales	CERTIFICACIÓN EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES: CONSTRUCCIÓN Y OBRAS PÚBLICAS	X			1	\$60	\$60	ALTA		LIBERAZO	FEBRERO	
MANTENIMIENTO DE MAQUINAS	Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades	ASESOR DE OFICINAS		X		1	GRATIS	GRATIS	MEDIA		FUNDACIÓN CARLOS SUM	MARZO	01/02/2015
SEGURIDAD	Cumplimientos legales	GUARDIA DE SEGURIDAD PRIVADA-NIVEL 1	X			2	\$120	\$120	ALTA		ACADEMIA DE SEGURIDAD PRIVADA	FEBRERO	01/02/2015
<b>PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN</b>								<b>\$3.791</b>					

*Nota.* Detalle presupuestario del plan de capacitación. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

El presupuesto total asignado para la capacitación asciende a USD 3,791.00. Este monto representa los recursos financieros disponibles para llevar a cabo todas las actividades de formación y desarrollo planificadas como parte de nuestro proyecto.

### Costo total remuneración mensual

**Tabla 6**

### Remuneración mensual y beneficios

EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTON CAÑAR-EP RUC: ROL DE PAGOS GENERAL PERIODO: DEL 01 AL 31 DE AGOSTO DE 2023													
No.	TRABAJADOR	N° DE CEDULA	CARGO INTERNO	SUELDOS Y GRATIFICACIONES		TOTAL INGRESOS BASE IESS	PROVISION DE BENEFICIOS SOCIALES					TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL COSTO NOMINAL
				SUELDO DEL MES	GRATIFICACIONES		DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	VACACIONES	FONDO RESERVA	IESS PATRONAL		
1	DUCHI TENELEMA LUZ MARIA	0105837702	CONTADORA TESORERA	986,00	-	986,00	82,17	37,50	41,08	82,17	119,80	362,72	1.348,72
1	LOJA LOJA LUIS GEOVANNY	0302651815	CONTROLADOR DE GARITA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	MATZA MORETA GLADYS HERLINDA	1804813408	CONTROLADOR DE GARITA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	MONTERO JESSICA MAINATO	0302839220	AUXILIAR DE SERVICIOS	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	MUÑOZ DUY LOURDES MARIA	0302180724	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	MUÑOZ OCHOA JAQUELINE PATRICIA	0301453403	ANALISTA DE SISTEMAS	817,00	-	817,00	68,08	37,50	34,04	68,08	99,27	306,97	1.123,97
1	NARANJO MIRIA ELIZABETH	0301835054	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	NIVEL CAMPOVERDE VICTOR MANUEL	0301185757	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	PILLAGA ENNMA ELIZABETH	0302856760	AUXILIAR DE SERVICIOS	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	POMAQUIZA POMAQUIZA JESSICA FERNANDA	1753780087	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	POMAVILLA ALVAREZ JOSE IVAN	0302603212	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	QUIROZ TENEZACA ZOILA ROSARIO	0302934393	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	SIGUENCIA SUMBA SILVIA CONCEPCION	0302222922	AUXILIAR DE SERVICIOS	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	TENELEMA LUIS INOCENCIO	0301303145	GERENTE GENERAL	1.760,00	-	1.760,00	146,67	37,50	73,33	146,67	213,84	618,01	2.378,01
1	VELASQUEZ SARMIENTO LUIS RIGOBERTO	0302594932	CONTROLADOR DE CASETA	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
1	YUPA NOA ANGELO ANTHONY	0302132139	AUXILIAR DE SERVICIOS	450,00	-	450,00	37,50	37,50	18,75	37,50	54,68	185,93	635,93
16				9.413,00	-	9.413,00	784,42	600,00	392,21	784,42	1.143,68	3.704,72	13.117,72

*Nota.* Detalle remuneraciones mensuales y beneficios de ley. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

El costo total de la nómina mensual es de USD 13.117,72 por los 16 empleados de la EMUTTEC-EP.

La tabla 6 muestra el detalle de la remuneración mensual y beneficios.

***Costos de Desarrollo de la Iniciativa.***

Para llevar a cabo este proyecto, se ha previsto la contratación de un Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, quien será el encargado de su ejecución. Además del salario, se considerarán los beneficios legales y los proporcionados por la organización. Este proyecto tiene previsto desarrollarse a lo largo de tres meses: octubre, noviembre y diciembre de 2023.

***Costo de la remuneración mensual del Analista de Talento Humano.***

**Tabla 7**

*Remuneración mensual y beneficios de ley*

<b>Presupuesto Mensual del Analista de Talento Humano</b>	
Sueldo	1212.00
Fondos de reserva	101.00
Aporte patronal 12.15%	147.25
Proporcional décimo tercer sueldo	101.00
Proporcional décimo cuarto sueldo	37.50
Proporcionales vacaciones	101.00
Presupuesto mensual	1,699.75

*Nota.* Consolidación de remuneración mensual y beneficios. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

El presupuesto mensual por la contratación del analista de TTHH es de USD 1,699.75

La tabla 7 muestra el detalle de la remuneración mensual y beneficios de la contratación de una analista de TTHH.

**Tabla 8**

*Valor hora Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional*

Detalle	Cálculo	Valor	Observación
Valor mensual	1,699.75	-	Remuneración mensual del Analista TH y DO
Valor hora	240.00	7.08	8 horas diarias * 30 días = 240 horas
Valor hora-mes	44.00	311.52	11 horas semanales * 4 semanas al mes = 44

*Nota.* Valorización de la hora laboral del Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

La tabla 8 muestra los cálculos del valor por hora de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional (\$7,08) invertido en el proyecto y el número de horas ejecutadas al mes (44 horas).

***Costos para el Desarrollo del Proyecto***

Para identificar los problemas de la organización y explorar posibles soluciones, aplicamos la metodología ágil conocida como "Brainwriting" para la generación de ideas.

Además, para obtener la aprobación del proyecto, presentamos al cliente un prototipo "Storyboard", esto permitió explicar de manera visual la solución propuesta para el desafío relacionado con la evaluación del desempeño.

La EMUTTEC-EP cuenta con una plantilla de 16 colaboradores, que desempeñan roles tanto administrativos como operativos. Para comprender sus funciones, responsabilidades y establecer una conexión empática con los usuarios, realizamos entrevistas individuales de una hora de duración; también llevamos a cabo reuniones con los líderes de la organización, durante las cuales presentamos el proyecto y colaboramos en la definición de las competencias generales y específicas requeridas para cada puesto.

**Tabla 9**

*Costos totales de desarrollo del proyecto*

<b>Desarrollo Del Proyecto</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Observación</b>
Valor hora (3 meses)	311.52	934.56	valor hora/mes laboradas * 3 meses
Entrevistas	7.08	113.28	16 cargos/ 1 hora por cargo
Reuniones con líderes	7.08	56,64	8 horas: aprobación de proyecto, determinación de competencias
<b>Total, desarrollo del proyecto</b>		<b>1,104.48</b>	

*Nota.* Valorización de la hora laboral del Analista de Talento Humano y Desarrollo

Organizacional. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

La tabla 9 muestra el presupuesto para el desarrollo del proyecto el cuál es de \$1,104.48.

***Costo para la Socialización y Capacitación del diseño de un Plan de Carrera y Sucesión en la EMUTTEC-EP.***

Después de haber diseñado el modelo de evaluación del desempeño y haber obtenido la aprobación de la Gerencia General de EMUTTEC-EP, el Departamento de Talento Humano y



Desarrollo Organizacional llevará a cabo la difusión de esta herramienta mediante capacitaciones dirigidas tanto a los líderes como al equipo de colaboradores.

**Tabla 10**

*Costos para Socialización y Capacitación*

<b>Socialización Y Capacitación</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Observación</b>
Capacitación a líderes de equipos	7.08	28.32	4 horas capacitación del uso de la herramienta
Capacitación a equipos	7.08	70.80	10 horas capacitación del uso de la herramienta
Break	3.00	48.00	16 colaboradores * \$ 3,00 c/break
Impresión de material para capacitación	5.00	80.00	16 folletos
Taller adaptación al cambio	7.08	56.64	3 líderes (8 horas)
<b>Total, socialización y capacitación</b>		<b>283.76</b>	

*Nota. Presupuesto de la socialización y capacitación para la organización. Elaborado por:*

Balda-Baque et al. (2023).

La tabla 10 muestra el detalle del presupuesto para la socialización y capacitación del proyecto el cual es de \$238.76.

***Costos para Employer Branding (Interno)***

Para llevar a cabo el proyecto, tenemos previsto contratar servicios de diseño gráfico y realizar la impresión de los materiales necesarios para la campaña, que abarcará desde la fase de expectativa hasta la finalización del proyecto. Además, hemos incluido las horas de trabajo de la Analista de Talento Humano y Desarrollo Organizacional, quien será la encargada de la

identidad de la organización. Finalmente, planeamos contratar los servicios de un facilitador para llevar a cabo el Taller de Adaptación al Cambio, dirigido a los 3 líderes y con una duración de 2 días.

**Tabla 11**

*Costo de Employer Branding*

<b>Employer Branding</b>			
<b>Detalle</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>	<b>Observación</b>
Servicios profesionales diseño gráfico	\$500,00	\$500,00	Contratación del servicio
Impresión de material	\$300,00	\$300,00	Banners, flyers, habladores y rompe velocidades
Implementación campana – horas	\$100,00	\$600,00	6 horas dedicadas a la identidad de la organización
<b>Total, employer branding</b>		<b>\$1.400,00</b>	

*Nota.* Detalla el presupuesto para el Employer Branding durante el proceso de socialización.

Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

El presupuesto total estimado para el desarrollo de este proyecto asciende a **\$2,788.24**.

Este monto se desglosa de la siguiente manera:

**Total, para el desarrollo del proyecto: \$1,104.48**

**Total, para socialización y capacitación: \$283.76**

**Total, para Employer Branding: \$1,400.00**

Estos valores reflejan la inversión prevista en cada una de las áreas clave de nuestro proyecto y son fundamentales para su implementación exitosa.

### *Componentes Específicos del Presupuesto*

Nuestro compromiso reside en la precisión y la justificación minuciosa de cada evaluación presupuestaria, cada inversión está intrínsecamente vinculada a la mejora del talento humano en la EMUTTEC-EP, lo que se traduce en la calidad de los servicios que ofrecemos y la retención de nuestro personal. Estos recursos financieros y humanos se asignan estratégicamente en función de nuestras necesidades y objetivos específicos.

La presentación visual de este presupuesto incluirá tablas y gráficos que faciliten la comprensión y la toma de decisiones informadas. Además, documentaremos nuestras fuentes de información y los métodos utilizados para estimar los costos, garantizando la transparencia y la credibilidad.

### **Tabla 12**

#### *Costo de Componentes Específicos del Presupuesto*

COMPONENTE	COSTO ESTIMADO
<b>1. Reclutamiento y Selección</b>	
- Publicidad de vacantes en sitios web de empleo	1.000,00
- Tarifas de agencias de reclutamiento (15% del salario anual del empleado contratado)	67,50
- Costos de entrevistas y pruebas de selección (por candidato)	200,00
<b>Total</b>	<b>1.267,50</b>
<b>2. Desarrollo de Perfiles de Carrera y Sucesión</b>	
- Consultoría especializada	4.000,00
- Adquisición de herramientas de evaluación	1.000,00
- Entrevistas con empleados	800,00
<b>Total</b>	<b>5.800,00</b>
<b>3. Implementación de Estrategias de Retención de Empleados</b>	
- Programas de reconocimiento	2.000,00
- Beneficios adicionales para empleados	3.500,00

- Mejoras en las condiciones laborales	1.500,00
<b>Total</b>	<b>7.000,00</b>
<b>4. Evaluación de Resultados del Plan de Carrera y Sucesión</b>	
- Herramientas de medición y análisis de desempeño	1.500,00
- Recursos para encuestas y seguimiento de indicadores clave	700,00
<b>Total</b>	<b>2.200,00</b>
<b>5. Componentes Relacionados con la Innovación y Tecnología</b>	
- Adopción de tecnologías emergentes como Big Data y análisis	5.000,00
- Implementación de software de gestión ERP	8.000,00
- Estructura Organizacional (Metodologías Ágiles) Capacitación y consultoría	2.500,00
- Trabajo Remoto: Herramientas y software de Trabajo remoto	1.200,00
<b>Total</b>	<b>16.700,00</b>

*Nota.* Detalle del presupuesto para los Componentes Específicos del Presupuesto durante el proceso de ejecución. Elaborado por: Balda-Baque et al. (2023).

El presupuesto total estimado para la ejecución de este proyecto asciende a \$35,755.74; finalmente, someteremos este presupuesto a revisión y aprobación por parte de las partes interesadas relevantes en nuestro proyecto, con un enfoque particular en el Gerente General de EMUTTEC-EP, quien actúa como Product Owner, y otros miembros del equipo.

#### **Desglose del presupuesto.**

*Presupuesto estimado de implementación.* \$2,788.24

*Costo de Componentes Específicos del Presupuesto.* \$32,967.50

## CAPITULO VI: Elementos clave para la transformación digital en la EMUTTEC-EP

### Habilidades digitales

#### *Introducción*

En el entorno laboral de EMUTTEC-EP, las habilidades digitales desempeñan un papel crucial en la adaptación a la era digital y la mejora de la eficiencia operativa. La organización reconoce la importancia de equipar a sus empleados con habilidades digitales adecuadas para enfrentar los desafíos de un mundo en constante cambio y evolución tecnológica.

#### *Definición de Habilidades Digitales en EMUTTEC-EP*

Las habilidades digitales en EMUTTEC-EP se definen como la capacidad de utilizar de manera efectiva las tecnologías digitales y herramientas en línea para llevar a cabo las operaciones de la organización, comunicarse de manera eficiente y mantenerse actualizado en un entorno digital en constante cambio. Estas habilidades incluyen competencias para el uso de software específico relacionado con el trabajo, así como la capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías a medida que surgen.

#### *Importancia de las Habilidades Digitales en la EMUTTEC-EP*

**En el Ámbito Laboral.** En la EMUTTEC-EP, las habilidades digitales son esenciales para llevar a cabo funciones operativas y administrativas de manera eficiente. Esto abarca desde el uso de software de gestión interna hasta la comunicación con proveedores y clientes a través de plataformas digitales.

**En la Capacitación y Desarrollo.** La EMUTTEC-EP reconoce la necesidad de proporcionar oportunidades de capacitación en habilidades digitales a sus empleados para mejorar su competencia y eficacia en el desempeño de sus roles.

**En la Adaptación a la Tecnología.** En un entorno de rápida evolución tecnológica, las habilidades digitales permiten a los empleados de la EMUTTEC-EP adaptarse a nuevas herramientas y software a medida que se implementan para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

### ***Tipos de Habilidades Digitales en EMUTTEC-EP***

**Habilidades en el Uso de Software Específico.** Esto incluye competencias en el manejo de software de gestión interna, sistemas de seguimiento de proyectos y cualquier otro software relacionado con las operaciones de la EMUTTEC-EP.

**Habilidades de Comunicación Digital.** Los empleados de la EMUTTEC-EP deben ser capaces de comunicarse de manera efectiva a través de correos electrónicos, herramientas de colaboración en línea y sistemas de comunicación interna.

**Habilidades de Análisis de Datos.** Dada la importancia de la gestión de datos en la EMUTTEC-EP, las habilidades para recopilar, analizar y presentar datos son fundamentales.

### ***Desarrollo de Habilidades Digitales en EMUTTEC-EP***

**Formación y Capacitación.** La EMUTTEC-EP ofrece programas de formación y capacitación específicos para el desarrollo de habilidades digitales. Esto incluye cursos presenciales y en línea, así como la participación en talleres y seminarios relacionados con la tecnología.

**Apoyo al Autoaprendizaje.** La organización fomenta el autoaprendizaje al proporcionar acceso a recursos educativos en línea y tutoriales que permiten a los empleados mejorar sus habilidades digitales por iniciativa propia.

**Certificaciones y Reconocimientos.** La EMUTTEC-EP valora las certificaciones y acreditaciones que validan las habilidades digitales de sus empleados y fomenta su obtención como una forma de promover el crecimiento profesional.

**Liderazgo Digital.** La estrategia de liderazgo digital es necesaria para una correcta digitalización en la EMUTTEC-EP, este proceso de transformación es el eje fundamental para potenciar el talento humano en busca de una mejora continua en el desarrollo de las capacidades de cada uno de los colaboradores, lo que a su vez fortalece la imagen, la comunicación y la competitividad de la empresa dentro de su ecosistema organizacional para consolidar la reputación de la EMUTTEC-EP.

Es necesaria la capacitación continua para sintonizar las necesidades digitales de cada departamento, ya que de esta manera se gestionan las fortalezas y debilidades del talento humano para segmentar los diferentes canales y plataformas de comunicación digital. La estrategia para implementar se basa en una comunicación eficaz para fundamentar el soporte técnico y estructural, logrando así un sistema inteligente en la ejecución del plan de carrera de la EMUTTEC-EP.

La innovación y la creatividad son factores dinámicos importantes para la adaptación a los cambios de la cultura organizacional; el líder digital debe tener un pensamiento estratégico para priorizar de manera correcta la búsqueda de soluciones innovadoras que permitan abordar los desafíos organizacionales.

**Gestión De Cambio.** La Gestión del Cambio es un área de estudio de gestión que su objetivo principal es ayudar a las organizaciones a que se adapten constantemente a los cambios del mercado. La Gestión del Cambio Organizacional propone un conjunto de acciones para

preparar a los miembros de una empresa para los cambios; esto se debe a que las organizaciones están formadas por personas y estas necesitan un proceso para adaptarse a las nuevas realidades. (Sydle, 2023).

El Modelo de Gestión del Cambio en 8 Pasos de Kotter es un proceso diseñado para ayudar a los líderes a implementar con éxito el cambio organizacional, cada etapa describe con precisión lo que hay que hacer para mantener el proyecto de cambio en marcha, el modelo se centra en la creación de urgencia para que el cambio se produzca, es una guía para el proceso de cambio desde el inicio, la gestión y el mantenimiento de este. Al proponer cambios en una organización, es de suma importancia hacer un análisis de pros y contras, mediante el modelo de Kotter que propone 8 pasos. (Aktas,2022).

La gerencia debe mantener una comunicación eficaz dentro de la EMUTTEC-EP porque es fundamental para una correcta gestión del cambio, el proceso de mejora con el plan de carrera ayuda a comprender la necesidad de un cambio, tanto organizacional como personal; esto permite obtener una visión clara de los distintos ámbitos, incluyendo los políticos, económicos, sociales y empresariales.

La gestión del cambio en la EMUTTEC-EP debe presentar un conjunto de acciones dinámicas para preparar los cambios dentro de la empresa, es necesario concientizar dicha gestión para que su transformación no tenga rupturas en ninguno de sus procesos; los directivos deben alinear los cambios con la cultura corporativa, ya que esto reduce las afectaciones personales, laborales y estructurales. El compromiso, la seguridad y la comunicación de los directivos son trascendentales para ganar confianza en el proceso y evitar que se vea afectado el desempeño de los colaboradores.



El plan de carrera que se presenta a la EMUTTEC-EP es una estrategia organizacional que atrae y retiene al personal, debe convertirse en una cultura corporativa que permita identificar diferentes oportunidades laborales y, sobre todo, observar la trayectoria profesional en línea con el crecimiento personal. Esto se logra comprendiendo de manera dinámica el conocimiento, habilidad, experiencia y características en su desarrollo dentro de la empresa; a su vez, los colaboradores pueden ver en la EMUTTEC-EP una oportunidad de formación.

La gestión de cambio en el plan de carrera debe asegurar una experiencia positiva entre los colaboradores, la preparación para un nuevo escenario es inherente en la EMUTTEC-EP ya que la transformación en el proceso de su estructura prepara un nuevo escenario en el que el monitoreo debe ser constante en cada fase de desarrollo y cambio dentro de la organización.

Es imprescindible trazar un camino por todas las áreas de la EMUTTEC-EP para implementar el plan de carrera, esto mostrará la proyección organizacional a través de una comunicación asertiva que transmita la necesidad de un cambio cultural en la adaptación de una comunicación digital, que es parte de la nueva era.

**Gobernanza Corporativa.** La gobernanza debe equilibrar las necesidades de varios grupos, incluyendo inversores, consumidores, acreedores, proveedores, empleados y comunidades, orientando sus acciones en los siguientes ejes: Gestión Ejecutiva, Operaciones, Gestión de Proyectos, Mejora de Procesos, Ciberseguridad. (Sistema de Empresas, 2022).

Para llevar a cabo el plan de sucesión de carrera en la EMUTTEC-EP, es necesario proponer la creación de lineamientos operativos, como ordenanzas, reglamentos internos y normas; estos lineamientos garantizarán la aplicabilidad y equidad del plan para todos los empleados que busquen ascender en sus cargos debido a vacantes resultantes de jubilaciones o

renuncias, así como para futuros puestos necesarios para el crecimiento de la institución. En este sentido, se propone una política de promoción interna.

## **Política de Promoción Interna**

### ***Objetivo General***

Esta política tiene como objetivo fomentar el desarrollo profesional de los empleados de la EMUTTEC-EP, brindándoles oportunidades de crecimiento.

### ***Alcance***

Esta política es de aplicación obligatoria para todos los empleados de la EMUTTEC-EP.

### ***Política***

Los empleados interesados en postularse para oportunidades internas deben obtener autorización de su supervisor directo. La solicitud será revisada por el supervisor para verificar el conocimiento y la aprobación de la participación del empleado en el proceso de selección.

Las oportunidades internas están disponibles para empleados con contrato indefinido y al menos un año de antigüedad en la EMUTTEC-EP.

Los empleados que deseen postularse deben tener una calificación de desempeño "buena".

No se permitirá la postulación de empleados que hayan recibido advertencias disciplinarias en el pasado.

La realización de un proceso de reclutamiento interno no excluye la posibilidad de llevar a cabo un proceso de reclutamiento externo simultáneamente.

### *Procedimiento*

El Departamento de Recursos Humanos, con la autorización de la Gerencia General, publicará las vacantes para oportunidades internas a través de correos electrónicos institucionales y mensajes de texto.

Los empleados interesados deben solicitar permiso a sus supervisores directos antes de presentar su solicitud. Una vez obtenido el permiso, deben presentar una solicitud que incluya su currículum actualizado, copias de títulos, certificados, licencias relevantes, y cualquier otra documentación pertinente que la empresa no tenga en sus registros. Los empleados tendrán un plazo de dos semanas para completar este proceso.

El Departamento de Recursos Humanos contactará al supervisor directo del empleado para confirmar su autorización. Una vez confirmada, se proporcionará una lista de los empleados autorizados por los supervisores, que se enviará por correo electrónico a los supervisores para que estén al tanto de los candidatos interesados en el proceso.

El Departamento de Recursos Humanos revisará los perfiles de los candidatos y seleccionará a los más adecuados según su nivel de educación, años de experiencia, desempeño laboral, habilidades, conocimientos, licencias y certificaciones relevantes. En el caso de conductores, también se verificarán los puntos en la licencia.

El Departamento de Recursos Humanos preparará un informe y presentará al supervisor directo para su aprobación. Luego, se reunirán para planificar las entrevistas y evaluaciones, determinando cuándo y cuánto tiempo tomará cada una de ellas.

Una vez establecido el cronograma, el Departamento de Recursos Humanos enviará un correo electrónico al supervisor directo con al menos dos días de anticipación, notificando que su

empleado ha sido considerado en el proceso de selección y acordando la fecha, hora y lugar de las entrevistas y pruebas.

El Departamento de Recursos Humanos contactará a cada uno de los candidatos, tanto a los seleccionados como a los no seleccionados. A los no seleccionados se les agradecerá por su participación y se les informará que su información se mantendrá en el archivo de Recursos Humanos para futuras oportunidades. A los seleccionados se les felicitará y se les proporcionará detalles sobre las próximas etapas del proceso.

Durante las entrevistas y pruebas, el Jefe de Recursos Humanos se reunirá con los candidatos, realizará entrevistas y evaluará habilidades psicométricas. Luego, acompañará al empleado seleccionado a la oficina del supervisor directo para las entrevistas y pruebas adicionales de conocimiento.

Una vez completada la fase de evaluación, el supervisor directo enviará su informe al Departamento de Recursos Humanos, que elaborará un informe general del proceso de selección, teniendo en cuenta el nivel de educación, años de experiencia, desempeño laboral, entrevistas y evaluaciones. El informe justificará por qué se considera que el empleado seleccionado es el más adecuado para el puesto.

El Departamento de Recursos Humanos enviará un correo electrónico al supervisor directo y a la Gerencia General para obtener la aprobación del candidato seleccionado.

El Departamento de Recursos Humanos notificará al supervisor directo del empleado seleccionado que tiene un plazo de 7 días para preparar la transición del puesto.

Una vez que el empleado haya completado la transición de su puesto anterior, asistirá a una inducción en Recursos Humanos con el supervisor directo. Se discutirá el nuevo puesto, los equipos de protección personal si es necesario, y se firmará el contrato adicional.

## CAPITULO VII: Evaluación del Impacto del Capital Humano en la Rentabilidad y Eficacia Empresarial

### Cálculo del Valor Añadido del Capital Humano (HCVA):

En cualquier organización, el capital humano es un activo esencial que contribuye al éxito y la rentabilidad. La fórmula para calcular el Valor Añadido del Capital Humano (HCVA) es la siguiente:

$$\text{HCVA} = (\text{Ingresos} - \text{Costo Total de Personal}) / \text{Número de Empleados}$$

#### Utilizando los datos proporcionados:

**Ingresos:** \$ 216.356,23

**Costo Total de Personal (anual):** \$157.412,65

**Número de Empleados:** 16

#### Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$\text{HCVA} = (\$216.356,23 - \$157.412,65) / (16 * 12 \text{ meses})$$

$$\text{HCVA} \approx \$ 3.683,97 \text{ por empleado}$$

Este cálculo revela que, en promedio, cada empleado agrega aproximadamente \$ 3.683,97 a los ingresos de la organización después de considerar los costos laborales.

### **Cálculo del Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH):**

El Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROICH) es otra métrica importante que ayuda a evaluar la eficacia de la inversión en recursos humanos. La fórmula para calcular el ROICH es la siguiente:

$$\text{ROICH} = (\text{Ingresos} + \text{Costo Total de Personal}) / \text{Costo Total de Personal}$$

#### **Usando los datos proporcionados:**

**Ingresos:** \$ 216.356,23

**Costo Total de Personal (anual):** \$157.412,65

#### **Sustituyendo los valores en la fórmula:**

$$\text{ROICH} = (\$ 216.356,23 + \$ 157.412,65) / \$ 157.412,65$$

$$\text{ROICH} \approx \$ 2.37$$

Este cálculo indica que, por cada unidad invertida en capital humano, la organización obtiene aproximadamente \$ 2.37 en ingresos y costos de personal. Un ROICH superior a 1 sugiere que la inversión en capital humano es rentable.

Es fundamental conocer el ROICH de la empresa, ya que proporciona información sobre el nivel de rentabilidad y riesgo a lo largo del tiempo. Esto no solo ayuda a estimar la vida útil de la empresa, sino que también permite evaluar la viabilidad de iniciativas como planes de capacitación y propuestas de plan de carrera y sucesión.

## CAPITULO VIII. Conclusiones y Recomendaciones

### Conclusiones Generales

La EMUTTEC-EP cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo un plan de carrera y sucesión, y más aún, en lugar de utilizar recursos de contratación externa, se pueden considerar estos para las elecciones internas.

### Conclusiones Específicas

La EMUTTEC-EP se convertiría en una de las empresas públicas pioneras en implementar un plan de carrera y sucesión. Las capacitaciones ayudarían a llenar los vacíos de conocimientos y mejorar las habilidades; la sucesión daría oportunidad de mejora a nivel profesional y salarial. La empresa está dispuesta a mejorar el salario y las oportunidades de los mejores talentos.

El plan de carrera y sucesión es un mecanismo de atracción de talento donde la EMUTTEC-EP va a mostrar un cambio en la implementación frente al resto de empresas públicas. Lo que antes era una amenaza, se convierte en una oportunidad para desarrollar y crecer como institución, y de esa manera, se podría mejorar la dinámica en el lugar de trabajo como un factor resultante mejorando de esa manera el clima laboral.

### Análisis del Cumplimiento de Objetivos del Proyecto

#### *Contribuciones*

**A Nivel Personal.** La inversión de tiempo y conocimiento en cada etapa del proyecto concluye con satisfacción personal. La experiencia adquirida contribuye al desarrollo profesional y personal.



**A Nivel Académico.** La documentación del proyecto sirve como guía para otros estudiantes involucrados en proyectos similares. La investigación y propuestas presentadas aportan al conocimiento académico en gestión empresarial.

**A La Gestión Empresarial.** El proyecto contribuye a fortalecer la imagen corporativa de la EMUTTEC-EP, consolidándola como la principal empresa de transporte en el Cantón Cañar. Se espera que las recomendaciones implementadas resulten en mejoras tangibles para la empresa.

**Limitaciones del Proyecto.** La elaboración del proyecto se basa en la información proporcionada por la institución, lo que podría implicar limitaciones en la comprensión completa de la realidad interna.

### **Recomendaciones**

Analizar la estructura funcional, y mejorar la descripción de funciones ya que puede conllevar a un sobrecargo de actividades,

Implementar el plan de carrera y sucesión ya que tienen los medios económicos y digitales necesarios para poder capacitar a sus funcionarios y poder realizar incrementos salariales

**Continuación del Monitoreo.** Se recomienda establecer un sistema continuo de monitoreo para evaluar la efectividad a largo plazo del plan de carrera y sucesión.

**Participación Activa.** Fomentar la participación activa de los empleados en el proceso de sucesión y desarrollo profesional.

Mejora Continua: Implementar una cultura de mejora continua, revisando y ajustando el plan según sea necesario para adaptarse a cambios internos y externos.

**Transparencia y Comunicación.** Mantener una comunicación transparente sobre el progreso del plan con los empleados, fomentando la confianza y el compromiso.

**Evaluación Externa.** Considerar la posibilidad de realizar evaluaciones externas periódicas para obtener retroalimentación imparcial sobre la efectividad del plan.

### Referencias Bibliográficas

- Aktas, M. (2022). *Qué es el modelo de gestión del cambio en 8 pasos de Kotter*. Lugar de publicación: UserGuiding. <https://userguiding.com/es/blog/el-modelo-de-gestion-del-cambio/#:~:text=El%20modelo%20de%20gesti%20n%20del%20cambio%20de%20Kotter%20se%20centra,las%20barreras%20a%20la%20motivaci%20n>
- Brazzolotto (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Lugar de publicación: Repositorio Universidad Nacional de Cuyo [http://cvl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf](http://cvl.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf)
- Cabanellas de Torres (1993). *Diccionario Jurídico Elemental*. Editorial Heliasta S.R.L.
- Cano et al. (2019). “*Elaboración de un plan carrera basado en las funciones ejecutivas superiores de los cargos operativos de la organización Color Líquido*”. Lugar de publicación: Biblioteca Digital Universidad de San Buena Aventura de Colombia <https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/3d71c9b5-98d4-4d89-afaa-1eed5cb52222/content>
- Castro et al. (2014). “*Propuesta de un plan de sucesión basado en el modelo de competencias del área de formalización de la gerencia de operaciones de rimac seguros y reaseguros*”. Lugar de publicación: Repositorio Universidad del Pacífico [https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3378/Castro%2C%20Karla\\_Trabajo%20de%20investigaci%20n\\_Maestria\\_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3378/Castro%2C%20Karla_Trabajo%20de%20investigaci%20n_Maestria_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- De la Cueva, M. (1970). *Derecho Mexicano del Trabajo*, 12va. Edición. Editorial Porrúa.

DE LA CUEVA, M. (1980). *Nuevo Derecho Mexicano del Trabajo*, 6ta. Edición. Editorial Porrúa.

Equipo de Redacción (s.f). “*Planes de sucesión: qué son y cómo elaborarlos*”. Lugar de publicación: Grupo Castilla <https://www.grupocastilla.es/planes-de-sucesion-que-son-y-como-elaborarlos/>

García (2023). “*Plan de Sucesión: que una renuncia no te tome desprevenido*”. Lugar de publicación: Crehana <https://www.crehana.com/blog/transformacion-cultural/plan-sucesion/>

Gobierno Corporativo (2022). *¿Qué es la gobernanza corporativa y por qué es importante ponerla en práctica?* Lugar de publicación: Sistema de empresas. <https://www.sepchile.cl/2022/02/24/que-es-la-gobernanza-corporativa-y-por-que-es-importante-ponerla-en-practica/>

Hubtrick (2023). *Retención de Talento en la era digital: Estrategias clave para mantener a tus mejores profesionales*. Lugar de publicación: Recursos Humanos <https://www.blogderecursoshumanos.com/blog/retencion-de-talento-en-la-era-digital/>

Human Resources (2020). *¿Qué es la evaluación de competencias?* Lugar de publicación: Core Global Partners <https://coreglobalpartners.com.pe/que-es-la-evaluacion-por-competencias/>

ITMadrid (2020). *Qué es y para qué sirve Design Thinking*. Lugar de publicación: Digital School <https://www.itmadrid.com/que-es-y-para-que-sirve-design-thinking/>

Ledahawsky – Hernández (2022). *Transformación digital y su impacto en el rendimiento laboral*. Lugar de publicación: Repositorio ICADE Business School

<https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/525551/retrieve>

Moscoso (2007). “*Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias*”. Lugar de publicación: Repositorio Universidad Andina Simón Bolívar

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso->

[Plan%20de%20sucesion%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf](https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/813/1/T468-MBA-Moscoso-Plan%20de%20sucesion%20para%20la%20empresa%20industrial%20Tucson%20usando%20un%20modelo%20de%20competencias.pdf)

Municipio Intercultural Cañar (16 de octubre de 2023). *Informe Financiero EMMUTTEC-2022*.

<https://terminalterrestrecanar.gob.ec/vision/>

Municipio Intercultural Cañar (16 de octubre de 2023). *Terminal Terrestre Cañar*.

<https://terminalterrestrecanar.gob.ec/vision/>

Reclutamiento y Selección (2020). “*Plan de Carrera y Sucesión. Generando Valor para la empresa*”. Lugar de publicación: Fortia [https://fortia.com.mx/reclutamiento-y-](https://fortia.com.mx/reclutamiento-y-seleccion/plan-de-carrera-y-sucesion-generando-valor-para-la-empresa/)

[seleccion/plan-de-carrera-y-sucesion-generando-valor-para-la-empresa/](https://fortia.com.mx/reclutamiento-y-seleccion/plan-de-carrera-y-sucesion-generando-valor-para-la-empresa/)

Resolución de la SENRES 42 de 2005. Norma técnica Subsistema clasificación Depuestos del Servicio Civil. 11 de agosto de 2016. Registro Oficial 103.

SYDLE (2022). *Gestión del cambio: qué es y cuáles son sus beneficios e importancia*. Lugar de publicación: Sydle. [https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-](https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321#:~:text=La%20Gestión%20del%20Cambio%20es,a%20los%20cambios%20del%20mercado)

[60364298da4d0968095ad321#:~:text=La%20Gestión%20del%20Cambio%20es,a%20los%20cambios%20del%20mercado](https://www.sydle.com/es/blog/gestion-del-cambio-60364298da4d0968095ad321#:~:text=La%20Gestión%20del%20Cambio%20es,a%20los%20cambios%20del%20mercado)

Viegas – Azevedo (2018). *Gobernanza corporativa: El camino hacia una estrategia de sostenibilidad*. Lugar de publicación: BID Invest.


<https://idbinvest.org/es/blog/gobernanza-corporativa-el-camino-hacia-una-estrategia-de-sostenibilidad>

Walker, F (2003). *Derecho de las relaciones laborales*. Editorial Universitaria.

## FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

### (ANEXO 1)

Fecha de la Evaluación:					
<b>DATOS</b>					
Nombre del Trabajador:					
Cédula:			Fecha de Ingreso:		
Cargo:			Área:		
Nombre del Evaluador:					
Cargo del Evaluador:					
<b>INSTRUCCIONES</b>					
Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados, evalúe al trabajador en el cargo que actualmente desempeña, marque con una X la calificación que mejor expresa el juicio global que mejor lo describa en cada punto. El cuidado y la objetividad con que efectúe la evaluación determinará la utilidad y pertinencia para que el trabajador continúe o sea considerado para futuras contrataciones o continuar laborando en el Salinas Yacht Club.					
<b>NIVEL DE EVALUACIÓN</b>					
4	<b>Sobresaliente</b>	El trabajador cumple sobradamente el aspecto a evaluar			
3	<b>Satisfactorio</b>	El trabajador cumple bien el aspecto a evaluar			
2	<b>Necesita Mejorar</b>	El trabajador cumple, pero debe esforzarse más en el aspecto a evaluar			
1	<b>No satisfactorio</b>	El trabajador no cumple con el aspecto a evaluar			
<b>ITEM</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO</b>			
1	<b>Responsabilidad:</b> se preocupa por los asuntos del cargo, demuestra compromiso con la empresa y de su área de trabajo. Posee un alto grado de compromiso con el logro de los objetivos.	4	3	2	1
2	<b>Comunicación:</b> expresa sus inquietudes en forma constructiva y las comunica a quien corresponde para tomar las acciones o correctivos necesarios	4	3	2	1
3	<b>Relaciones Interpersonales:</b> se interesa en establecer y mantener relaciones de contacto con personas que intervienen en el desarrollo de los procesos bajo un clima laboral apropiado	4	3	2	1
4	<b>Trabajo en Equipo:</b> coopera efectivamente con sus compañeros de trabajo, ofrece ayuda sin solicitarla y se preocupa por ayudar a conseguir los resultados esperados en equipo. Trabaja bien con distintos tipos de persona	4	3	2	1
5	<b>Puntualidad:</b> cumple con los horarios establecidos. Llega a la hora programada y entrega tareas asignadas a tiempo.	4	3	2	1
6	<b>Conocimiento del Trabajo:</b> entiende las funciones y responsabilidades del puesto. Posee las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de sus funciones	4	3	2	1
7	<b>Planificación y Resolución:</b> trabaja de forma organizada, requiere una supervisión mínima. Identifica problemas, reacciona rápidamente ante las dificultades	4	3	2	1

	<b>FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO - PERIODO DE PRUEBA</b>	F. elab:	12/04/22
		VERSIÓN	001
		Pág.:	2 de 2
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>			
Capacitaciones que considere debe recibir el trabajador, en caso de ser considerado para continuar laborando			
<b>ASPECTOS RELEVANTES</b>			
FORTALEZAS:			
ASPECTOS A MEJORAR:			
<b>COMPROMISOS DE MEJORA</b>			
En caso de continuar laborando			
<b>RECOMENDACION DEL EVALUADOR</b>			
<b>OBSERVACIONES TALENTO HUMANO</b>			
<b>ESPACIO PARA JEAFATURA</b>			
Recomienda renovar el contrato (marque con X)		SI	NO
<b>FIRMAS</b>			
Evaluado			
Evaluador			
Jefatura Talento Humano			



## **CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO-ANEXO 2**

En la ciudad de Cañar, a los doce días del mes de septiembre del año dos mil veinte y tres, comparecen, por una parte, **LA EMPRESA MUNICIPAL DE LA TERMINAL TERRESTRE DEL CANTÓN CAÑAR - EP (EMUTTEC- EP)**, debidamente representada por Ingeniero Luis Inocencio Tenelema portadora de la cédula de ciudadanía N° 030130314-5 en calidad de EMPLEADOR; y, por otra parte, el señor Hernán Bernal Verdugo, portador de la cédula de ciudadanía N° 030169904-7 en calidad de TRABAJADOR. Los comparecientes son ecuatorianos, domiciliados en la ciudad de Cañar y capaces para contratar, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este **CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO INDEFINIDO** con sujeción a las declaraciones y estipulaciones contenidas en las siguientes cláusulas:

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

### **PRIMERA. - ANTECEDENTES:**

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades y desarrollo de las tareas propias de su actividad necesita contratar los servicios laborales de un Auxiliar de Servicios.

### **SEGUNDA. - OBJETO DEL CONTRATO:**

El EMPLEADOR para el cumplimiento de sus actividades contrata al TRABAJADOR en calidad de CONTROL DE GARITAS. Revisados los antecedentes de Hernán Bernal Verdugo, éste declara tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo indicado, por lo que en base a las consideraciones anteriores y por lo expresado en los numerales siguientes, El EMPLEADOR y el TRABAJADOR proceden a celebrar el presente Contrato de Trabajo.

### **TERCERA. - JORNADA Y HORARIO DE TRABAJO:**

EL TRABAJADOR cumplirá sus labores en la jornada ordinaria máxima, establecida en el artículo 47 del Código de Trabajo, en un horario rotativo de lunes a domingo, con el descanso de dos días seguidos posterior a la jornada de 8 horas al día, 40 horas a la semana, con descanso de una hora entre jornada laboral para el almuerzo o merienda, para lo cual se realizara un cuadro programático de rotación del personal por la esencia del trabajo, de acuerdo al artículo 57 del mismo cuerpo legal, el mismo que declara conocerlo y aceptarlo.

Las Partes podrán convenir que el TRABAJADOR labore tiempo extraordinario y suplementario cuando las circunstancias lo ameriten, para lo cual se aplicará las disposiciones establecidas en el artículo 55 de este mismo Código.

El horario de labores podrá ser modificado por el empleador cuando lo estime conveniente y acorde a las necesidades y a las actividades de la empresa, siempre y cuando dichos cambios sean comunicados con la debida anticipación, conforme el artículo 63 del Código del Trabajo.

Los sábados y domingos serán días de descanso forzoso, según lo establece el artículo 50 del Código de la materia.

### **CUARTA. - REMUNERACIÓN:**

El Empleador, de acuerdo con los artículos 80 y 83 del Código de Trabajo, cancelará por concepto de remuneración a favor del trabajador la suma de SEISCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA, USD 600,00), mediante acreditación a la cuenta bancaria del trabajador.

Además, el Empleador cancelará los demás beneficios sociales establecidos en los artículos 97, 111 y 113 del Código de Trabajo, conforme el Acuerdo Ministerial No. 0046 del Ministerio de Relaciones Laborales. Asimismo, el Empleador reconocerá los recargos correspondientes por concepto de horas suplementarias o extraordinarias, de acuerdo con los artículos 49 y 55 del Código de Trabajo, siempre que hayan sido autorizados previamente y por escrito.

**QUINTA. - PLAZO DEL CONTRATO:**

El presente contrato, conforme el artículo 14 del Código de Trabajo, es de plazo indefinido.

Este contrato podrá terminar por las causales establecidas en el Art. 169 del Código de Trabajo en cuanto sean aplicables para este tipo de contrato.

**SEXTA. - LUGAR DE TRABAJO:**

El TRABAJADOR desempeñará las funciones para las cuales ha sido contratado en las instalaciones ubicadas en la ciudad de Cañar, provincia de Cañar (En las Instalaciones de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar) para el cumplimiento cabal de las funciones a él encomendadas.

**SÉPTIMA. - OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES Y EMPLEADORES:**

En lo que respecta a las obligaciones, derechos y prohibiciones del empleador y trabajador, estos se sujetan estrictamente a lo dispuesto en el Código de Trabajo en su Capítulo IV “De las obligaciones del Empleador y del Trabajador”, a más de las estipuladas en este contrato.

**OCTAVA. - LEGISLACIÓN APLICABLE:**

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

**NOVENA. - JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA:**

En caso de suscitarse discrepancias en la interpretación, cumplimiento y ejecución del presente Contrato y cuando no fuere posible llegar a un acuerdo entre las Partes, estas se someterán a los jueces competentes de la Ciudad de Cañar cantón y provincia del mismo nombre, así como al procedimiento oral determinados por la Ley.

**DÉCIMA. - PLAN DE CARRERA Y SUCESIÓN:**

La Empresa Pública de la Terminal Terrestre del Cantón Cañar, ofrece dar las facilidades del caso para que el Empleado se supere académicamente y pueda ascender del cargo contratado, manteniendo los mismos derechos y obligaciones enmarcadas en la ley y el presente contrato, en el caso de existir vacantes disponibles.

**DÉCIMA PRIMERA. - SUSCRIPCIÓN:**

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

Suscrito en la ciudad de Cañar, el martes doce de septiembre del dos mil veinte y tres.

EL EMPLEADOR

EL TRABAJADOR

## Manual de Políticas Institucionales y Laborales de la EMUTTEC-EP-ANEXO 3

### Sección 1: Marco Legal y Normativo en Ecuador

#### 1.1. Marco Legal y Normativo

##### 1.1.1. Marco Legal en Ecuador

La EMUTTEC-EP, comprometida con operar de manera transparente y cumplir con la legislación ecuatoriana, se rige por las siguientes leyes y regulaciones relevantes en el país:

**Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública:** Esta ley establece las normas y procedimientos para la contratación pública y las adquisiciones de bienes y servicios por parte de entidades públicas y privadas en Ecuador. Su principal objetivo es garantizar la transparencia y equidad en los procesos de adquisición, promoviendo la participación de proveedores y la eficiencia en el uso de los recursos públicos por parte de la EMUTTEC-EP.

**Ley Orgánica del Servicio Público:** Esta ley regula el ingreso, promoción, estabilidad y remuneraciones de los servidores públicos en Ecuador. La EMUTTEC-EP se adhiere a esta ley para garantizar la igualdad de oportunidades y la justicia laboral en el ámbito público ecuatoriano, asegurando que sus políticas de recursos humanos estén en línea con las disposiciones legales vigentes en el país.

**Reglamento Interno de la EMUTTEC-EP:** Este reglamento interno define las políticas, normas y procedimientos internos de la organización en Ecuador, incluyendo aspectos relacionados con el personal y la gestión de recursos humanos. Esto contribuye a mantener una operación eficiente y coherente, asegurando que las prácticas de la EMUTTEC-EP estén en conformidad con la legislación laboral del país.

**Ordenanzas Municipales:** La EMUTTEC-EP opera en el contexto local ecuatoriano y debe cumplir con las regulaciones específicas establecidas en las ordenanzas municipales. Estas regulaciones son fundamentales para la operación de la Terminal Terrestre y la gestión de la entidad a nivel local. Cumplir con estas ordenanzas es esencial para mantener una operación legal y armoniosa en Ecuador.

**Normas Técnicas del Subsistema de Clasificación de Puestos y Régimen de Remuneraciones de EMUTTEC-EP:** Estas normas técnicas son un componente crucial de la gestión de recursos humanos de la EMUTTEC-EP en Ecuador. Detallan los criterios y procedimientos para la clasificación de puestos, remuneraciones y desarrollo de recursos humanos en la organización. Esto garantiza el cumplimiento de las normativas laborales y una gestión justa y eficiente del capital humano de la EMUTTEC-EP en Ecuador.

#### 1.1.2. Normas y Estándares de Gestión de Recursos Humanos en Ecuador

La EMUTTEC-EP, consciente de la importancia de su capital humano en el contexto ecuatoriano, basa su gestión de recursos humanos en las siguientes normas y estándares:

**Norma Técnica del Subsistema de Clasificación de Puestos y Régimen de Remuneraciones de EMUTTEC-EP:** Esta norma técnica, alineada con las regulaciones laborales ecuatorianas, define los criterios y procedimientos para la clasificación de puestos, remuneraciones y desarrollo de recursos humanos en la organización. Esto garantiza la equidad y competitividad en el mercado laboral de Ecuador, brindando a los empleados condiciones justas y competitivas.

**Normas Internacionales de Gestión de Recursos Humanos:** La EMUTTEC-EP, como empleador en Ecuador, busca la excelencia en su gestión de recursos humanos siguiendo

estándares y buenas prácticas internacionales. Esto incluye aspectos como la selección, desarrollo y retención del talento, fortaleciendo su posición como un empleador de calidad y contribuyendo al desarrollo sostenible del personal en el contexto ecuatoriano.

### 1.1.3. Normas de Seguridad y Salud Ocupacional en Ecuador

La EMUTTEC-EP valora la seguridad y salud ocupacional de sus empleados y usuarios en el contexto de Ecuador como una prioridad fundamental, y se compromete a cumplir con las siguientes normas:

**Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional:** Este reglamento es esencial en Ecuador para prevenir accidentes laborales y enfermedades ocupacionales en la organización. Establece los procedimientos y requisitos necesarios para garantizar la integridad del personal y asegura el cumplimiento de las regulaciones de seguridad y salud ocupacional en el país.

**Normas de Emergencia y Evacuación:** La EMUTTEC-EP, en línea con las regulaciones de seguridad en Ecuador, ha definido protocolos específicos para situaciones de emergencia y evacuación en la terminal terrestre. Estos protocolos garantizan la seguridad de todos los presentes en sus instalaciones, incluyendo empleados y usuarios.

**Normativa de Higiene y Seguridad en el Trabajo:** Esta normativa regula las condiciones de trabajo y las medidas de seguridad que aseguran un ambiente laboral seguro y saludable para todos los empleados en Ecuador. La EMUTTEC-EP se compromete a cumplir con esta normativa para proteger la salud y seguridad de su personal y usuarios en Ecuador.

## **Sección 2: Políticas de Recursos Humanos**

### **2.1. Políticas de Recursos Humanos**

#### **2.1.1. Política de Selección y Reclutamiento**

La EMUTTEC-EP se compromete en Ecuador a seleccionar y reclutar a los mejores candidatos para sus vacantes, promoviendo la igualdad de oportunidades y la transparencia en el proceso de selección. En concordancia con esta política, se llevan a cabo las siguientes acciones:

Anunciar las vacantes de manera interna y externa en Ecuador para fomentar el reclutamiento interno y atraer talento externo.

Evaluar a los candidatos de manera objetiva y basada en méritos, habilidades y competencias, evitando cualquier tipo de discriminación en el proceso de selección.

Proporcionar retroalimentación constructiva a los candidatos en Ecuador para contribuir a su desarrollo profesional.

#### 2.1.2. Política de Capacitación y Desarrollo

La EMUTTEC-EP en Ecuador se compromete a proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a sus empleados, reconociendo que el crecimiento del personal es fundamental para el éxito de la organización. Para ello, se llevan a cabo las siguientes acciones:

Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de cada empleado en Ecuador.

Diseñar programas de capacitación que fortalezcan las habilidades y competencias necesarias para el éxito en sus roles.

Fomentar la participación de los empleados en programas de formación y desarrollo.

Evaluar regularmente el impacto de la capacitación en el desempeño laboral en el contexto ecuatoriano.



### 2.1.3. Política de Evaluación y Desempeño

La EMUTTEC-EP en Ecuador se compromete a evaluar y reconocer el desempeño de sus empleados de manera justa y objetiva, promoviendo un ambiente de trabajo que motive la excelencia. Para ello, se llevan a cabo las siguientes acciones:

Establecer criterios claros y medibles para la evaluación del desempeño en Ecuador.

Realizar revisiones de desempeño de manera periódica y proporcionar retroalimentación constructiva.

Reconocer y recompensar el desempeño excepcional de los empleados en el contexto ecuatoriano.

Establecer planes de mejora para empleados que necesiten apoyo en su desarrollo profesional en Ecuador.

### 2.1.4. Política de Retención de Talento

La EMUTTEC-EP en Ecuador se compromete a retener a sus empleados clave y promover su desarrollo dentro de la organización, reconociendo que el talento es un activo valioso. Para ello, se llevan a cabo las siguientes acciones:

Identificar y reconocer a los empleados clave en el contexto ecuatoriano.

Diseñar planes de carrera y sucesión que brinden oportunidades de crecimiento y desarrollo en Ecuador.

Implementar medidas para fortalecer el entorno laboral y promover la satisfacción y el compromiso de los empleados en Ecuador.

Ofrecer beneficios y recompensas competitivas para retener el talento en Ecuador.

### 2.1.5. Política de Seguridad y Salud Ocupacional

La EMUTTEC-EP en Ecuador se compromete a garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para sus empleados y usuarios. Para ello, se llevan a cabo las siguientes acciones:

Cumplir con todas las normas y regulaciones de seguridad y salud ocupacional en Ecuador.

Proporcionar capacitación en seguridad y salud a los empleados en Ecuador.

Mantener un programa de prevención de riesgos laborales en Ecuador.

Promover la cultura de seguridad en toda la organización en Ecuador.

## **Sección 3: Parte Específica**

### **3.1. Plan de Carrera y Sucesión**

El plan de carrera y sucesión de la EMUTTEC-EP en Ecuador se fundamenta en los siguientes principios y acciones:

#### 3.1.1. Identificación de Talento

Identificar y reconocer a los empleados clave en Ecuador que tienen el potencial para crecer dentro de la organización.

Evaluar regularmente el desempeño y el potencial de los empleados en Ecuador para identificar futuros líderes y expertos.

#### 3.1.2. Diseño de Planes de Desarrollo Individual

- Diseñar planes de desarrollo individualizados para los empleados identificados como talento clave en Ecuador.

Establecer metas claras de desarrollo y crecimiento profesional en Ecuador.

Proporcionar oportunidades de capacitación y mentoría en Ecuador.

### 3.1.3. Oportunidades de Ascenso y Promoción

Establecer vías claras de ascenso y promoción dentro de la organización en Ecuador.

Publicar las vacantes internamente y fomentar la postulación de empleados calificados en Ecuador.

Garantizar que las decisiones de ascenso se basen en méritos y competencias en Ecuador.

### 3.1.4. Retención de Talento

Ofrecer beneficios y recompensas competitivas para retener a los empleados clave en Ecuador.

Fomentar un entorno propicio que estimule la satisfacción y el compromiso de los empleados en Ecuador.

Proporcionar oportunidades de desarrollo continuo para mantener a los empleados motivados en Ecuador.

### 3.1.5. Evaluación y Seguimiento

Evaluar regularmente el progreso de los planes de carrera y sucesión en Ecuador.

Ajustar los planes según sea necesario para garantizar su efectividad en el contexto ecuatoriano.

Reconocer y recompensar el éxito de los empleados en su desarrollo y crecimiento profesional en Ecuador.

## **4. Política de Diversidad e Inclusión**

La EMUTTEC-EP reconoce la importancia de fomentar un ambiente laboral inclusivo y diverso en Ecuador. Nuestra política de diversidad e inclusión se basa en los siguientes principios y acciones:

**Promover la igualdad de oportunidades:** La EMUTTEC-EP se compromete a brindar igualdad de oportunidades a todos los empleados, independientemente de su género, orientación sexual, edad, origen étnico, religión, discapacidad o cualquier otra característica personal. Todas las decisiones de empleo se tomarán en base a méritos y capacidades.

**Celebrar la diversidad:** Valoramos y celebramos la diversidad de nuestra fuerza laboral. Fomentamos un ambiente donde se respeten y reconozcan las diferencias individuales, y donde cada empleado se sienta valorado y respetado por su identidad única.

**Inclusión de personas con discapacidad:** Nos esforzamos por ser accesibles y acogedores para personas con discapacidades. Proporcionamos adaptaciones razonables y apoyo para garantizar que todos los empleados puedan desempeñar su trabajo de manera efectiva.

**Sensibilización y capacitación:** Ofrecemos programas de sensibilización y capacitación sobre diversidad e inclusión para todos los empleados. Esto incluye la concientización sobre temas de diversidad y la promoción de la inclusión en el lugar de trabajo.

## **5. Política de Sostenibilidad y Responsabilidad Social**

La EMUTTEC-EP reconoce su responsabilidad con la sostenibilidad y la sociedad ecuatoriana. Nuestra política de sostenibilidad y responsabilidad social se basa en los siguientes principios y acciones:

**Gestión ambiental:** Nos comprometemos a gestionar nuestros recursos de manera responsable, minimizar nuestro impacto ambiental y promover prácticas sostenibles en todas nuestras operaciones en Ecuador. Buscamos reducir nuestro consumo de recursos naturales y promover la conservación del medio ambiente.

**Responsabilidad hacia la comunidad:** Contribuimos positivamente a las comunidades locales en las que operamos. Apoyamos iniciativas sociales, culturales y educativas que beneficien a la sociedad ecuatoriana y fomentamos la participación de nuestros empleados en actividades de voluntariado.

**Ética empresarial:** Mantenemos los más altos estándares éticos en todas nuestras actividades. Rechazamos cualquier forma de corrupción, soborno o prácticas comerciales deshonestas. Nuestros empleados son alentados a reportar cualquier actividad que viole nuestros principios éticos.

## **6. Política de Comunicación Interna y Externa**

La EMUTTEC-EP reconoce la importancia de la comunicación efectiva en todas las direcciones. Nuestra política de comunicación interna y externa se basa en los siguientes principios y acciones:

**Transparencia y consistencia:** Nos comprometemos a ser transparentes en nuestra comunicación con empleados, clientes, proveedores, autoridades y la comunidad en general. Proporcionamos información precisa y oportuna de manera consistente.

**Comunicación interna efectiva:** Facilitamos la comunicación interna efectiva mediante reuniones regulares, boletines informativos y herramientas de colaboración. Fomentamos un ambiente en el que los empleados se sientan escuchados y tengan la oportunidad de proporcionar retroalimentación.

**Relaciones con partes interesadas externas:** Mantenemos relaciones abiertas y colaborativas con nuestras partes interesadas externas, incluyendo clientes y proveedores.

Buscamos comprender sus necesidades y expectativas, y respondemos de manera profesional y ética.

## 7. Política de Ética y Cumplimiento

La EMUTTEC-EP mantiene altos estándares éticos en todas sus operaciones. Nuestra política de ética y cumplimiento se basa en los siguientes principios y acciones:

**Prevención de conflictos de interés:** Todos los empleados deben evitar situaciones en las que sus intereses personales entren en conflicto con los de la organización. Se espera que divulguen cualquier posible conflicto de interés.

**Lucha contra la corrupción:** Rechazamos cualquier forma de corrupción y soborno. Cumplimos con todas las leyes y regulaciones anticorrupción aplicables en Ecuador y en cualquier otro lugar donde operemos.

**Protección de datos personales:** Respetamos y protegemos la privacidad y los datos personales de nuestros empleados, clientes y otras partes interesadas. Cumplimos con las leyes de protección de datos y promovemos las mejores prácticas en la gestión de la información.

**Confidencialidad de la información:** Todos los empleados deben mantener la confidencialidad de la información confidencial de la organización. Esto incluye datos de clientes, estrategias empresariales y otros activos críticos.