



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ADECUADAS PARA LA ESCUELA  
DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES DE DAULE**

**TUTORA:**

**MALATAY GONZÁLEZ KARINA ECILDA, MTGR**

**AUTORAS:**

**ESCOBAR DELGADO DARLA ELIZABETH**

**RUIZ ZAMBRANO MARÍA PAULA**

**GUAYAQUIL**

**2024**

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS

**TÍTULO Y SUBTÍTULO:**

Análisis de las funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes De Daule.

**AUTORES:**

Escobar Delgado Darla  
Elizabeth  
Ruiz Zambrano María Paula

**TUTOR:**

Karina Ecilda Malatay González

**INSTITUCIÓN:**

Universidad Laica Vicente  
Rocafuerte de Guayaquil

**Grado obtenido:**

Licenciado En Administración De Empresas

**FACULTAD:**

Administración

**CARRERA:**

Administración de empresas

**FECHA DE PUBLICACIÓN:**

2024

**N. DE PÁGS: 110****ÁREAS TEMÁTICAS:**

Educación comercial y administración

**PALABRAS CLAVE:** Gestión, Administración, recursos humanos, desempeño.

**RESUMEN:** La presente investigación tiene como objetivo general analizar funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, para lo cual se empleó una metodología con enfoque mixto, alcance descriptivo. Para la recolección de la información se acudió a las técnicas de encuesta, entrevista y observación, de esta manera se obtuvo información que permitió validar el problema y generar conclusiones que fortalecieron la propuesta final. En los principales resultados obtenidos, se conoció que la Escuela no ha entregado funciones por escrito al personal, lo cual genera dificultades en las responsabilidades asignadas y la evaluación del desempeño; asimismo, la empresa no cuenta con una estructura organizativa que sea del conocimiento de todos sus miembros, esto como derivación de las observaciones realizadas. Se concluye que la Escuela requiere definir los pasos para entregar las funciones al

personal de forma individual, para lo cual se hace una propuesta totalmente factible que ayudará a mejorar el desempeño de los trabajadores.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>
---	-----------------------------

**DIRECCIÓN URL (Web):**

<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
---------------------	---	------------------------------------

<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b> Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	<b>Teléfono:</b> 0995190936 0968479515	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:descobard@ulvr.edu.ec">descobard@ulvr.edu.ec</a> <a href="mailto:mruizz@ulvr.edu.ec">mruizz@ulvr.edu.ec</a>
--	--	--

<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	<p>Mgtr. Betty Adelaida Aguilar Echeverria Decana de la Facultad de Administración de Empresas</p> <p><b>Teléfono:</b> 596500 <b>Ext.</b> 201 <b>E-mail:</b> beaguilare@ulvr.edu.ec <b>Teléfono:</b> 042596500 <b>Ext.</b> 203 <b>E-mail:</b> ccorreag@ulvr.edu.ec</p> <p>Mgtr. Carlos Alberto Correa Gonzáles Director de Carrera de Administración de Empresas. <b>Teléfono:</b> 596500 <b>Ext.</b> 203</p>
------------------------------------	---

## CERTIFICADO DE SIMILITUD

### TRABAJO DE TITULACIÓN RUIZ Y ESCOBAR (PASAR POR TURNITIN).docx

#### INFORME DE ORIGINALIDAD

**8**%

INDICE DE SIMILITUD

**7**%

FUENTES DE INTERNET

**1**%

PUBLICACIONES

**3**%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

#### FUENTES PRIMARIAS

**1**

[dspace.ueb.edu.ec](https://dspace.ueb.edu.ec)

Fuente de Internet

**1**%

**2**

Submitted to Instituto Superior Tecnológico Rumiñahui

Trabajo del estudiante

**1**%

**3**

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

**<1**%

**4**

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

**<1**%

**5**

[nuevempleo.blogspot.com](https://nuevempleo.blogspot.com)

Fuente de Internet

**<1**%

**6**

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

**<1**%

**7**

[doku.pub](https://doku.pub)

Fuente de Internet

**<1**%

**8**

[docplayer.es](https://docplayer.es)

Fuente de Internet

**<1**%

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias

Apagado

Excluir bibliografía

Activo

Firma:

Malatay González Karina, Mtgr.

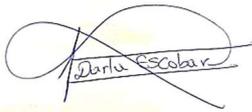
C.C. 0917919680

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los estudiantes egresados Escobar Delgado Darla Elizabeth y Ruiz Zambrano María Paula, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación: Análisis de las funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes De Daule, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autores

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Darla Escobar', is written over a yellow rectangular highlight.

Firma:

Escobar Delgado Darla Elizabeth

C.C. 0951246529

A handwritten signature in purple ink, appearing to read 'MP', is written.

Firma:

Ruiz Zambrano María Paula

C.C. 0926980574

## **CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR**

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación: Análisis de las funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes De Daule, designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### **CERTIFICO:**

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: Análisis de las funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes De Daule, presentado por los estudiantes Escobar Delgado Darla Elizabeth y Ruiz Zambrano María Paula, como requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administrador de Empresas, encontrándose apto para su sustentación.

Firma:

Malatay González Karina, Mtgr.

C.C. 0917919680

## **Dedicatoria**

A mis seres queridos, que con su amor y apoyo me han acompañado en cada paso de este camino.

A mis padres, por su incansable esfuerzo y dedicación.

A mis amigos, por su amistad y comprensión.

Y a mí misma, por la perseverancia y determinación.

Esta tesis es el resultado de un sueño que se hizo realidad gracias a ustedes. Espero que les haga sentir orgullosos y que sirva como inspiración para que sigan luchando por sus propios sueños.

Con todo mi amor y gratitud

***Escobar Delgado Darla Elizabeth***

## **Dedicatoria**

Este logro a obtener va dedicado a Dios quien me ha dado la bendición, fortaleza y sabiduría de sobrepasar todos los obstáculos que se presentaron a lo largo de este gran camino; va dedicado también a mis padres, ya que este logro académico es un reflejo del inalcanzable esfuerzo que han invertido para brindarme una educación sólida, a mis hermanos y demás familiares quienes confiaron en mí y en mi capacidad para llegar hasta donde he llegado.

A mi padre sobre todo por los innumerables sacrificios que ha hecho durante todos estos años para que yo pudiera llegar hasta aquí. Su arduo trabajo y compromiso, a menudo en silencio y sin pedir nada a cambio, han sido fundamental para mi educación y crecimiento. Has trabajado incansablemente para brindarme las oportunidades que nunca tomó para el mismo, es por eso que siempre estaré eternamente agradecida.

Mi gratitud hacia ustedes es imposible de expresar completamente. Esta tesis es un tributo a su legado y a la eterna admiración que siento por ustedes.

***Ruiz Zambrano María Paula***

## **Agradecimiento**

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que, de una u otra forma, han contribuido a la realización de esta tesis.

En primer lugar, agradezco a mis padres por su apoyo incondicional y por creer en mí en cada paso de este camino.

Su amor y respaldo han sido fundamentales para la culminación de este proyecto.

A mis amigos, por su constante ánimo y por estar siempre dispuestos a escuchar y ofrecer su ayuda.

Su compañerismo y apoyo emocional han sido esenciales durante este proceso.

A mis profesores y tutor, por su guía, paciencia y valiosos consejos. Su experiencia y conocimientos han enriquecido significativamente este trabajo.

A mis compañeros de clase, por los debates, el compañerismo y las ideas compartidas. Su colaboración ha sido vital para mi desarrollo académico y personal.

Finalmente, agradezco a todas las personas y organizaciones que, directa o indirectamente, han contribuido a la realización de esta tesis. Su apoyo y generosidad han sido invaluable.

A todos ustedes, ¡muchas gracias!

***Escobar Delgado Darla Elizabeth***

## **Agradecimiento**

Antes que todo, agradezco a Dios por darme siempre fuerzas para continuar en lo adverso, por guiarme en el camino de lo prudente y darme sabiduría para mejorar día a día mi quehacer profesional.

Mi más profundo agradecimiento a mis padres por ser la mayor fuente de inspiración y apoyo incondicional. Su amor, paciencia y fe en mis capacidades me han dado la fuerza para superar cada obstáculo y alcanzar este importante logro.

Al mismo tiempo quiero agradecer sinceramente a mi tutora de tesis, Mtgr. Malatay González Karina, su esfuerzo y dedicación.

Sus conocimientos, sus orientaciones, su manera de trabajar, su persistencia, su paciencia y motivación han sido fundamentales para nosotras.

A mis abuelos por estar con su apoyo incondicional durante este largo camino. Sus canas son sinónimo de sabiduría. Son los que me enseñaron muchas cosas vitales para la vida y me encaminaron siempre por el buen sendero.

Por último, pero no por ello menos importante, agradezco a mi lugar de trabajo por su comprensión y flexibilidad; por permitirme equilibrar mis responsabilidades profesionales con mis compromisos académicos que ha sido crucial para alcanzar este logro.

***Ruiz Zambrano María Paula***

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general analizar funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, para lo cual se empleó una metodología con enfoque mixto, alcance descriptivo. Para la recolección de la información se acudió a las técnicas de encuesta, entrevista y observación, de esta manera se obtuvo información que permitió validar el problema y generar conclusiones que fortalecieron la propuesta final. En los principales resultados obtenidos, se conoció que la Escuela no ha entregado funciones por escrito al personal, lo cual genera dificultades en las responsabilidades asignadas y la evaluación del desempeño; asimismo, la empresa no cuenta con una estructura organizativa que sea del conocimiento de todos sus miembros, esto como derivación de las observaciones realizadas. Se concluye que la Escuela requiere definir los pasos para entregar las funciones al personal de forma individual, para lo cual se hace una propuesta totalmente factible que ayudará a mejorar el desempeño de los trabajadores.

**PALABRAS CLAVE:** Funciones, Recursos Humanos, Escuela de Conducción, Desempeño, Evaluación.

## **Abstract**

The general objective of this research is to analyze appropriate functions for the Driving School of the Daule Drivers Union, for which a methodology with a mixed approach, descriptive scope was used. To collect the information, survey, interview and observation techniques were used, in this way information was obtained that allowed validating the problem and generating conclusions that strengthened the final proposal. In the main results obtained, it was known that the school has not delivered written functions to the staff, which generates difficulties in the assigned responsibilities and the evaluation of performance; Likewise, the company does not have an organizational structure that is known to all its members, as a result of the observations made. It is concluded that the school requires defining the steps to deliver the functions to the staff individually, for which a totally feasible proposal is made that will help improve the performance of the workers.

**KEYWORDS:** Functions, Human Resources, Driving School, Performance, Evaluation.

## Índice de Contenido

CERTIFICADO DE SIMILITUD .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES .....	v
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR .....	vi
Dedicatoria .....	vii
Agradecimiento .....	ix
Resumen .....	xi
Abstract .....	xii
Índice de Contenido .....	xiii
Índice de Tablas .....	xvi
Índice de Figuras .....	xvii
Índice de Anexos .....	xviii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I .....	3
ENFOQUE DE LA PROPUESTA .....	3
1.1 Tema .....	3
1.2 Planteamiento del Problema .....	3
1.3 Formulación del Problema .....	6
1.4 Objetivo General .....	7
1.5 Objetivos Específicos .....	7
1.6 Idea a Defender .....	7
1.7 Línea de Investigación .....	7
CAPÍTULO II .....	8
MARCO TEÓRICO .....	8
2.1 Marco Teórico .....	8
2.1.1 Manual de Funciones .....	10
2.1.2 Estructura general de los manuales de funciones .....	12
2.1.3 Importancia de definir las funciones en la organización .....	13
2.1.4 Factores que inciden en la definición de funciones .....	14
2.1.5 Importancia de la gestión institucional educativa .....	20
2.1.6 Normas ISO 9001 .....	21
2.1.7 Elementos de un sistema de gestión de calidad Normas ISO 9001 .....	22
2.2 Marco Legal .....	23

2.2.1	Constitución de la República del Ecuador .....	23
2.2.2	Código del Trabajo .....	24
2.2.3	Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial.....	24
CAPÍTULO III	.....	26
MARCO METODOLÓGICO	.....	26
3.1	Enfoque de la investigación .....	26
3.1.1	Enfoque Mixto.....	26
3.2	Alcance de la investigación.....	26
3.2.1	Alcance Descriptivo .....	26
3.3	Técnica e instrumentos para obtener los datos.....	27
3.3.1	Técnica de Encuesta .....	27
3.3.2	Técnica de Entrevista .....	27
3.3.3	Instrumento Cuestionario.....	28
3.3.4	Instrumento Guía de Entrevista .....	28
3.4	Población y muestra.....	28
3.4.1	Población.....	28
3.4.2	Muestra.....	29
CAPÍTULO IV	.....	30
PROPUESTA	.....	30
4.1	Presentación de Resultados. Diagnóstico de la situación actual en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule .....	30
4.1.1	Información Demográfica.....	30
4.1.2	Encuesta realizada a personal de la Escuela .....	32
4.1.3	Entrevista realizada a profesional Especialista de Recursos Humanos de la empresa XYZ .....	45
4.1.4	Análisis de los puestos de trabajo .....	46
4.2	Análisis de los resultados.....	57
4.3	Identificación de las funciones idóneas que deben desempeñarse dentro de la organización.....	58
4.3.1	Propuesta de Estructura organizativa para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule .....	59
4.3.2	Flujograma de pasos a seguir para entregar las funciones al personal de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule .....	59

4.3.3 Manual de funciones propuesto para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule.....	61
4.4 Costo beneficio estimado de la propuesta .....	80
CONCLUSIONES.....	81
RECOMENDACIONES .....	82
BIBLIOGRAFÍA .....	83
ANEXOS .....	89

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b>	Elementos que inciden en la estructura organizativa.....	19
<b>Tabla 2</b>	Población de estudio - Personal de la Escuela de Conducción .....	29
<b>Tabla 3</b>	Se informa sobre la misión, visión y valores organizacional .....	32
<b>Tabla 4</b>	Se informa sobre la estructura organizativa a los empleados.....	33
<b>Tabla 5</b>	Se asignan funciones por escrito a los empleados .....	34
<b>Tabla 6</b>	Se asignan objetivos de desempeño al personal.....	35
<b>Tabla 7</b>	Se evalúa el desempeño laboral de los empleados.....	36
<b>Tabla 8</b>	Se emiten las directrices para el desempeño laboral.....	38
<b>Tabla 9</b>	Definición de los estudios formales requeridos.....	39
<b>Tabla 10</b>	Definición de las responsabilidades de todos los miembros .....	40
<b>Tabla 11</b>	Identificación clara de los niveles de mando y operativos .....	41
<b>Tabla 12</b>	Se cuenta con manual de procedimientos .....	42
<b>Tabla 13</b>	Tiene incentivo por los objetivos alcanzados .....	43
<b>Tabla 14</b>	Tipo de incentivo que le gustaría recibir .....	44
<b>Tabla 15</b>	Ficha de observación – Área Marketing y Publicidad - Analista de Publicidad .....	47
<b>Tabla 16</b>	Ficha de observación – Área Secretaría – Secretaria de Sede .....	48
<b>Tabla 17</b>	Ficha de observación – Administración – Servicio de Mensajería .....	49
<b>Tabla 18</b>	Ficha de observación – Administración – Auxiliares Administrativos.....	50
<b>Tabla 19</b>	Ficha de observación – Secretario de Prensa y Propaganda .....	51
<b>Tabla 20</b>	Ficha de observación – Encargado de Finanzas .....	52
<b>Tabla 21</b>	Ficha de observación – Recepcionista .....	53
<b>Tabla 22</b>	Ficha de observación – Contador .....	54
<b>Tabla 23</b>	Ficha de observación – Conserjes.....	55
<b>Tabla 24</b>	Ficha de observación – Jefe de Recursos Humanos.....	56
<b>Tabla 25</b>	Costo estimado de implementación de la propuesta .....	80

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Ingresos de la Escuela de Conducción en el periodo 2018-2023.....	4
<b>Figura 2</b> Alumnos matriculados en la Escuela de Conducción en el periodo 2018-2023 .....	5
<b>Figura 3</b> Árbol del problema .....	6
<b>Figura 4</b> Principales aspectos que caracterizan una organización.....	15
<b>Figura 5</b> Elementos a considerar al definir la estructura organizativa .....	18
<b>Figura 6</b> Género de los encuestados.....	30
<b>Figura 7</b> Edad de los encuestados .....	30
<b>Figura 8</b> Antigüedad de los encuestados .....	31
<b>Figura 9</b> Se informa sobre la misión, visión y valores organizacionales.....	32
<b>Figura 10</b> Se informa sobre la estructura organizativa a los empleados .....	33
<b>Figura 11</b> Se asignan funciones por escrito a los empleados .....	34
<b>Figura 12</b> Se asignan objetivos de desempeño al personal .....	35
<b>Figura 13</b> Se evalúa el desempeño laboral de los empleados .....	37
<b>Figura 14</b> Se emiten las directrices para el desempeño laboral .....	38
<b>Figura 15</b> Definición de los estudios formales requeridos. ....	39
<b>Figura 16</b> Definición de las responsabilidades de todos los miembros .....	40
<b>Figura 17</b> Identificación clara de los niveles de mando y operativos.....	41
<b>Figura 18</b> Se cuenta con manual de procedimientos .....	42
<b>Figura 19</b> Tiene incentivo por los objetivos alcanzados .....	43
<b>Figura 20</b> Tipo de incentivo que le gustaría recibir.....	44
<b>Figura 21</b> Propuesta de Estructura Organizativa para la Escuela de Conducción Sindicato de Choferes de Daule.....	59
<b>Figura 22</b> Pasos para asignación de funciones al personal de la Escuela de Conducción .....	60

## Índice de Anexos

Anexo 1. Formato de Encuesta.....	89
Anexo 2. Formato de Entrevista.....	92

## Introducción

Las organizaciones miden su desarrollo en función de los resultados obtenidos, los cuales pueden depender de distintos factores, como económicos, estructurales, niveles de producción, los niveles de satisfacción de los clientes, así como también el desempeño de sus trabajadores. Es por ello, que en esta investigación se ha centrado el interés en analizar las funciones que realizan los colaboradores de una Escuela de Conducción en el Cantón Daule, con la finalidad de revelar la importancia que tiene para la empresa, asignar adecuadamente las funciones al personal, de lo cual dependerá el desempeño y los resultados empresariales.

Las funciones del personal definen las tareas y actividades que cada miembro de la organización debe cumplir, pero estas deben estar claramente establecidas para que no se generen confusiones, duplicidad de tareas, pérdidas de tiempo y se afecte la productividad. De esta manera, asignar las funciones al personal representa una de las gestiones que debe llevarse a cabo para que la organización pueda lograr los objetivos y metas planteadas en determinado periodo. A su vez, una correcta asignación de funciones va de la mano con una estructura organizativa, donde se pueda conocer de manera clara los distintos niveles jerárquicos en la empresa, los niveles de dirección o mando, niveles medios o niveles operativos, que contribuye a la asignación de responsabilidades y tareas de forma ordenada.

Es por ello, que la gestión del talento humano y las funciones que estos desempeñan en una organización, son esenciales para alcanzar los objetivos. El departamento de recursos humanos requiere conocer de manera detallada las características de cada puesto de trabajo, para poder asignar las funciones de forma adecuada, sin embargo, cuando esto no sucede, se generan inconvenientes que afectan el funcionamiento de la empresa, como es el caso de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule. Por tanto, en esta investigación se pone en contexto esta problemática y se busca brindar un análisis de la situación para realizar algunas recomendaciones que ayuden a mejorar la gestión del personal.

El documento está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I donde se esboza el enfoque de la propuesta, dando a conocer el tema, el planteamiento del problema, la formulación del problema, el objetivo general y los específicos, la idea a defender y la línea de investigación.

Capítulo II, que contiene información del marco teórico y marco legal, como resultado de la indagación de diversas fuentes de investigación y académicas que permitieron fundamentar el estudio.

Capítulo III, donde se da a conocer el marco metodológico empleado en el desarrollo de la indagación. Se muestra el enfoque del estudio siendo este enfoque mixto, el alcance descriptivo y las técnicas utilizadas para recolectar la información como la encuesta, la entrevista y la observación. También se define la población y la muestra de estudio.

Capítulo IV, en el cual se presenta la propuesta de estudio y se responde a objetivos específicos como la propuesta de una estructura organizativa para la Escuela de Conducción, un análisis de las funciones del personal, y un manual con las funciones del personal, así como el costo beneficio de la propuesta.

Finalmente se muestran conclusiones, recomendaciones y bibliografía consultada.

# CAPÍTULO I

## ENFOQUE DE LA PROPUESTA

### 1.1 Tema

Análisis de las funciones que sean adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule.

### 1.2 Planteamiento del Problema

La Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule tiene como objetivo principal la formación de conductores profesionales que cuenten con las capacidades suficientes para reconocer la responsabilidad que conlleva estar al volante, entendiendo que no solo se trata de conducir un vehículo, sino que los peatones y/o pasajeros también deben recibir el mejor de los servicios de transporte, sea cual sea el sector (Escuela de Conducción Daule, 2022).

Esta institución comenzó a operar con autorización oficial en junio de 1977, fecha en la que se da inicio a una larga trayectoria en la formación de conductores profesionales, representando un pilar fundamental en la comunidad de conductores en Daule. Tiene como misión, inculcar a los estudiantes las normas de conducta frente al peatón, pasajero y como conductor, apegado a principios y valores éticos que contribuyan a la mengua de los eventos de circulación.

Asimismo, tiene como visión ser una institución reconocida como modelo en capacitación a nuevos conductores, contando con infraestructura y tecnología adecuada para responder a las exigencias del entorno, en cuanto al discernimiento y observancia de las leyes y normas de tránsito. Se busca fomentar una cultura de educación y resguardo en la calle que garantice la tranquilidad de los conductores y peatones, en coordinación con las entidades que regulan este tipo de actividades. La escuela ofrece los siguientes servicios:

- Talleres de aprendizaje para conseguir la licencia Tipo C, E, D, G convalidado y regular.
- Recuperación de puntos
- Examen Psicosensométrico

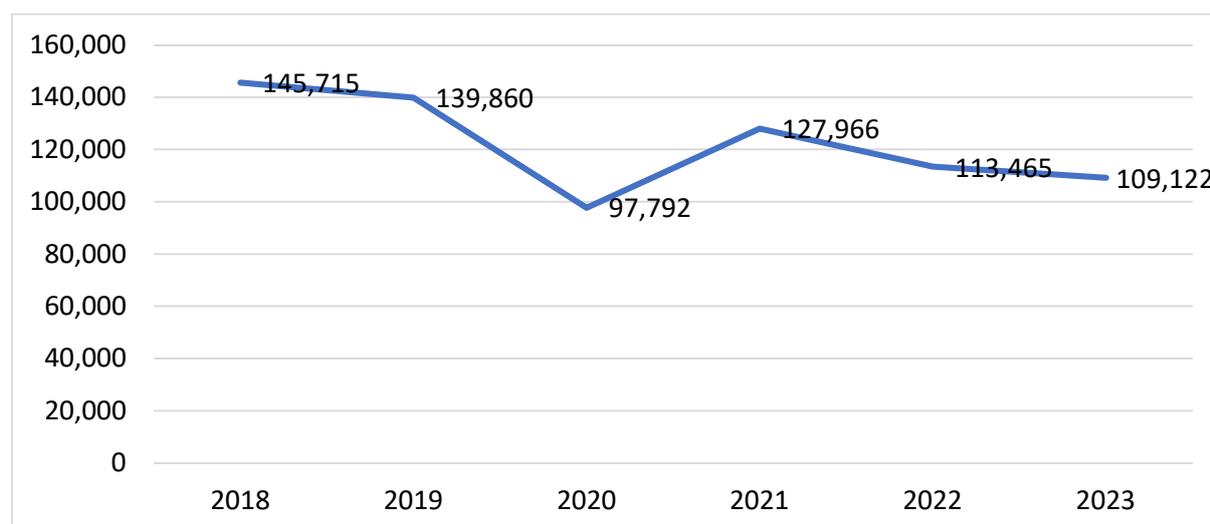
- Actualización de conocimientos
- Capacitación continua (Escuela de Conducción Daule, 2022).

Actualmente, la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule presenta algunos problemas internos en su funcionamiento ya que no cuenta con un manual de funciones que consienta a los trabajadores estar al tanto de modo específico y claro las diligencias que deben realizar, es decir, no se ha hecho entrega de manera escrita a cada uno de los empleados, sobre las ocupaciones que corresponden redimir en cada sitio de encargo, lo cual se transforma en un inconveniente que impresiona la comunicación interna y el logro de los objetivos.

Al no disponer de un manual de funciones, se desconoce la estructura organizacional, es decir, no se tiene una división clara de las áreas y departamentos en los distintos niveles jerárquicos y organizacionales. Todo esto afecta el clima laboral, porque el personal muestra desmotivación y desinterés transgrediendo de manera desventajosa en la ejecución de los procesos, el cumplimiento de compromisos y por ende en la eficacia de los valores que brinda la Escuela. Esto a su vez se manifiesta en los efectos monetarios que ha tenido la escuela los últimos cinco años como se puede apreciar en la Figura 1.

**Figura 1**

Ingresos de la Escuela de Conducción en el periodo 2018-2023



Nota. Se observa una disminución de los ingresos de la escuela de conducción, siendo el año 2020 uno de los más afectados.

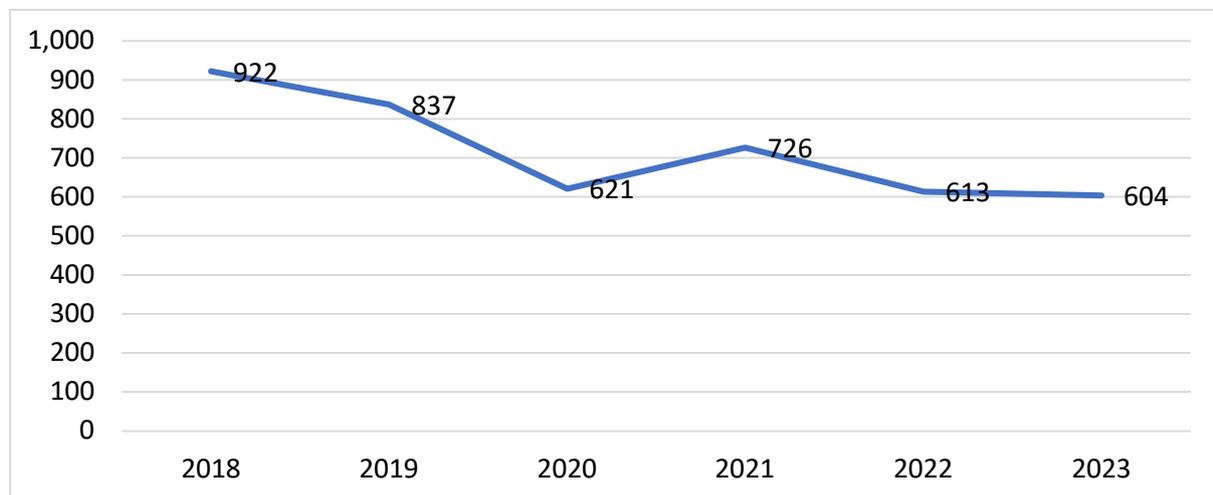
Fuente: Información obtenida de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule.  
Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Se observa en la Figura 1 que la escuela de conducción ha presentado disminución de sus ingresos en los últimos cinco años, siendo el año 2020 donde se registró la menor cantidad de ingresos motivado a la situación de pandemia mundial. Presenta una leve recuperación para el año 2021, sin embargo, para los años 2022 y 2023 los ingresos vuelven a disminuir.

De igual forma, según información suministrada por la Escuela de Conductores, el número de estudiantes ha disminuido en los últimos cinco años, siendo un problema que afecta a la institución en cuanto a la rentabilidad. En la Figura 2 se observa el número de estudiantes censados en los últimos años:

**Figura 2**

Alumnos matriculados en la Escuela de Conducción en el periodo 2018-2023



Nota. Se observa una disminución de los estudiantes alistados en la escuela de conducción durante el periodo 2018 – 2022.

Fuente: Información obtenida de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule.

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Es importante mencionar que al no disponer de un manual de funciones puede representar un riesgo que conlleva a contradicciones y problemas de comunicación que finalmente genera inconformidad tanto a las partes internas como a las partes externas de la empresa.

De esta manera, resulta importante brindar una solución a la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, con el propósito de mejorar el clima organizacional y aumentar la motivación de los trabajadores. En la Figura 3, se muestra el árbol del problema según lo señalado:

**Figura 3**

Árbol del problema



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

### 1.3 Formulación del Problema

Considerando el problema, se establece la siguiente incógnita general de investigación:

- ¿El análisis de las funciones para la escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule contribuirá a mejorar los procesos?

Se generan las siguientes interrogantes específicas de investigación:

- ¿Cuáles son las bases teóricas que ayudan a conocer la importancia de las funciones dentro de las organizaciones?
- ¿Cuál es la situación actual en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, ante la necesidad de definir las funciones al personal?

- ¿Cómo se puede estructurar un Manual de Funciones para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule que contribuya a la mejora de los procesos en la empresa?
- ¿Cuál es el costo beneficio de la propuesta?

#### **1.4 Objetivo General**

Analizar funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule.

#### **1.5 Objetivos Específicos**

- Establecer las bases teóricas para la sustentación adecuada de las funciones para la Escuela de Conducción de Daule, a través de un estudio bibliográfico.
- Diagnosticar la situación actual en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, ante la necesidad de un manual de funciones.
- Identificar las funciones idóneas que deben desempeñar dentro de la organización.
- Determinar el Costo Beneficio de la propuesta.

#### **1.6 Idea a Defender**

El análisis de las funciones para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, contribuirá a mejorar los procesos en dicha institución para que se realicen con una mayor eficiencia y eficacia.

#### **1.7 Línea de Investigación**

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Marco Teórico

Se realizó una exploración a investigaciones relacionadas con el argumento primordial de estudio con el propósito de conocer algunos antecedentes de investigación y hacer referencia a los aportes teóricos y conceptuales de diversos autores, esto con la finalidad de sustentar teóricamente el tema de investigación.

Ortega et al. (2023), efectuaron un estudio en Colombia, donde se plantearon como neutral primordial renovar el manual de funciones de la institución educativa y como metodología se basaron en un estudio observacional con enfoque cualitativo, utilizando como documentos de revisión los manuales existentes en la institución.

Centralmente en los resultados consiguieron que existían cargos que no tenían definidas sus funciones o requerían ser actualizadas, así como también se constató la estructura organizativa y su concordancia con los puestos de trabajo existentes. Concluyeron que los manuales de funciones requieren ser actualizados periódicamente dada la relevancia que tienen en el desempeño del personal, así como también en la mejora de la comunicación interna, las relaciones laborales y los niveles de mando y dirección.

Por su parte, Quispe (2022), realizó trabajo en Perú, donde se trazó como meta general realizar un análisis de la organización para diseñar un manual de funciones. Como metodología utilizó un tipo de investigación aplicada, de nivel descriptivo, con diseño no experimental de corte transversal. El emporio de indagación estuvo simbolizado por el particular que trabaja en la empresa objeto de estudio y empleó como técnica de cogida de información, la encuesta y la observación.

Como consecuencia mencionó que la empresa no tiene un buen funcionamiento organizacional que afecta los resultados en la organización, siendo necesaria la preparación de un manual de funciones y ordenamientos. Concluyó que el manual de funciones y procedimientos se corresponde con un documento muy

importante que contribuye a la mejora de las relaciones laborales, la motivación de los trabajadores y el logro de fines y justos organizacionales.

Ochoa (2023), realizó estudio en Colombia, donde se planteó diseñar y actualizar los manuales de ocupaciones de la compañía Tropical; para esto se basó en un estudio con enfoque cualitativo y alcance descriptivo. Centralmente las inventivas de cogida empleadas se mencionó la revisión documental, la entrevista y el *focus group* a través de los cuales pudo reunir la información suficiente y pertinente para determinar el contexto de la empresa y la necesidad de mejorar los manuales de funciones existentes y la creación de otros.

Como resultado, diseñó 11 manuales de funciones que daban a conocer aspectos relevantes de las diligencias ejecutadas por los recursos humanos en los distintos puestos de trabajo. Concluyó que la empresa debe efectuar valoraciones firmes de los métodos que se realizan en los distintos departamentos con el propósito de que la información manejada en todas las áreas sea actualizada y no se generen atrasos en el desarrollo de las actividades, así como tampoco crear dependencia de algunos departamentos.

Rincón (2023), efectuó investigación donde esbozó como objetivo ordinario valorar la calidad de los manuales de funciones para la perspicacia de la distribución organizacional, funcionaria y ejecutiva de una empresa. Como metodología se basó en una indagación expresiva y manejó la pericia documental, indagando sobre los diferentes sitios de encargo y las funciones pertinentes de cada miembro de la compañía centro de indagación. Dentro de los resultados indicó que cuando no se cuenta con un manual de funciones, es posible que no se logren de manera efectiva las actividades programadas ni se asignen responsabilidades de manera clara. Concluyó que los manuales de funciones son esenciales en las organizaciones, ya que contiene diversas bondades incluyendo la oportunidad de establecer políticas, procedimientos y controles que garanticen el desarrollo correcto de las tareas asignadas a todo el personal.

Por su parte, Salazar et al. (2021), realizaron una investigación donde proponen un manual de funciones del área académica de una institución educativa. Como metodología se basaron en una investigación descriptiva y como metodologías

de cogida de información emplearon la encuesta y la observación. Levantaron información de las actividades realizadas por los trabajadores del establecimiento centro de estudio; como resultado diseñaron un manual de funciones donde describieron cada uno de los puestos de trabajo y las responsabilidades. Concluyeron que el manual de funciones contribuye a una mejor organización de las actividades en la institución, el cumplimiento de objetivos empresariales y el desarrollo óptimo de las operaciones en todos los niveles de la institución.

Las referencias de indagación mencionados se conciernen con el presente estudio y permiten determinar la relevancia que tienen los manuales de funciones para el buen desempeño del personal, la mejora del clima organizacional y la efectiva comunicación entre los miembros de una empresa. Cabe destacar que al existir un orden en las funciones y actividades que se realizan en una empresa, se contribuye también a la motivación de los empleados, el compromiso en unidad y el provecho de fines y justos.

A continuación, se dan a conocer algunos conceptos y definiciones teóricas de distintos autores, sobre temas relacionados con los manuales de ocupaciones y su grado para las organizaciones.

### **2.1.1 Manual de Funciones**

Un manual se define como un instrumento que sirve de apoyo a una organización y que contiene de manera sistemática pasos y/o procedimientos que deben seguirse para ejecutar las funciones o procesos en una organización (Sterling & Valencia, 2022).

Explicó Castillo (2020), que las funciones son las actividades que debe realizar el trabajador en el cargo que le han asignado; estas acciones pueden ser fundamentalmente físicas, mentales o intelectuales o de relaciones interpersonales. Cuando se trata de actividades físicas se manipulan máquinas, equipos u similares; cuando la relación de trabajo es por actividades intelectuales, las personas utilizan sus conocimientos para solucionar problemas y llevar a cabo procesos que no requieren esfuerzos físicos, manejando información o datos o registrando métodos que se ejecutan en la compañía.

Es por ello, que cada uno de los trabajadores debe conocer de forma clara cuáles son sus funciones, hasta que nivel llegan sus responsabilidades y ante quien deben dar cuentas o informes de las actividades realizadas, esto permitirá un mayor entendimiento de los miembros de una organización y se ejecutarán las actividades con mayor eficiencia y eficacia.

Junco et al. (2021), mencionaron que los manuales de funciones se corresponden con documentos que contienen información de los puestos de trabajo de una organización. De acuerdo con lo que señalan los autores, los manuales de funciones cumplen un papel muy importante porque ayudan a que los miembros de una organización conozcan las actividades y procesos que deben llevar a cabo en los puestos de trabajo que desempeñan.

Para Silvera (2021), el manual de funciones es un documento que da cuenta de cada uno de los aspectos que tienen que ver con las operaciones y la gestión que se está ejecutando. En este instrumento se identifican las acciones y procesos que se realizan en las distintas áreas. Esto quiere decir, que los manuales de funciones deben contener toda la pesquisa pertinente que describa cada sitio de encargo dentro de una organización.

Asimismo, mencionó Ramos (2018), que el manual de funciones se corresponde con un instrumento administrativo importante para todas las empresas, donde además de definir las funciones que cumple el personal, también se establecen controles, políticas y lineamientos que deben ser del conocimiento de cada miembro de la organización. Independientemente de que una empresa se dedique a la elaboración de bienes o de servicios, los manuales de ocupaciones son requeridos para tener un mejor desempeño y resultado de la empresa.

Por su parte, refieren Quimiz et al. (2020), que los manuales de funciones resaltan la estructura organizacional y la administración del recurso humano dentro de tal estructura, vinculándolos al desempeño y aporte cotidiano laboral que tiene cada persona, lo que a su vez suma al desarrollo y progreso de las diligencias de la compañía. De acuerdo con lo que señalaron los autores, es importante que las empresas gestionen los manuales de funciones suficientes y necesarios para que el

clima organizacional sea adecuado y se logre el entendimiento laboral y el provecho de los fines y neutrales.

Del mismo modo, Fernández (2023), consideró que las organizaciones que cuentan con un manual de funciones clarifican los compromisos que tienen cada uno de las partes de la compañía, evitándose conflictos que muchas veces se generan por lo saber quién es responsable de qué. En muchos países los manuales de funciones son una práctica bastante extendida, facilitando las relaciones en el interior de cada departamento y fortaleciendo el trabajo en equipo.

### **2.1.2 Estructura general de los manuales de funciones**

Explicó Villafuerte (2018), que los manuales de funciones no son estándares que deben seguirse de forma estricta, sino que cada empresa puede adaptarlo a sus necesidades, sin embargo, la estructura general de los manuales de funciones comúnmente tiene los siguientes apartados:

- Descripción básica del cargo. Este aspecto está relacionado con la descripción del puesto de trabajo, la dependencia a la que pertenece.
- Objetivo del Cargo: está relacionado con la ocupación primordial que precisa el cargo, las labores, compromisos e importancia que tiene para la organización.
- Funciones básicas: consiste en detallar las tareas, responsabilidades y ocupaciones que desempeña el trabajador en el puesto.
- Personal relacionado con el cargo: Es importante dejar claro la relación que tiene determinado puesto de trabajo con los demás puestos, así como la relevancia de las funciones en las demás actividades que desarrolla el personal.

Asimismo, para Cornejo y Flores (2020), el manual de funciones debe resumir las actividades que desempeña cada persona en la organización y las responsabilidades que se le han asignado; indicó que para su elaboración es

necesario que se especifique cada cargo, las funciones inherentes al cargo y las actividades que se consideren necesarias especificar.

Palomeque et al. (2021), señalan que la misión de las sociedades demanda la combinación de diferentes compendios que contribuyan a la ordenación de una adecuada distribución organizacional, para esto la creación de un manual de ocupaciones conquista jerarquía en contribución a la obtención de metas, para lo cual es necesario establecer el diagnóstico de los procesos a fin de determinar qué aspectos quebrantan a la preparación del manual de ocupaciones como contribución a su producción.

Es por ello, que para elaborar un manual de funciones es necesario conocer detalladamente las necesidades de cada área, las funciones del personal, la estructura organizativa y las responsabilidades que se deben asignar. La estructura de los manuales debe ser clara y también entendible a los usuarios, con la finalidad de que todo el personal, incluso nuevos ingresos, puedan conocer los procesos.

### **2.1.3 Importancia de definir las funciones en la organización**

Según explicó Villafuerte (2018), que las empresas deben definir claramente las funciones en cada puesto de trabajo, para evitar conflictos y mejorar el clima organizacional el cual está coherente con la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones laborales que caracterizan a la empresa donde se desempeñan. Tales condiciones pueden afectar en el proceder de los trabajadores, constituyendo así la personalidad de la empresa, es decir, el clima de la organización contribuye a la imagen que se proyecta en la conducta de los empleados, internamente y hacia el exterior, por tanto, las funciones debidamente asignadas sumarán a un mayor entendimiento entre las partes.

De esta manera, la definición de las funciones favorece a un buen clima organizacional, que a su vez es considerado un factor esencial para lograr un entendimiento entre las distintas partes de la organización y alcanzar objetivos y metas empresariales. Para Heredia et al. (2021), cuando la gerencia realiza un análisis del clima organizacional, puede identificar problemas o falencias que deben

ser atendidas para aumentar la satisfacción interna que a su vez trasgrede en las derivaciones de la empresa.

Para Díaz y Quintana (2021), definir las funciones del personal es fundamental para el ejercicio de una sociedad, lo que a su vez proporciona claridad en la información manejada, aumento de la productividad, mejora de la comunicación, también facilita la evaluación del desempeño y disminuye los conflictos. Las funciones asignadas por escrito ayudan a establecer el compromiso de los trabajadores, ya que de esta manera tienen conocimiento claro de lo que deben realizar, de lo contrario, el personal estaría efectuando sus actividades sin una debida orientación o dirección.

Por tanto, las organizaciones requieren efectuar un producto examen del encargo productor para determinar de manera correcta, los procedimientos y funciones que incumben a cada uno de los sitios de compromiso, los procesos en las que se involucra el personal y la integración de las áreas; asimismo, la óptima estructura administradora ayuda la producción de resultados positivos para la empresa (Meza, 2020).

Es por ello, que el talento humano de una organización es uno de los recursos más valiosos que existen en las organizaciones, permitiendo incluso destacarse en el mercado y alcanzar competitividad. Si el personal conoce de manera clara sus funciones, esto podrá conllevar a resultados, objetivos y metas establecidos por la gerencia o dirección. De lo contrario, al no existir coherencia entre las metas organizacionales y las funciones que desempeña el personal, es probable que se genere un ambiente de desmotivación y poca productividad.

#### **2.1.4 Factores que inciden en la definición de funciones**

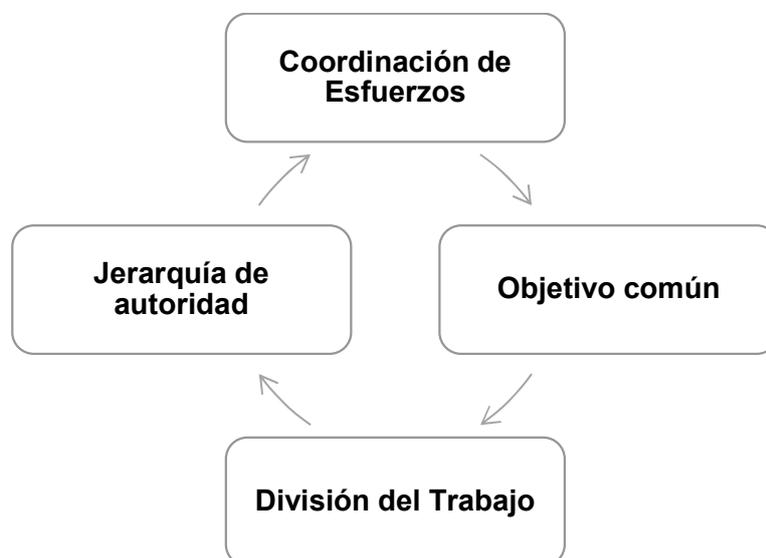
Al definir las funciones de los miembros de una organización, es importante tener en cuenta lo que significa la organización, la estructura organizativa, la división del trabajo, entre otros aspectos que se mencionan a continuación.

**2.1.4.1 La organización.** Se puede precisar como un conjunto general constituido, permanente y con una finalidad. Las organizaciones se relacionan con un conjunto de personas, que llevan a cabo diversas funciones que buscan alcanzar un objetivo en común. La organización reúne diversas actividades, personas, equipos y fines, para alcanzar metas y objetivos; a su vez, las organizaciones se ven influenciadas por factores externos e internos que inciden en los procesos internos, lo cual debe ser observado por la gerencia o dirección.

Algunas de las características de las organizaciones, es que sus miembros realizan distintas actividades, comúnmente están dotadas de una jerarquía y de responsables, se requiere que se dirija racionalmente y con una intensión, también interactúan con el entorno generándose resultados tras objetivos planificados. La coordinación de las actividades en una organización requiere la voluntad conjunta de quienes la conforman, desarrollando tareas que, reunidas por su similitud, conforman diferentes actividades. La actividad en la organización se puede resumir en cuatro denominadores comunes tales como:

**Figura 4**

Principales aspectos que caracterizan una organización



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Los cuatro aspectos mencionados se convierten en el pilar fundamental de las organizaciones y deben tenerse en cuenta si el propósito es alcanzar objetivos y metas. Desde el ámbito empresarial, las organizaciones deben llevar un orden en sus actividades, establecer metas, organizar recursos materiales, así como seleccionar el

debido talento humano que efectuará las distintas funciones. De esta manera, para lograr que una empresa alcance las metas establecidas por la dirección o gerencia, es necesario que se asignen las funciones de manera clara y coordinada.

La coordinación de los esfuerzos resulta de un trabajo en equipo, para lo cual será necesario que la administración o consejo de la sociedad disponga de una organización del trabajo. Explicó García (2021), que la coordinación de los esfuerzos se relaciona con la delegación de funciones y responsabilidades con coherencia y pertinentes con el objeto social de una empresa o institución. Se requiere que exista un orden y dirección, de manera que la contribución de cada pieza de la formación, conduzca a resultados efectivos en concordancia con las metas y objetivos establecidos.

El objetivo en común, se relaciona con lo que se quiere lograr en explícito espacio de época, por tanto, se requiere que las personas que integran una organización conozcan tales objetivos, de manera que las funciones y actividades que se realicen en la empresa, conduzcan a la observancia de tales objetivos. No puede una organización lograr resultados efectivos si sus miembros desconocen la misión, visión y objetivos empresariales establecidos por la dirección (García, 2021).

La división del trabajo es esencial para que las organizaciones funcionen; según Monereo et al. (2021), se trata de separar las funciones, delegar responsabilidades a través de distintos puestos de trabajo, áreas o departamentos, cuidando de que sean todos los precisos para el buen ejercicio de la distribución y el logro de los objetivos y metas empresariales. Para Rothbard (2020), la mayor productividad del trabajo que resulta de la división del trabajo, ejerce una influencia unificadora; esto quiere decir que cuando se hace una correcta división del trabajo, los miembros de una organización consideran sus esfuerzos y los de sus compañeros, motivando a una lucha conjunta que conlleva a lograr objetivos en forma colectiva que quizá es difícil lograr de manera individual.

Solorzano y Navío (2022), explican sobre las organizaciones como instituciones y señalan que una institución es un método determinado y examinado socialmente con normas y modelos de mando, concernientes de concluyente aspecto de la vida social e institucional. Por tanto, las organizaciones están conformadas por

personas o seres humanos que son impulsadas por la emotividad, los deseos de superación, el trabajo en equipo, de esta manera, las organizaciones reúnen personas que tienen también expectativas e intereses personal o metas a lograr. A su vez, las personas ofrecen sus conocimientos operativos y técnicos a una organización, para lograr objetivos organizacionales o institucionales.

Por su parte, Álvarez et al. (2021), señalan que las organizaciones deben contar con principios organizativos para que pueda funcionar de manera eficiente, entre estos mencionan:

- Autoridad: Que comúnmente fluye de arriba hacia abajo, es decir, desde los niveles de mando superior o dirección, hacia los niveles operativos o técnicos. Esta autoridad debe estar claramente definida en la organización, para evitar conflictos y diferencias en las funciones a desempeñar.
- Jerarquía: Se trata de las responsabilidades que se asigne a todos los miembros de la organización; la jerarquía también debe estar claramente establecida, con el propósito de evitar diferencias en la comunicación y se comprenda la línea de autoridad.
- División del trabajo: separando las tareas complejas que se desarrollan en las diferentes plazas o términos de la empresa.
- Especialización: Lo cual resulta de dividir el trabajo, asignando funciones y tareas dependiendo de la especialización o competencias de cada miembro de la organización.
- Motivación y compromiso: Considerado un elemento de gran relevancia en los resultados de la organización, ya que cada ser humano persigue objetivos y metas y debe estar motivado laboralmente para dar lo mejor de sí en el ejercicio de sus ocupaciones.

De esta forma, la organización formal reviste alta importancia al momento de definir las funciones del personal; la formalidad de una organización normalmente se caracteriza por ser una distribución deliberada, determinada e fichada donde la compañía emplaza cada uno de sus miembros en el parte más idóneo, por lo tanto,

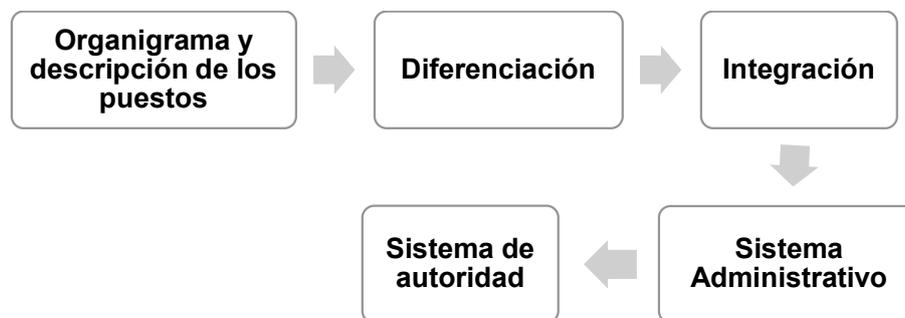
conlleva a la estructuración de tareas y a cada trabajador se le asigna una función y objetivos a lograr.

**2.1.4.2 Estructura organizativa.** Partiendo de que toda organización comúnmente combina talento humano, recursos y materiales, la estructura organizativa refleja el conjunto de dependencias organizadas e interrelacionadas para que la organización funcione correctamente.

Para Torres (2023), la estructura organizativa define las actividades a desarrollar, determina los recursos y los medios que son necesarios utilizar en el desempeño de las actividades, las relaciones entre los individuos, los lugares de compromiso y las áreas o departamentos, todo lo que también conlleva a la correcta definición de procesos y procedimientos dentro de la empresa. Si la compañía no cuenta con una organización distributiva clara y que sea del conocimiento de todo el personal, se pueden formar dificultades de declaración, responsabilidad y sencillez de la información entre las áreas y departamentos. Señala que deben tomarse en cuenta los siguientes elementos en la estructura organizativa:

**Figura 5**

Elementos a considerar al definir la estructura organizativa



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

La descripción de los puestos es uno de los primordiales compendios que corresponden asumir en cuenta al momento de establecer una estructura organizativa; también la diferenciación entre las áreas debe tenerse en cuenta para lograr una clara definición de las responsabilidades. La integración se corresponde con la representación en que se vinculan los sitios de la compañía, de qué manera un departamento puede afectar o influir en el desarrollo de otra, la relación entre estas y los objetivos en común que pueden lograrse. En la siguiente Tabla 1 se explican los

elementos que deben tomarse en cuenta al momento de definir la estructura organizacional:

**Tabla 1**

Elementos que inciden en la estructura organizativa

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>
Organigrama y descripción de los puestos	Es uno de los elementos más importantes porque se requiere que se describan cada uno de los sitios de encargo que consienten la organización, sin omitir ningún puesto.
Diferenciación	Se refiere a la manera en que se asignan las responsabilidades en áreas o departamentos, esto conlleva a la no repetición de funciones, sino que se debe tener claramente establecida la diferenciación entre los puestos de trabajo.
Integración	Se relaciona con la coordinación de las tareas y responsabilidades asignadas, buscando lograr el objetivo en común, evitando funciones innecesarias y que en conjunto conlleven a un mismo fin.
Sistema administrativo	Deben estar claramente definidas las políticas, normas, procedimientos, procesos, controles, organización del trabajo, y todo lo concerniente a un correcto funcionamiento administrativo.
Sistema de autoridad	Los niveles de autoridad, dirección supervisión, deben estar claramente establecidos y se requiere que todo el personal conozca claramente estos niveles.

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Para precisar la ordenación organizativa es importante conocer el significado de organigrama. Para Torres (2023), el organigrama “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas” (p. 25). Esto quiere decir, que gráficamente se describe la manera en que se localiza arreglada la distribución, la esquematización de la línea honorífica, las vinculaciones de mando y de compromiso y los canales de comunicación entre los distintos departamentos.

### **2.1.5 Importancia de la gestión institucional educativa**

Explicaron Harf et al. (2023), que es importante que las instituciones que realicen actividades educativas, tengan claramente definidos los procesos y actividades; consideran que la gestión en una institución educativa debe tener en cuenta la toma de disposiciones, la ordenación de las unidades, la encomienda, el convenio, distribución adecuada de espacios, responsabilidades y funciones.

De esta manera la estrategia forma parte esencial en las organizaciones, a lo que no escapan aquellas que se dedican a actividades de educación, capacitación o adiestramiento. La estrategia comprende todas las diligencias que se acarrean en una distribución; para Harf et al. (2023), la gestión en una institución que imparte educación comprende los siguientes aspectos:

- Presentar un perfil integrado y coherente de las disposiciones que se deciden en la compañía.
- La definición de los objetivos que persigue el establecimiento, instituyendo las acciones es que se deben llevar a cabo para realizar las actividades y priorizar la correcta administración de los recursos.
- Analizar las oportunidades y amenazas para que la organización alcance el mayor logro posible, enfrentando las debilidades y realzando las fortalezas.
- Lograr un compromiso de todos las partes de la institución, con el fin de alcanzar metas en conjunto.
- Definir claramente el tipo de asistencia pedagógica que se ofrece, para lo que también es preciso que todas las partes del establecimiento conozcan detalladamente cada uno de estos servicios, a fin de brindar una atención de calidad demostrando pertinencia con la institución.

Conducir una institución educativa requiere una perspectiva estratégica que permita mantener la estructura organizacional, comprendiendo que la gestión institucional implica procesos formales, es decir, que conlleven y orienten a la realización de acciones formuladas y planificadas, donde se deben considerar

actitudes y modos de comportamientos que inciden en los procesos. Estos procesos se relacionan entre sí y se derivan de las ocupaciones estipuladas a cada uno de las partes (Harf & Azzerboni, 2023).

### **2.1.6 Normas ISO 9001**

Explicó Sánchez (2023), que la normativa ISO es un tipo de encargo de la calidad que certifica el perfeccionamiento del cometido y empuje de las organizaciones por medio del progreso incesante. Se requiere seguir los siguientes pasos para su adecuada implementación:

**Análisis y diagnóstico:** Se considera importante en primer lugar realizar el examen del curso presente de la compañía para fijar un punto de partida, por tanto, será necesario poner en contexto diversas situaciones como por ejemplo: el estado en que se encuentra la empresa, si está preparada para llevar a cabo un cambio, cuáles son los justos que se apremian con la actividad que realiza, que misión y visión tiene la empresa, entre otros aspectos que permitirán tener un conocimiento sobre la posición de la empresa en determinado momento (Sánchez, 2023).

**Documentación y diseño:** Posteriormente de estar al tanto el estado o situación de la empresa, es necesario evidenciar todos los métodos con el propósito de conocer de manera detallada la relación que existen a través de un mapeo de procesos. Consecutivamente, debe tenerse presente la política y el plan de calidad, todo lo cual conducirá a los compromisos con la calidad en el servicio y a mejorar continuamente los procesos para lograr la mayor validez y empuje en las actividades.

**Capacitación:** La capacitación es uno de los intentos más significativos en la consumación de la norma, es decir, el personal debe tener conocimiento claro de la normativa y la relevancia en su cumplimiento. Se hace necesario capacitar al personal y hacer que participen en el provecho de los justos que apremia la empresa para ofrecer un mejor servicio. Para implementar la Norma ISO 9001 es importante que todo el personal se comprometa, porque comúnmente se presentan resistencia a los cambios y capacitar al personal, minimiza los riesgos de resistencia (Sánchez, 2023).

**Implementación:** Cuando se finalice el diseño del sistema de gestión, es menester ponerlo en marcha, por tanto, debe socializarse las nuevas formas en que

se llevarán a cabo los procesos con el propósito de que todo el personal se oriente hacia los mismos objetivos que persigue la dirección, relacionados con la calidad.

**Auditorías internas y acciones correctivas:** Cuando se llevan a cabo los cambios tras la implementación de la normativa, se exige la revisión constante de todos los procesos, es decir, hacer seguimiento a los objetivos alcanzados, para saber si se están realizando los procesos de manera adecuada o si por el contrario se requiere realizar cambios, ajustes o mejoras. Todo esto se puede conocer a través de las auditorías internas por medio de las cuales se detectan debilidades o fortalezas, para luego aplicar las acciones correctivas necesarias. Este tipo de auditorías son muy importantes porque ayudan a determinar si se están haciendo los procesos correctamente apegados a lo que señala la norma (Sánchez, 2023).

**Auditoría externa y certificación:** Cuando la empresa conoce que la implementación del sistema está correcta, es necesario realizar auditoría externa las cuales se efectúan por parte de un cuerpo que certifica la calidad de la empresa, para lo cual se recomienda realizar una pre auditoría externa que precise debilidades o irregularidades y solventarlas a tiempo, con el propósito de obtener la certificación sin inconvenientes. Para certificar la norma ISO 9001 en una empresa, es preciso que un organismo certificador realice la auditoría externa y si esta encuentra irregularidades o no conformidades, se le otorgará 30 días para que realice las mejoras necesarias; si no se realizan las mejoras respectivas, la empresa no obtendrá la certificación.

### **2.1.7 Elementos de un sistema de gestión de calidad Normas ISO 9001**

Los compendios primordiales que deben asumirse en un sistema de gestión de calidad ISO 9001 son los siguientes:

- Adeudo de la orientación y liderazgo.
- Manejo de calidad y manual de calidad
- Planificación
- Exigencias para productos y servicios
- Esbozo y perfeccionamiento de los productos y servicios
- Información documentada
- Control de los procesos, productos y servicios

- Control de la producción y de la provisión de los servicios
- Capacitación del personal
- Identificación y trazabilidad
- Inspección, ensayos y mediciones
- Rastreo, cálculo, estudios y valoración
- Exámenes internos de calidad
- Investigación por la dirección
- Perfeccionamiento continuo (Sánchez, 2023).

## **2.2 Marco Legal**

### **2.2.1 Constitución de la República del Ecuador**

Se hace mención a la Constitución de la República del Ecuador (2008), porque es el conjunto de principios y objetivos que se trazan para cumplir con la evicción de los derechos de los habitantes, la paz y el buen vivir. Dentro de los apartados que se especifican en la Constitución se encuentra el Capítulo sexto, referido a Trabajo y producción, en la Sección primera señala sobre las conveniencias de distribución de la fabricación y su encargo. El Artículo 319 indica textualmente:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional. (p. 96).

Se hace referencia a este artículo porque explica que a través de la Constitución se garantiza la creación de empresas tanto públicas como privadas, de manera que se contribuya al desarrollo y crecimiento del país. En el presente caso, la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, se conformó con la finalidad de dar formación a choferes de distintos tipos de vehículos, lo que a su vez contribuye al cumplimiento de lo que señala la Constitución en tema de buen vivir

de la población, así como la garantía de la paz y tranquilidad vial, al contar con choferes o ciudadanos conscientes del compromiso que se debe tener frente al manejo de un coche.

Asimismo, el artículo 326 de la Constitución (2008), establece dentro de los numerales que "toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar" (p. 101). Esto coincide con los objetivos que se buscan a través del manual de funciones que se propone a través de esta investigación, ya que el manual contribuirá a que se realicen y desarrollen las actividades de manera ordenada, por medio de canales de comunicación formales que suman un mejor clima laboral, es decir, ambiente propicio y coherente con la dicha de los recursos humanos.

### **2.2.2 Código del Trabajo**

Las compañías y organizaciones que tengan a su cargo trabajadores, deben dar cumplimiento a lo que señala el Código de Trabajo, siendo este el conjunto de leyes que regula la correspondencia entre el patrón y los recursos humanos. En el artículo 45 se detallan las obligaciones de los trabajadores, estableciendo que se debe cumplir con lo que señalen los contratos de trabajo, por tanto, es necesario que las funciones estén claras en la contratación laboral, donde los manuales de funciones aportan de manera oportuna y coherente con los objetivos de la compañía y el puesto de compromiso, para precisar los compromisos que adquiere cada trabajador.

También vale hacer narración al artículo 441 del Código del Trabajo, donde el Estado garantiza protección a las asociaciones de trabajadores de toda clase que persigan objetivos de capacitación profesional, entre otros fines. Esto se considera pertinente porque la Escuela de Conducción cuenta con personal que debe ser continuamente capacitado de manera que se contribuya al crecimiento y desarrollo de la empresa, todo lo cual parte de una correcta asignación de las funciones que debe cumplir cada trabajador en sus áreas de trabajo o puesto.

### **2.2.3 Ley Orgánica de Transporte Terrestre Tránsito y Seguridad Vial**

Se hace narración a esta Ley porque regula todo lo concerniente a la seguridad vial en el Ecuador, por tanto, se destaca de esta manera el aporte que tiene la Escuela

de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, en la formación de ciudadanos que conozcan sobre las leyes que regulan el tránsito en el país y la importancia de atender a lo que señalan las regulaciones.

La Escuela de Conducción está conformada a su vez por personal que labora en distintas áreas y departamentos, por lo tanto, se hace necesario que las funciones desempeñadas por este personal, estén claramente establecidas para evitar contratiempos en la institución y la asistencia que se brinde sea de eficacia.

También es importante mencionar, que tanto el personal administrativo como los que se desempeñan como docentes y otras áreas, tengan conocimiento sobre la Ley de transporte, siendo fundamento en los principios y objetivos que persigue la Escuela en su misión y visión.

De igual forma, el artículo 28 de la mencionada Ley señala dentro de las competencias del Director de la Agencia Nacional de Regulación y control de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, la autorización para la apertura de cursos de las Escuelas de Formación de conductores profesionales y no profesionales, así como en otras instituciones. Esto se relaciona con la investigación porque se pone en contexto la importancia que tienen este tipo de instituciones en el país, por tanto, su buen funcionamiento interno, la organización de las actividades.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación se corresponde con la manera en que se va a proceder para efectuar el estudio y conseguir la solución al problema de estudio. En la actual memoria, se utilizó un enfoque mixto.

##### 3.1.1 Enfoque Mixto

Campos (2021), compartió que la investigación con enfoque mixto personifica un reto atrayente que demanda la afirmación de premisas, así como de la aprobación y razón de iniciativas válidas, que se asientan en la mezcla de técnicas cualitativos y cuantitativos, esto genera a una mayor sinergia y juicio de las derivaciones conseguidas.

La actual indagación tuvo un enfoque mixto, porque se acudió a un análisis cualitativo y cuantitativo de los efectos derivados en la recolección de la información. Para ello, se esgrimieron las metodologías de encuesta y entrevista, lo cual permitió conocer opiniones y puntos de vista de los trabajadores, respecto a los procesos generales y la forma en que se desdoblán las ocupaciones del personal.

#### 3.2 Alcance de la investigación

Según explicó Hernández (2022), el alcance de la investigación se relaciona con el límite explicativo que tiene una investigación, dependiendo del conocimiento que se tenga del problema objeto de estudio, lo que a su vez da una perspectiva de lo que busca el investigador. A continuación, se detalla información sobre el alcance de la presente investigación.

##### 3.2.1 Alcance Descriptivo

De acuerdo con lo que señalaron Sánchez & Dauhare (2023), la investigación con alcance descriptivo, busca brindar un análisis de la tendencia de un grupo o población de estudio, explicando el origen y naturaleza del problema. La investigación se caracterizó por un alcance descriptivo porque se buscó describir el problema que

tiene actualmente la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule porque no se ha realizado un análisis de las funciones del personal, tampoco se cuenta con una estructura organizativa que ayude a delegar responsabilidades de forma clara. Esto a su vez ha generado dificultades internas con los procesos y la motivación de los trabajadores. Para contestar el cuestionario se estableció la siguiente escala:

1=Nunca;

2=A veces;

3=Casi siempre;

4=Siempre.

### **3.3 Técnica e instrumentos para obtener los datos**

Las técnicas e instrumentos le permiten al investigador obtener información sobre el problema a fin de validarlo, generar conclusiones y crear los fundamentos para las alternativas de solución al problema. En el actual compromiso de indagación se utilizaron las técnicas de encuesta y entrevista.

#### **3.3.1 Técnica de Encuesta**

Según Bautista (2022), la encuesta se corresponde con una técnica que emplea a través de un cuestionario, donde se realizan planteamientos o preguntas que deben ser respondidas de forma cerrada por el encuestado. En este trabajo de investigación, se utilizó la técnica de encuesta porque se solicitó información a los trabajadores con la finalidad de validar el problema de estudio, empleando una encuesta conformada por doce interrogantes que ameritaron respuestas cerradas. La encuesta fue elaborada a trabajadores de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes.

#### **3.3.2 Técnica de Entrevista**

Para Galindo (2020), la entrevista es una plática entre dos o más individuos, donde se plantean preguntas abiertas y que siguen un orden en la información obtenida para finalidades previamente establecidas. En esta indagación, se esgrimió la habilidad de entrevista para conocer la opinión de un profesional Especialista en

Recursos Humanos ajeno a la institución objeto de estudio. La entrevista se realizó con tres interrogantes que ameritaron respuestas abiertas, estrechamente vinculadas al tema principal de estudio.

### **3.3.3 Instrumento Cuestionario**

Según Muñoz (2020), el cuestionario es un listado de preguntas que ayudan al investigador recoger información sobre una temática de interés, por tanto, se trata de una herramienta muy importante para validar un problema o conocer las causas que lo generan. En esta investigación se utilizó el instrumento cuestionario (Ver Anexo 1), el cual se estructuró con diez interrogantes, empleando la escala de Likert en criterios de acuerdo o desacuerdo, debiendo los trabajadores encuestados seleccionar una de las opciones.

### **3.3.4 Instrumento Guía de Entrevista**

Se utilizó una guía de entrevista para realizar las interrogantes al Especialista en Recursos Humanos de la empresa XZY.

## **3.4 Población y muestra**

### **3.4.1 Población**

Para Niño (2021), la población es el conjunto de individuos que participan en la investigación, que tienen características comunes la cual es estudiada, medida y cuantificada.

En esta investigación, la población de estudio estuvo representada por los trabajadores que laboran en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes. La cantidad de trabajadores es de 45 distribuidos en las áreas administrativas y académica.

En la Tabla 2 se muestra la población de estudio:

**Tabla 2**

Población de estudio - Personal de la Escuela de Conducción

<b>Puestos de Trabajo</b>	<b>Cantidad</b>
Gerencia General	1
Jefes de Departamentos	5
Secretaria de Sede	1
Jefe de Recursos Humanos	1
Auxiliares Administrativos	8
Contador	1
Analistas contables	3
Coordinador de Instructores	1
Instructores	14
Analista de Publicidad	1
Servicio de mensajería	1
Secretario de Finanzas	1
Secretario de Prensa y Propaganda	1
Recepcionista	1
Conserjes	5
<b>Total</b>	<b>45</b>

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

### 3.4.2 Muestra

Para Bautista (2022), la muestra es una porción de la población que representativamente cuenta con iguales peculiaridades que la población o universo. En la actual exploración no se calculó muestra, ya que fue posible acceder a toda la cantidad de trabajadores de la escuela de Conducción.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA

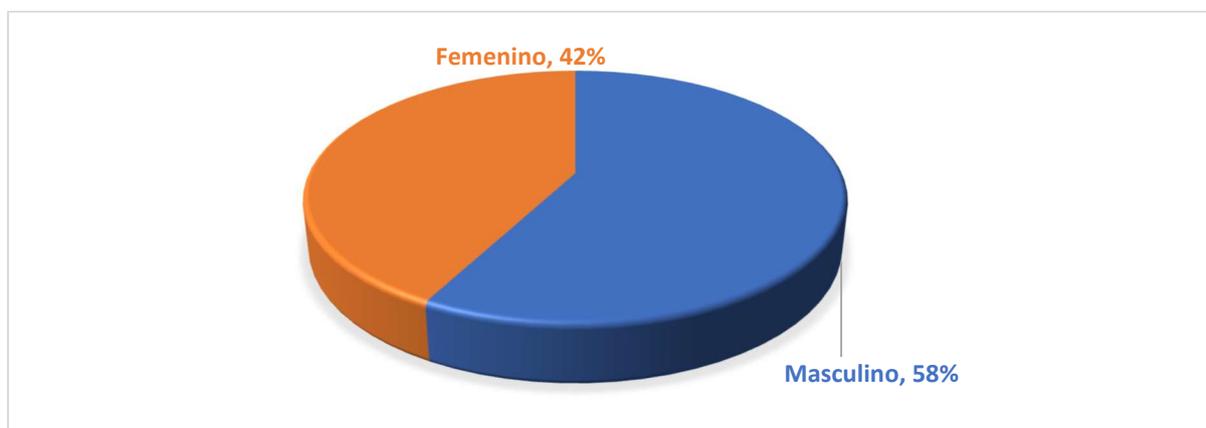
#### 4.1 Presentación de Resultados. Diagnóstico de la situación actual en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule

A continuación, se exponen las derivaciones procedentes en encuesta ejecutada al personal de la empresa objeto de estudio.

##### 4.1.1 Información Demográfica

Figura 6

Género de los encuestados

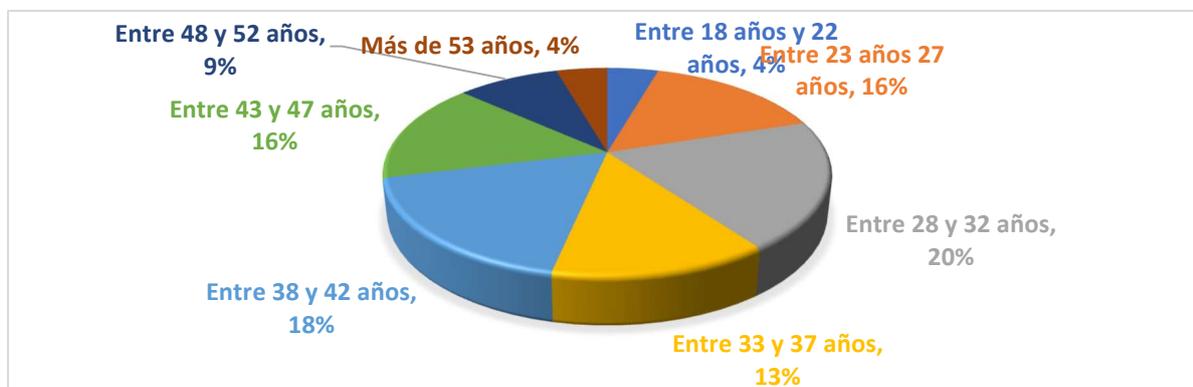


Nota. Se detalla el porcentaje por género de los encuestados  
Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Se observa en la Figura 6 que un 58% de las personas encuestadas son de género masculino y un 42% son de género femenino.

Figura 7

Edad de los encuestados



Nota. Se detalla el porcentaje por género de los encuestados  
Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Se observa en la Figura 7 que el 20% de los encuestados tienen edades entre 28 y 32 años; el 18% tiene edades entre 38 y 42 años; así también el 16% tienen edades actualmente entre 23 y 27 años; un 16% tiene entre 43 y 47 años; el 4% tiene entre 18 y 22 años y el 4% tiene más de 53 años de edad.

**Figura 8**

Antigüedad de los encuestados



Nota. Se detalla información de la antigüedad de los encuestados

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

De acuerdo a los resultados obtenidos en encuesta realizada a los empleados de la escuela de conducción, se observa en la Figura 8 que el 38% de los trabajadores tienen una antigüedad entre 1 y 3 años; el 33% tiene una antigüedad entre 3 y 5 años; el 16% tiene más de cinco años laborando; así también el 9% tiene entre 6 meses y un año de antigüedad; el 2% entre tres meses y seis meses y el 2% menos de tres meses.

Análisis: Se puede deducir de los datos demográficos obtenidos en la encuesta, que la mayoría del personal es de género masculino, con edades comprendidas entre 28 y 47 años y que en un mayor porcentaje tienen una antigüedad menor a tres años, lo que demuestra que la empresa ha realizado cambios en el personal en los últimos años, siendo solo la mitad de los trabajadores con una antigüedad mayor a tres años.

#### 4.1.2 Encuesta realizada a personal de la Escuela

Seguidamente, se exponen las contestaciones derivadas en los planteamientos realizados al personal de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule:

- 1) La empresa da a conocer a sus empleados sobre la misión, visión y los valores organizacionales

**Tabla 3**

Se informa sobre la misión, visión y valores organizacional

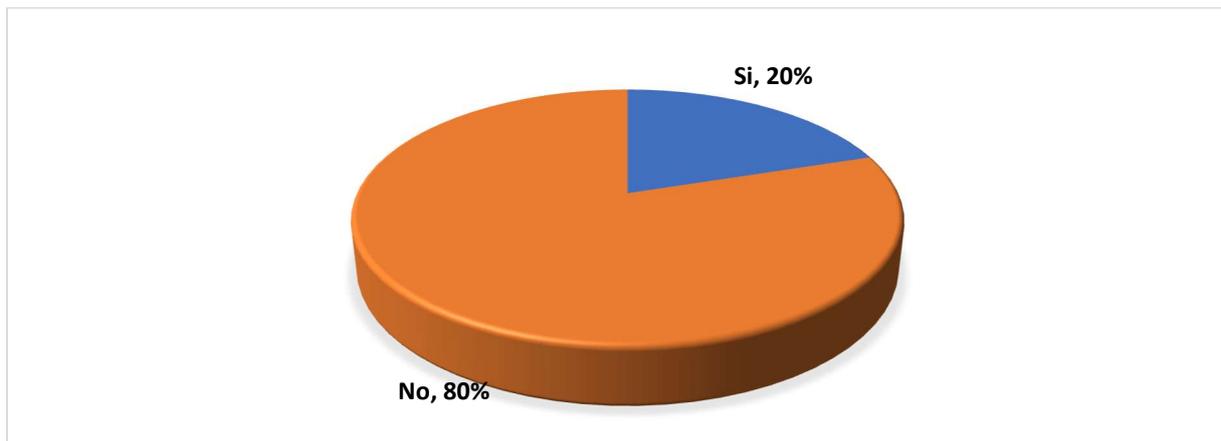
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Si	9	20%
No	36	80%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 9**

Se informa sobre la misión, visión y valores organizacionales



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Se aprecia en la Figura 9 que el 80% de los encuestados coincide en que la empresa no da a conocer a sus empleados información sobre la misión, visión y valores organizacionales; el 20% señaló que la empresa si informa sobre la misión, visión y valores.

Análisis y discusión: Siguiendo las respuestas, un porcentaje alto de los encuestados no conoce sobre la misión, visión ni los valores organizacionales de la empresa, esto se considera un aspecto que debe mejorarse ante la importancia que tiene para la empresa la identidad de sus trabajadores con la organización, lo que a

su vez contribuye al desempeño eficiente. Para Contreras et al. (2020), la identidad con la empresa permite a la gerencia aumentar el control y la dirección de la organización, y fomentar el compromiso de los trabajadores en el desempeño de sus labores.

2) La empresa ha dado a conocer la estructura organizacional a sus empleados

**Tabla 4**

Se informa sobre la estructura organizativa a los empleados

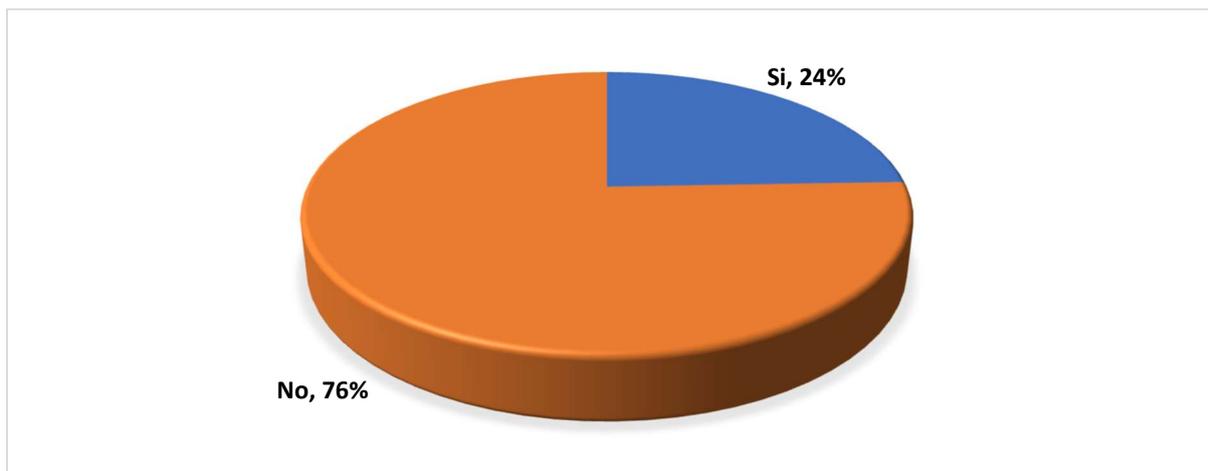
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Si	11	24%
No	34	76%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 10**

Se informa sobre la estructura organizativa a los empleados



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En la Figura 10 se observa que un 76% de las personas encuestadas coincidieron en que la empresa no les ha informado sobre la estructura organizativa; mientras que el 24% señaló que si conoce sobre una estructura organizativa.

Análisis y discusión: Se aprecia en los resultados que un alto porcentaje de los trabajadores no tiene conocimiento claro sobre la estructura organizativa de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, lo que deja comprender la importancia de emplear estrategias que ayuden a que el personal pueda conocer de forma clara cuales son los niveles jerárquicos en la empresa, es decir, los niveles de dirección, de mando medio y los operativos.

Esto a su vez, contribuirá a una mejor comunicación y delegación de las responsabilidades, así también lo comparten Soledispa y Posligua (2021), quienes mencionaron que la estructura organizativa ayuda a la distribución formal y adecuada de las funciones en los puestos de trabajo, facilitando a su vez el cumplimiento de los objetivos que se plantea la gerencia.

3) La empresa asigna funciones por escrito a sus empleados.

**Tabla 5**

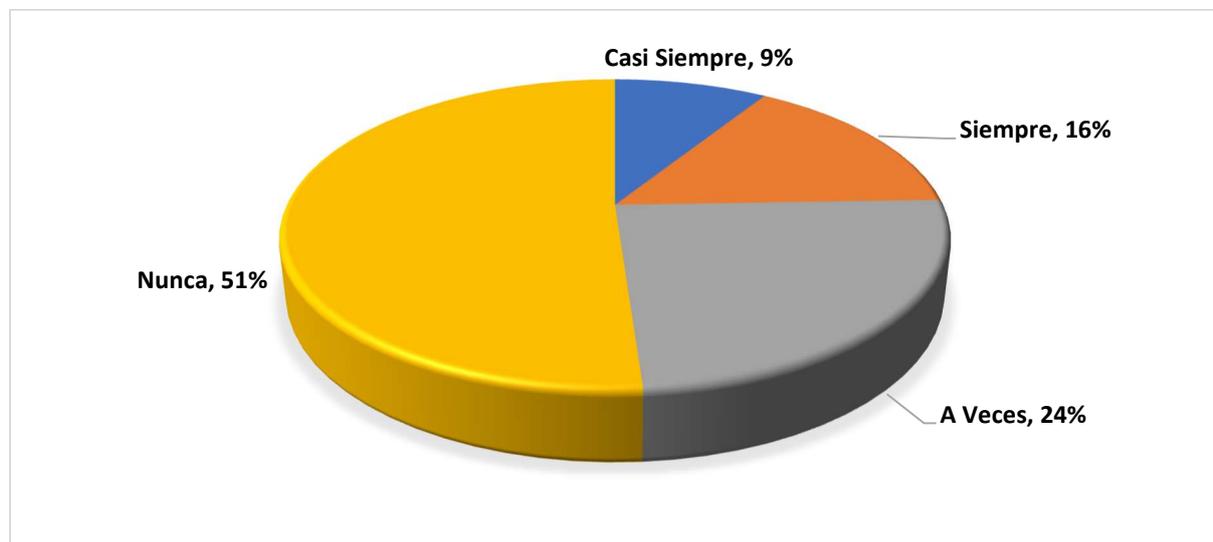
Se asignan funciones por escrito a los empleados

Ítems	Cantidad	Porcentaje
Casi Siempre	4	9%
Siempre	7	16%
A Veces	11	24%
Nunca	23	51%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción  
Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 11**

Se asignan funciones por escrito a los empleados



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En la Figura 11 se aprecian los resultados de las respuestas de los trabajadores encuestados, señalando un 51% que nunca la empresa asigna funciones por escrito al personal; el 24% indicó que a veces lo hace; un 16% indicó que siempre y un 9% señaló que casi siempre pasa.

Análisis y discusión: En análisis a las contestaciones, la mayoría de los encuestados informó que no recibe funciones por escrito, solo un porcentaje menor dice que si ha recibido, esto deja entender la necesidad que existe en la empresa de mejorar este proceso. La entrega de funciones por escrito al personal, representa una manera de formalidad que fomenta un mayor compromiso por parte del personal hacia la empresa, además para la dirección es un aval que le permite realizar controles y seguimiento a los resultados del desempeño.

Así también, González et al. (2021), indicaron que los procesos pueden ser mejorados dentro de una organización, cuando se asignan adecuadamente las funciones al personal, es decir, que la empresa debe realizar un inventario de las funciones que se efectúan en cada puesto de trabajo, con la finalidad de dividir tareas y responsabilidades de forma clara, facilitando el cumplimiento de metas y objetivos.

#### 4) Se asignan objetivos de desempeño al personal

**Tabla 6**

Se asignan objetivos de desempeño al personal

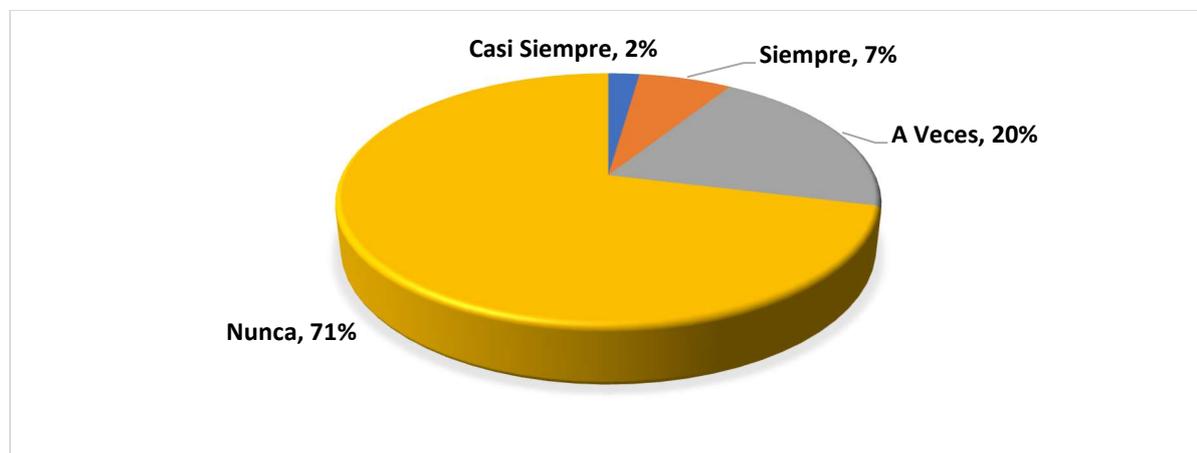
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Casi Siempre	1	2%
Siempre	3	7%
A Veces	9	20%
Nunca	32	71%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 12**

Se asignan objetivos de desempeño al personal



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En la Figura 12 se aprecian los resultados de las respuestas de los trabajadores encuestados, señalando un 71% que nunca se les ha asignado objetivos de desempeño individual; el 20% señaló que algunas veces se asignan objetivos al personal, el 7% mencionó que siempre y un 2% casi siempre.

Análisis y discusión: De acuerdo con las respuestas obtenidas se puede analizar que la empresa no asigna objetivos de desempeño individual a los trabajadores, no se les entrega metas a cumplir en determinado periodo de tiempo, o por lo menos en un porcentaje mayor al 60% de las respuestas coincidieron en que no es así. Esto deja comprender la importancia de mejorar esto en la organización, partiendo de la incidencia que tienen los objetivos de desempeño individual en el logro de las metas empresariales.

Explicaron Zaragoza et al. (2023), que los objetivos de desempeño individual deben ir en concordancia con lo que persigue la organización, no solo en cuanto a la misión y visión, sino también, metas de rentabilidad, productividad, crecimiento y desarrollo de la empresa.

#### 5) Se evalúa el desempeño laboral de los empleados

**Tabla 7**

Se evalúa el desempeño laboral de los empleados

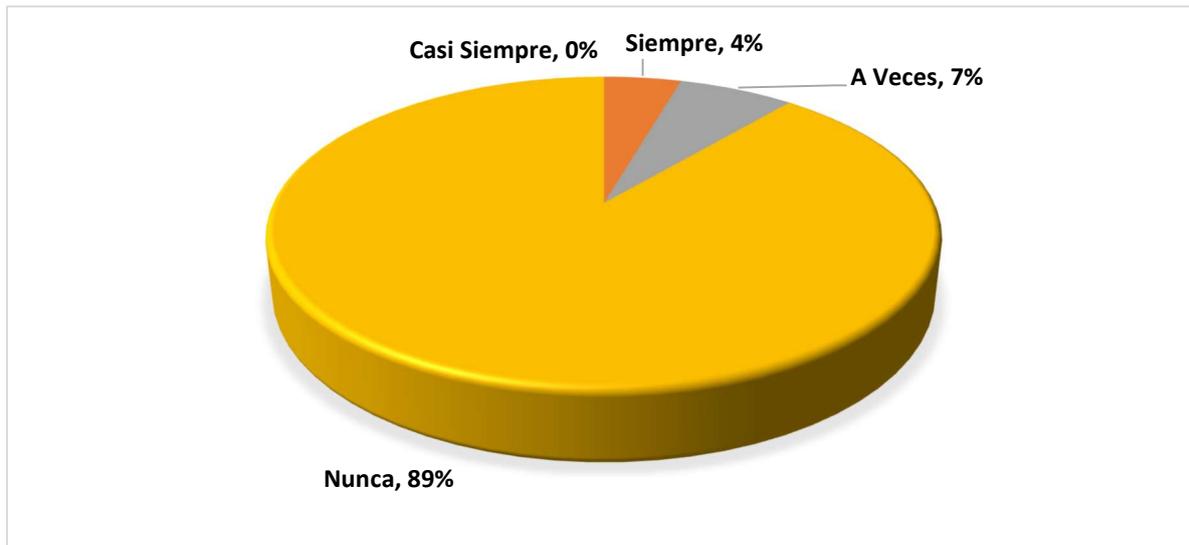
<b>Ítems</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Casi Siempre	0	0%
Siempre	2	4%
A Veces	3	7%
Nunca	40	89%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 13**

Se evalúa el desempeño laboral de los empleados



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Se observa en la Figura 13 los resultados obtenidos en la interrogante cinco, conociéndose que el 49% de los encuestados indicó que nunca le han evaluado el desempeño; el 7% indicó que algunas veces le evalúan el desempeño y un 4% señaló que siempre.

Análisis y discusión: Las contestaciones de la mayor parte de los participantes, coincidieron en que la empresa no realiza evaluación de desempeño, lo cual se torna un aspecto que no beneficia ni a los trabajadores ni a la empresa, debido a la importancia que tiene la evaluación de las funciones para lograr una mayor competitividad y productividad en las actividades.

Asimismo, para Zaragoza et al. (2023), la evaluación del desempeño tiene un papel esencial en los sistemas de recompensa, lo que a su vez aumenta la motivación de los trabajadores y mejora el clima organizacional. Es por ello, que la asignación de los objetivos de desempeño debe tener coherencia con las funciones que cumple el personal, para que puedan ser alcanzables y medibles.

- 6) Se emiten claramente las directrices a los empleados para su desempeño laboral

**Tabla 8**

Se emiten las directrices para el desempeño laboral

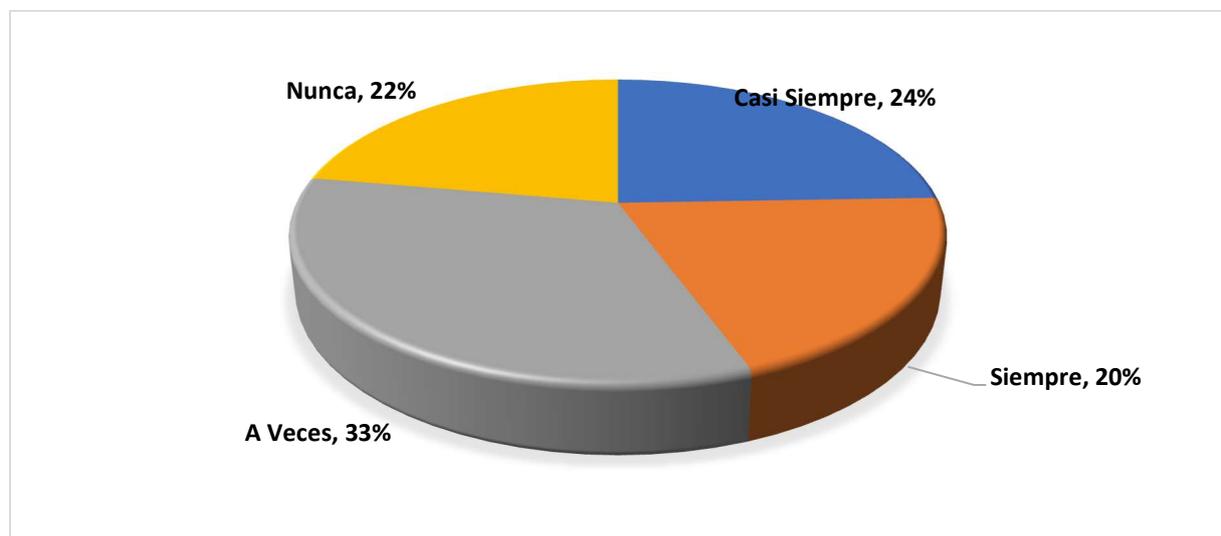
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Casi Siempre	11	24%
Siempre	9	20%
A Veces	15	33%
Nunca	10	22%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 14**

Se emiten las directrices para el desempeño laboral



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En los resultados obtenidos se aprecia que el 33% de los trabajadores encuestados señaló que algunas veces se emiten claramente los lineamientos para el desempeño laboral; el 24% indicó que casi siempre es así; un 20% mencionó que siempre; el 22% señaló que nunca se emiten lineamientos claros.

Análisis y discusión: Las contestaciones dejan comprender que un alto número de los encuestados no recibe lineamientos claros sobre las actividades que deben realizar lo cual genera un ambiente de desmotivación, porque no existe una línea clara sobre las funciones a desempeñar, lo cual debe ser mejorado para evitar una baja productividad en el personal y además se vea afectado el cumplimiento de las metas empresariales. Para Guerrero (2023), el desempeño de los trabajadores no solo consiste en realizar sus funciones, sino que los lineamientos deben ser claros y

en concordancia con lo que se realiza en cada puesto de trabajo, de esta manera, el personal tendrá claro las metas y las formas en que debe alcanzarlas.

7) La empresa tiene definido el nivel requerido de estudios formales para el desempeño en los puestos de trabajo

**Tabla 9**

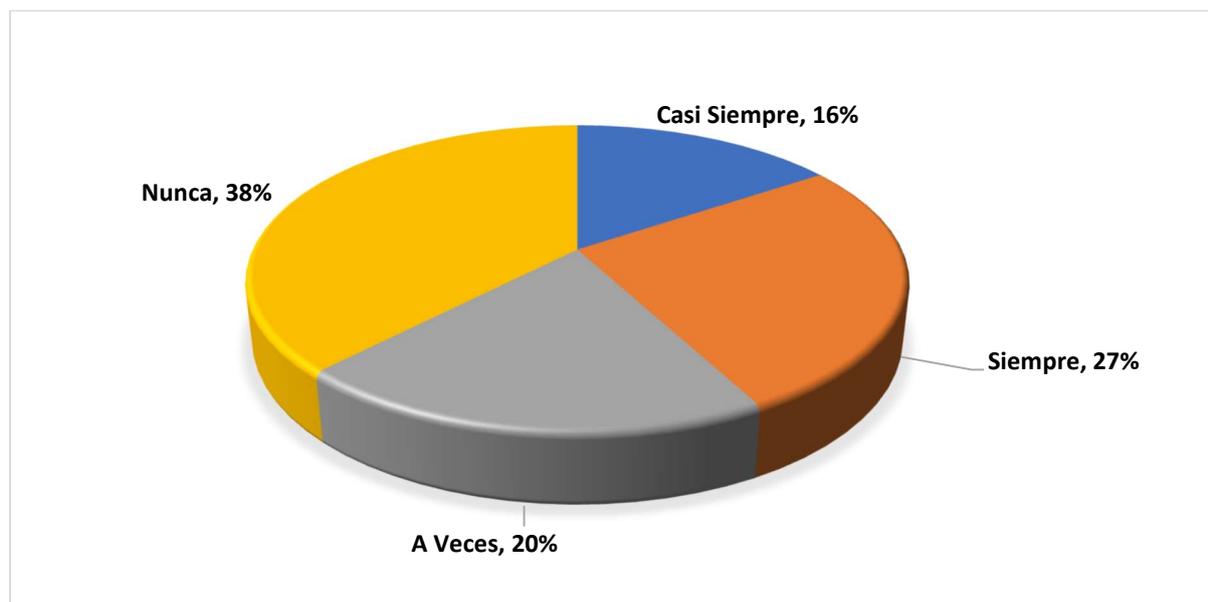
Definición de los estudios formales requeridos

Ítems	Cantidad	Porcentaje
Casi Siempre	7	16%
Siempre	12	27%
A Veces	9	20%
Nunca	17	38%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción  
Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 15**

Definición de los estudios formales requeridos.



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Según los porcentajes de las respuestas obtenidas visualizadas en la Figura 15, el 27% de los trabajadores encuestados indicaron que siempre están definidos los estudios formales requeridos para ejercer los puestos de trabajo; el 20% señaló que algunas veces es así; el 38% indicó que nunca.

Análisis y discusión: Los resultados fueron algo equitativos entre las tendencias de casi siempre y nunca, es decir, parte del personal señala que los requerimientos de estudios formales están definidos en los puestos de trabajo, mientras otra mitad del personal considera que no es así. Esto refleja que existe un aspecto a mejorar en la empresa, porque todos los puestos de trabajo deben tener claramente definido los requerimientos profesionales.

8) La empresa tiene claramente definido los niveles de responsabilidad de cada miembro de la organización.

**Tabla 10**

Definición de las responsabilidades de todos los miembros

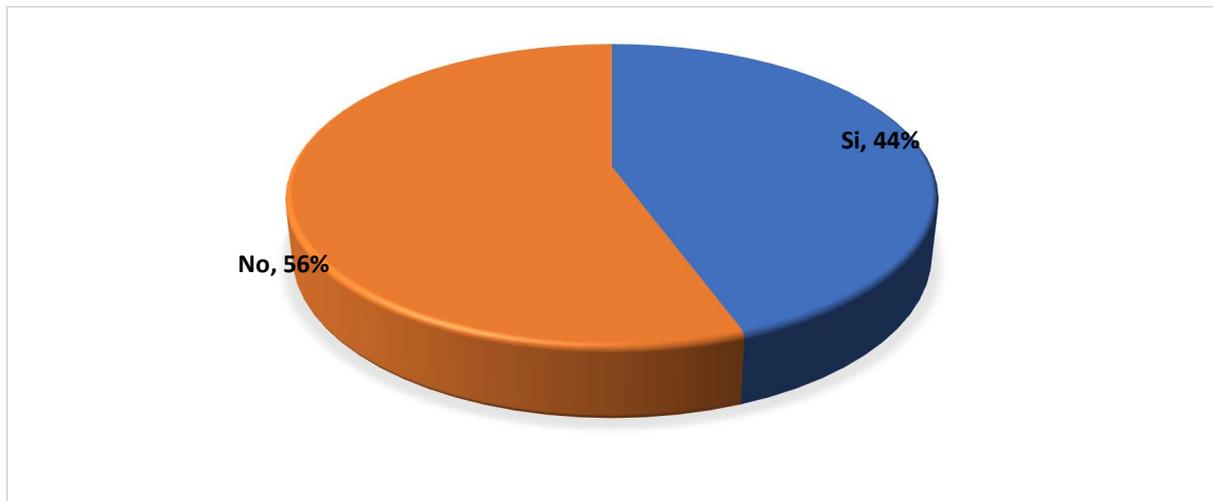
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Si	20	44%
No	25	56%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 16**

Definición de las responsabilidades de todos los miembros



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En las respuestas obtenidas en la Figura 16 indican que el 56% señaló que en la empresa no existen claramente definidas las responsabilidades a cada miembro de la organización; mientras que el 44% señaló que si están definidas tales responsabilidades.

Análisis y discusión: De acuerdo con lo que señalaron los encuestados, la mayoría del personal opina que la empresa no ha delegado las responsabilidades de todos los miembros de forma clara, lo cual requiere ser mejorado, en virtud de la importancia que representa para las organizaciones que todos sus miembros conozcan el compromiso que tienen en cada puesto de trabajo, especialmente en los niveles de mando medio, así como los operacionales.

Así lo comparte Santiesteban (2020), al mencionar que la delegación de las responsabilidades va a la par con un buen liderazgo o dirección, donde cada miembro conoce lo que hace y cuál es su aporte al logro de las metas y objetivos, es por ello, que asignar las funciones de manera clara, contribuirá a mejores resultados y mayor compromiso.

- 9) La empresa tiene claramente identificado los niveles de mando, niveles de supervisión y niveles operativos en los que se encuentra distribuido el personal.

**Tabla 11**

Identificación clara de los niveles de mando y operativos

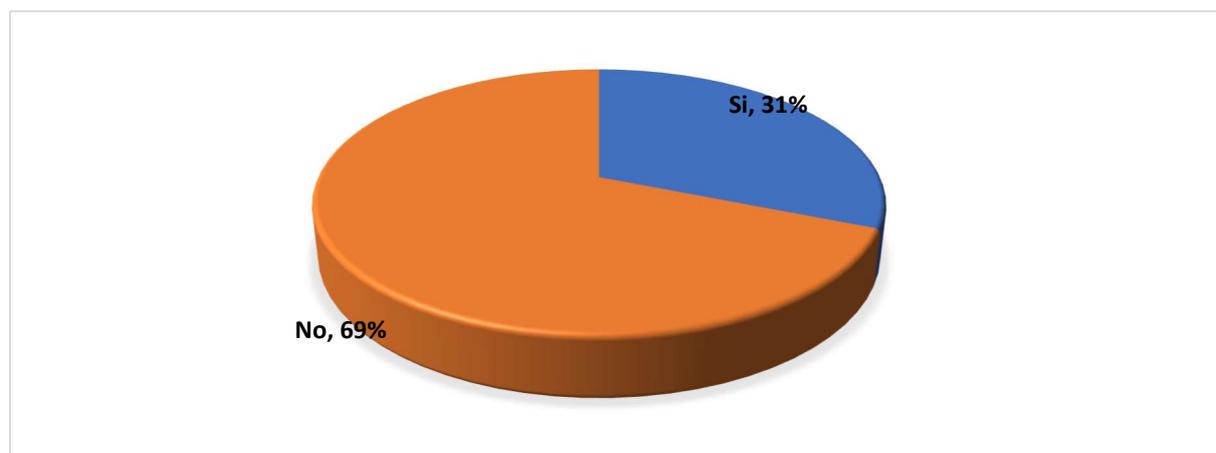
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Si	14	31%
No	31	69%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 17**

Identificación clara de los niveles de mando y operativos



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En la Figura 17 se observa que el 69% de las personas encuestadas señalaron que en la empresa no está claramente definido los niveles de mando medio ni operativos, mientras que un 31% indicó que sí es así.

Análisis y discusión: Según las respuestas de los encuestados, la mayoría coincide en que no se tienen claramente definidos los niveles de mando y supervisión y los niveles operativos, lo que puede conllevar a confusiones en las responsabilidades, problemas en la comunicación ascendente o descendente, así como otros inconvenientes que afectan el normal desenvolvimiento de las actividades.

Arguello (2022), señala que la buena comunicación dentro de las organizaciones, parte de una correcta estructura organizativa, es decir, que exista definido de forma correcta, los niveles de mando superior, medio y operativos, con la finalidad de que exista una correcta delegación de responsabilidades y las funciones estén asignadas adecuadamente a cada puesto de trabajo.

10) El área en el que usted se desempeña cuenta con manual de procedimientos

**Tabla 12**

Se cuenta con manual de procedimientos

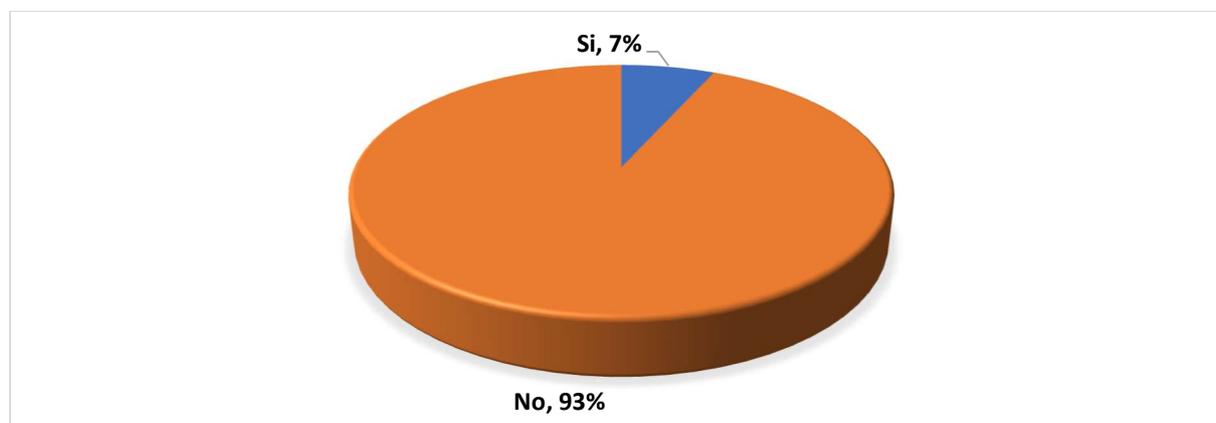
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Si	3	7%
No	42	93%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 18**

Se cuenta con manual de procedimientos



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En la Figura 18 se observa que el 93% de los trabajadores encuestados señalaron que no existe manuales de procedimientos en el área donde se desempeñan, mientras que el 7% indicó que sí.

Análisis y discusión: La mayoría de los trabajadores manifestó que no existen manuales de procedimientos en las áreas en las que se desempeñan, lo cual se considera un aspecto a mejorar, teniendo en cuenta la importancia de que el personal cuente con manuales que le sirvan de guía y orientación cuando se ejerza sus funciones y se presenten dudas al respecto.

Solano et al. (2020), consideran que al no existir manuales de procedimientos en las empresas se puede percibir como una razón de desorientación en el desempeño de los trabajadores, cuando se presenten situaciones que deben ser aclaradas, donde los manuales de procedimientos son idóneos para contribuir a minimizar las dudas.

#### 11) Tiene algún tipo de incentivo por objetivos alcanzados

**Tabla 13**

Tiene incentivo por los objetivos alcanzados

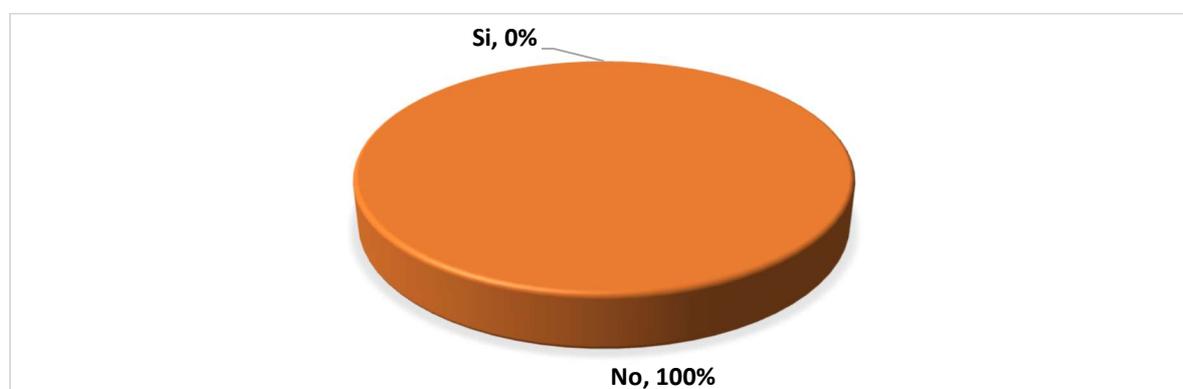
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Si	0	0%
No	45	100%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 19**

Tiene incentivo por los objetivos alcanzados



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

Se observa en la Figura 19 que el 100% de los encuestados señaló que no tiene ningún incentivo por objetivos alcanzados.

Análisis y discusión: Cabe señalar que se conoció en interrogantes anteriores que un alto porcentaje de los encuestados indicaron que no le son asignados objetivos de desempeño, por tanto, tampoco reciben ningún incentivo por este concepto. Los incentivos laborales forman parte de la motivación que puede tener el talento humano en el desarrollo de sus labores y el compromiso con la organización.

Explican Andrade et al. (2021), que el ser humano busca la motivación, las oportunidades de crecimiento, bien sea económico, emocional, laboral, profesional, entre otros, por tanto, resulta significativo que las empresas gestionen incentivos que sumen a la satisfacción laboral y al aumento de la productividad y mejor desempeño.

## 12) ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir?

**Tabla 14**

Tipo de incentivo que le gustaría recibir

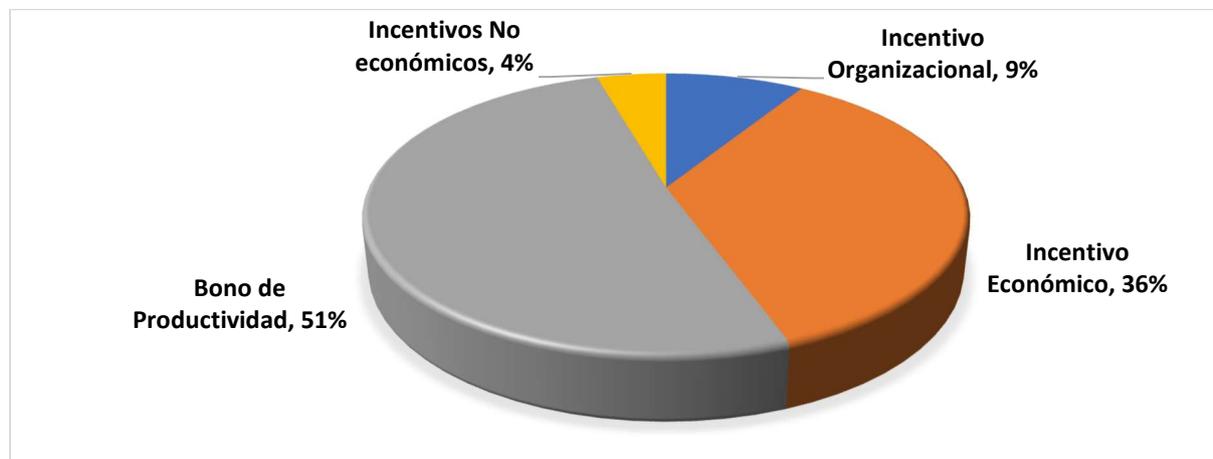
Ítems	Cantidad	Porcentaje
Incentivo Organizacional	4	9%
Incentivo Económico	16	36%
Bono de Productividad	23	51%
Incentivos No económicos	2	4%
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>100%</b>

Nota: Encuesta realizada a personal de la Escuela de Conducción

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Figura 20**

Tipo de incentivo que le gustaría recibir



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

En la Figura 20 el 51% de las personas encuestadas señalaron que les gustaría obtener un bono de productividad; el 36% le gustaría recibir un incentivo económico; un 9% coincidió en que prefiere un incentivo organizacional y el 4% señaló un incentivo no económico.

Análisis y discusión: Se aprecia en los resultados que la mayoría de las personas encuestadas manifiestan el interés en recibir algún incentivo monetario o un bono de productividad por el desempeño de sus labores. Los incentivos monetarios son altamente influyentes en la motivación de los trabajadores, por lo que se hace necesario tener en cuenta que los planes de incentivos deben formar parte de las estrategias para mantener un clima organizacional adecuado y motivado.

#### **4.1.3 Entrevista realizada a profesional Especialista de Recursos Humanos de la empresa XYZ**

Se solicitó a un profesional Especialista de Recursos de la empresa XYZ para solicitar su opinión sobre la importancia de la estructura organizativa y las funciones del personal. Se hace referencia a la empresa XYZ porque el Especialista entrevistado, solicitó no publicar el nombre de la empresa. Se realizaron las siguientes preguntas:

1) ¿Considera usted necesario que las empresas cuenten con estructura organizativa?

Si, efectivamente la estructura organizativa de cualquier empresa es la forma esquematizada de conocer las partes de una organización, es decir, como están divididas las áreas y departamentos, así como los niveles de dirección y los operativos.

2) ¿Tiene alguna incidencia la estructura organizativa en las funciones del personal?

Totalmente, por medio de la estructura organizativa se conocer cuál es la posición o el puesto que ocupa cada trabajador en la empresa, esto a su vez permite que se asignen las funciones de manera más precisa y coherente con el puesto de trabajo, se puede decir que es imprescindible que exista una estructura organizativa para lograr asignar las funciones.

3) ¿Qué recomendaría usted para que la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule diseñe una estructura organizativa?

Efectivamente lo primero que se debe tener claro antes de diseñar una estructura organizativa, es clasificar todos los puestos de trabajo que tiene la empresa, todos los puestos sin omitir ninguno. Seguidamente, es necesario analizar cada puesto y conocer la conexión que tienen las áreas en la empresa, también es fundamental tener claro cuáles son los niveles de mando que tiene la organización, clasificando los puestos de trabajo de manera correcta y posteriormente definir qué tipo de estructura establecer, siendo por lo general una estructura lineal funcional, como una de las más utilizadas y que ayuda a clasificar al personal de acuerdo a sus funciones.

**Análisis general de la entrevista:** De acuerdo a las recomendaciones sugeridas por el Especialista de Recursos Humanos entrevistado, la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, necesita emplear algunos procedimientos que le ayudarán a establecer una estructura organizativa lo que contribuye a una mejor asignación de las funciones al personal. De esta manera, la estructura organizativa y las funciones del personal guardan una alta relación porque facilitan la distribución de las actividades y el orden en la comunicación interna entre los niveles de dirección, supervisión y operativos.

#### **4.1.4 Análisis de los puestos de trabajo**

Para hacer el análisis de los puestos de trabajo en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, se observaron las funciones generales que realizan los empleados en sus puestos de trabajo, asimismo se identificaron algunos aspectos a los cuales se les colocó “Si”, “No” o “Algunas Veces” dependiendo de lo observado. Se utilizó el siguiente formato de Observación en el levantamiento de la información:

## Puesto: Analista de Publicidad.

Tabla 15

Ficha de observación – Área Marketing y Publicidad - Analista de Publicidad

### Ficha de Observación

Área de Trabajo: Marketing y publicidad

Puesto de Trabajo: Analista de Publicidad

#### Funciones generales del analista de publicidad:

- Participa en todo lo relacionado a la publicidad de los servicios que ofrece la institución.
- Recopila información sobre los distintos canales publicitarios.
- Tiene clasificada cierta información sobre las publicidades.
- No tiene un jefe inmediato definido, pero también atiende solicitudes del jefe de administración, del gerente general y de jefes de otras áreas le solicitan que realice algunos trabajos de publicidad que no se corresponden con la institución.

Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?			x	Distintos jefes de áreas le giran lineamientos
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?		x		
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?			x	
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?			x	
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?			x	
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	x			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?		x		

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** Según la información recolectada, el puesto de analista de publicidad presenta algunas características que deben ser mejoradas, por ejemplo, que no existe la designación de un jefe inmediato que emita los lineamientos directos al analista, porque se observó que recibe órdenes de dos o tres personas para que realice diversas actividades, algunas inherentes al puesto de trabajo y otras se trata de asuntos personales. Además, el trabajador no tiene por escrito, las funciones que debe desempeñar, sino que realiza diversas actividades que le son solicitadas en el momento.

## Puesto: Secretaria de Sede

Tabla 16

Ficha de observación – Área Secretaría – Secretaria de Sede

Ficha de Observación				
<b>Área de Trabajo: Secretaría</b>				
<b>Puesto de Trabajo: Secretaria de Sede</b>				
<b>Funciones generales de la Secretaria de Sede:</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>– Recibe documentos y maneja archivos de la Sede.</li><li>– Realiza funciones en el ordenador.</li><li>– Revisa lo relacionado a documentos por enviar desde la Secretaría de Sede.</li><li>– No tiene un jefe inmediato definido, es decir, rinde cuentas de lo que realiza tanto al jefe del área, también al jefe de administración y otros jefes que le solicitan la copia de un documento o la transcripción de un documento, entre otros asuntos.</li></ul>				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?		x		Recibe solicitudes de distintos jefes
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?		x		
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?			x	
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?			x	
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?	x			
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	x			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?		x		

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** Se observó que la persona encargada en la Secretaría de Sede recibe lineamientos de distintos empleados, además de su jefe inmediato el Coordinador de Sede. La trabajadora se encarga de todo lo relacionado con los memorándums del área, oficio, comunicaciones internas, además de la agenda del jefe de área. Sin embargo, se conoció que no le han asignado funciones por escrito, además de cumplir con otras actividades como sacar copias a documentos de otros departamentos, colaborar con el tipeo de un documento, realizar llamadas a distintos jefes, entre otras funciones que no se corresponden con el puesto de trabajo.

## Puesto: Servicio de Mensajería

Tabla 17

Ficha de observación – Administración – Servicio de Mensajería

### Ficha de Observación

Área de Trabajo: Administración

Puesto de Trabajo: Servicio de mensajería

#### Funciones generales de Servicio de Mensajería

- Se encarga de llevar a otras empresas las comunicaciones que emite la institución.
- También realice distribución interna de cualquier comunicación o circular entre las distintas áreas.
- No tiene un jefe inmediato.
- A veces realiza funciones en un ordenador que le facilitan en una de las oficinas, pero para indagar asuntos personales.

Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?			x	Le solicitan que realice actividades de distintas áreas
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?	x			
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?			x	
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?	x			
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?			x	
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	x			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			x	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** El mensajero realiza tareas relacionadas con el envío interno y externo de comunicaciones de la institución, sin embargo, se observó que el empleado recibe pautas de distintos jefes de las otras áreas y no se percibe una línea clara de la comunicación, lo que afecta las actividades que realiza el funcionario. También se conoció que el mensajero no ha recibido funciones detalladas por escrito lo cual debe ser mejorado para evitar que se generen errores u omisiones en la realización de las tareas.

## Puesto: Auxiliares Administrativos

Tabla 18

Ficha de observación – Administración – Auxiliares Administrativos

Ficha de Observación					
Área de Trabajo: Administración					
Puesto de Trabajo: Auxiliares Administrativos (En la institución existen 8 puestos de trabajo como auxiliar administrativo)					
Funciones generales de los Auxiliares Administrativos					
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se encargan de tipear documentos o cualquier otra información relacionada al área.</li><li>– También realizan tareas como sacar copias de documentos, entregar comunicaciones a otros departamentos.</li><li>– Los analistas realizan reportes o informes, previamente autorizados por el jefe de área.</li><li>– Algunas veces los auxiliares prestan colaboración para funciones en otras áreas, por ejemplo, la organización de alguna actividad académica.</li></ul>					
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones	
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?	x				
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?	x				
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?	x				
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x			
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?			x		
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?			x		
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x			
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?			x		
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?		x			

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** De acuerdo a lo que se observó, los auxiliares administrativos cumplen diversas actividades, pero no tienen funciones asignadas por escrito. Este personal utiliza la máquina de fotocopiado, imprimen documentos, participan en otras actividades fuera del lugar de trabajo, lo cual permite determinar que deben mejorarse estos aspectos para lograr una mayor optimización de las funciones del personal.

## Puesto: Secretario de Prensa y Propaganda

Tabla 19

Ficha de observación – Secretario de Prensa y Propaganda

Ficha de Observación				
<b>Área de Trabajo: Administración</b>				
<b>Puesto de Trabajo: Secretario de Prensa y Propaganda</b>				
<b>Funciones generales del Secretario de Prensa y Propaganda</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se encarga de gestionar todo lo concerniente a las publicaciones que realiza la institución.</li><li>– Elabora programas publicitarios</li><li>– Organizar y dirigir campañas de propagandas sobre los servicios que ofrece la institución</li></ul>				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?	x			
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?	x			
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?			X	
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	x			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			X	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** El Secretario de Prensa y Propaganda se encarga de gestionar todo lo relacionado con la publicidad de los servicios que ofrece la institución, recibe órdenes directas de la dirección de la institución, pero en ocasiones no es supervisado su trabajo.

## Puesto: Encargado de Finanzas

Tabla 20

Ficha de observación – Encargado de Finanzas

Ficha de Observación				
<b>Área de Trabajo: Administración</b>				
<b>Puesto de Trabajo: Encargado de Finanzas</b>				
<b>Funciones generales del Encargado de Finanzas</b>				
– Hacer previsiones financieras				
– Analiza presupuestos de gastos.				
– Gestiona los flujos de caja.				
– Realiza análisis de costos y de ingresos				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?	x			
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?	x			
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?		x		
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	x			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			X	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** El encargado de finanzas no recibe una directriz diaria de las actividades que realiza, se encarga de gestionar todo lo que concierne a las finanzas y ejerce una función de mando medio. Tiene bajo su cargo a dos auxiliares administrativos que se encargan de actividades operativas.

## Puesto: Recepcionista

Tabla 21

Ficha de observación – Recepcionista

Ficha de Observación				
<b>Área de Trabajo: Administración</b>				
<b>Puesto de Trabajo: Recepcionista</b>				
<b>Funciones generales de Recepcionista</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>– Recibe llamadas telefónicas internas y externas</li><li>– Brinda información a quienes realizan las llamadas para preguntar sobre los servicios que ofrece la institución.</li><li>– Se encarga de gestionar las llamadas solicitadas por las distintas áreas y departamentos</li></ul>				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?		x		
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?		x		
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?	x			
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?	x			
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		X		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	x			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			X	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** La persona que funge como recepcionista no recibe un lineamiento diario de las actividades que va a realizar. Se observó que los colaboradores solicitan a la recepcionista que les realice llamadas personales, sin existir algún control al respecto. Se pudo conocer que no se le ha entregado las funciones por escrito, lo cual se considera un aspecto que debe mejorarse. Además, la mayoría de los jefes de mando medio también solicitan a la recepcionista que les realice llamadas sin llevar un registro de las que se realizan.

## Puesto: Contador

Tabla 22

Ficha de observación – Contador

Ficha de Observación				
<b>Área de Trabajo: Administración</b>				
<b>Puesto de Trabajo: Contador</b>				
<b>Funciones generales de Contador</b>				
– Se encarga de gestionar todo lo concerniente a la contabilidad de la institución.				
– Gira lineamientos a los analistas de contabilidad sobre los registros contables y las declaraciones que deben realizarse.				
– Coordina todo sobre los tributos, impuestos y obligaciones de la institución				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?		x		
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?	x			
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?	x			
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?	X			
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			X	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** La persona que funge como contador no está constantemente en la oficina, porque realiza distintas actividades relacionadas al puesto de trabajo en otras instituciones. En el área de contabilidad hay tres asistentes administrativos que realizan distintas actividades contables, no tienen una supervisión continua del trabajo y algunas veces el jefe de área revisa lo que hacen.

## Puesto: Conserjes

Tabla 23

Ficha de observación – Conserjes

Ficha de Observación				
<b>Área de Trabajo: Administración</b>				
<b>Puesto de Trabajo: Conserjes (Existen 4 puestos de trabajo como conserjes)</b>				
<b>Funciones generales de Conserjes</b>				
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se encargan del mantenimiento y aseo de las instalaciones.</li><li>– Se encargan de la jardinería y la limpieza del lugar.</li><li>– Hacen reparaciones menores que se requieran en las instalaciones de la institución.</li></ul>				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?		x		
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?			X	
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?			X	
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?	X			
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?			X	
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			X	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** Los conserjes realizan distintas funciones que están relacionadas con el mantenimiento y limpieza de las instalaciones. Este personal no recibe lineamientos directos, coordinan el trabajo y se encargan de que se mantenga limpias las áreas. También realizan reparaciones menores cuando se requiere.

## Puesto: Jefe de Recursos Humanos

Tabla 24

Ficha de observación – Jefe de Recursos Humanos

Ficha de Observación				
Área de Trabajo: Administración				
Puesto de Trabajo: Jefe de Recursos Humanos				
Funciones generales del Jefe de Recursos Humanos				
<ul style="list-style-type: none"><li>– Se encarga de gestionar todo lo relacionado al personal de la institución.</li><li>– Coordina junto con la dirección, la contratación de personal.</li><li>– Se encarga de controlar todos los archivos del personal, garantizando su resguardo.</li><li>– Notifica a la gerencia cualquier requerimiento de personal.</li></ul>				
Ítems	Si	No	Algunas veces	Observaciones
¿El trabajador identifica claramente a su jefe inmediato?	x			
¿El trabajador recibe lineamientos sobre el trabajo que va a realizar?		x		
¿Se percibe una comunicación respetuosa y clara entre el trabajador y el jefe inmediato?			X	
¿El trabajador recibe orientación cuando se le presentan dudas en alguna de sus tareas?		x		
¿El trabajador responde adecuadamente a las exigencias del puesto?			X	
¿Se percibe confusión en las responsabilidades de los miembros del área?	X			
¿Existe un organigrama en el área donde se visualice la estructura organizativa de la empresa?		x		
¿El trabajador tiene una adecuada formación en el puesto que desempeña?			X	
¿El jefe inmediato supervisa el trabajo realizado por el personal a su cargo?			X	

Nota: Datos obtenidos en técnica de observación

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**Análisis:** El jefe de recursos humanos tiene bajo su supervisión a dos auxiliares administrativos, que se encargan de realizar todas las operaciones administrativas en el departamento. El jefe de recursos humanos algunas veces no está en su puesto de trabajo porque realiza diligencias varias en instituciones, no supervisa de manera constante el trabajo que realizan los auxiliares administrativos, tampoco gira lineamientos diarios sobre las funciones que deben desarrollar.

## 4.2 Análisis de los resultados

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la encuesta, entrevista y observación realizada, se pudo constatar que la institución presenta debilidades en la asignación de funciones al personal. No se cuenta con una estructura organizativa que ser del conocimiento de todo el personal, lo cual genera confusiones en los niveles operativos y de mando medio.

En algunos casos, los niveles operativos responden a más de un jefe inmediato, incidiendo directamente en la claridad de la información y la motivación del personal. Para Cedeño et al. (2022), el control de las actividades dentro de una organización, deben partir de la estructura organizativa, de ahí la importancia que tiene definir los niveles jerárquicos y operativos que conforman la empresa, de lo contrario no se pueden establecer canales de comunicación formal ni responsabilidades de forma correcta.

También se conoció que el personal no ha recibido las funciones por escrito, estas no se encuentran en sus expedientes o archivos laborales, considerándose un aspecto que debe ser corregido, dada la importancia que tiene la asignación de las funciones al personal. Al no existir funciones por escrito, el personal tampoco tiene asignado objetivos de desempeño individual, impidiendo a su vez evaluar su desempeño de forma adecuada.

En la encuesta realizada al personal, se determinó que no se emplean estrategias para integrar a los trabajadores a la misión, visión y valores organizacionales de la institución, considerándose un aspecto importante que fomenta la identidad con la empresa y aumenta el compromiso de los colaboradores. Contreras et al. (2020), es importante que la empresa aplique estrategias que le ayuden a socializar la misión, visión y valores a todo el personal, como parte esencial en la identidad con la institución.

Los puestos de trabajo no han sido analizados a profundidad, por tanto, las tareas que se realizan solo son el resultado de lineamientos verbales que no se encuentran escritos de manera formal. Explican Díaz y Quintana (2021), que cuando no existe un lineamiento claro en las funciones del personal, se genera confusiones

en el desempeño de algunos trabajadores, ocasionando retrasos en los procesos, falta de claridad, poco compromiso con la responsabilidad, entre otros aspectos.

Teniendo en cuenta los resultados, la empresa requiere una estructura organizativa, que permita identificar los niveles organizacionales para lograr un mayor orden en la delegación de las funciones; además, se requiere generar un proceso que ayude a la empresa a delegar las funciones por escrito al personal, para que todos los miembros conozcan las actividades que deben realizar y la responsabilidad en cada área.

Para que exista un correcto funcionamiento de la organización, es importante que todos sus miembros conozcan sus jefes inmediatos y también cuales son los departamentos o áreas que están vinculados. El trabajo en equipo parte de una buena organización del trabajo, un sistema de comunicación que permita la fluidez de la información entre los distintos niveles de la empresa, para que se puedan alcanzar las metas y objetivos.

De esta manera, se determina la necesidad que tiene la institución de establecer las funciones del personal, lo que facilitará el entendimiento entre el personal, lo que a su vez suma a un entorno organizacional agradable, que fomenta la motivación y un ambiente de respeto y confianza que favorece actitudes de superación y crecimiento personal y laboral.

#### **4.3 Identificación de las funciones idóneas que deben desempeñarse dentro de la organización.**

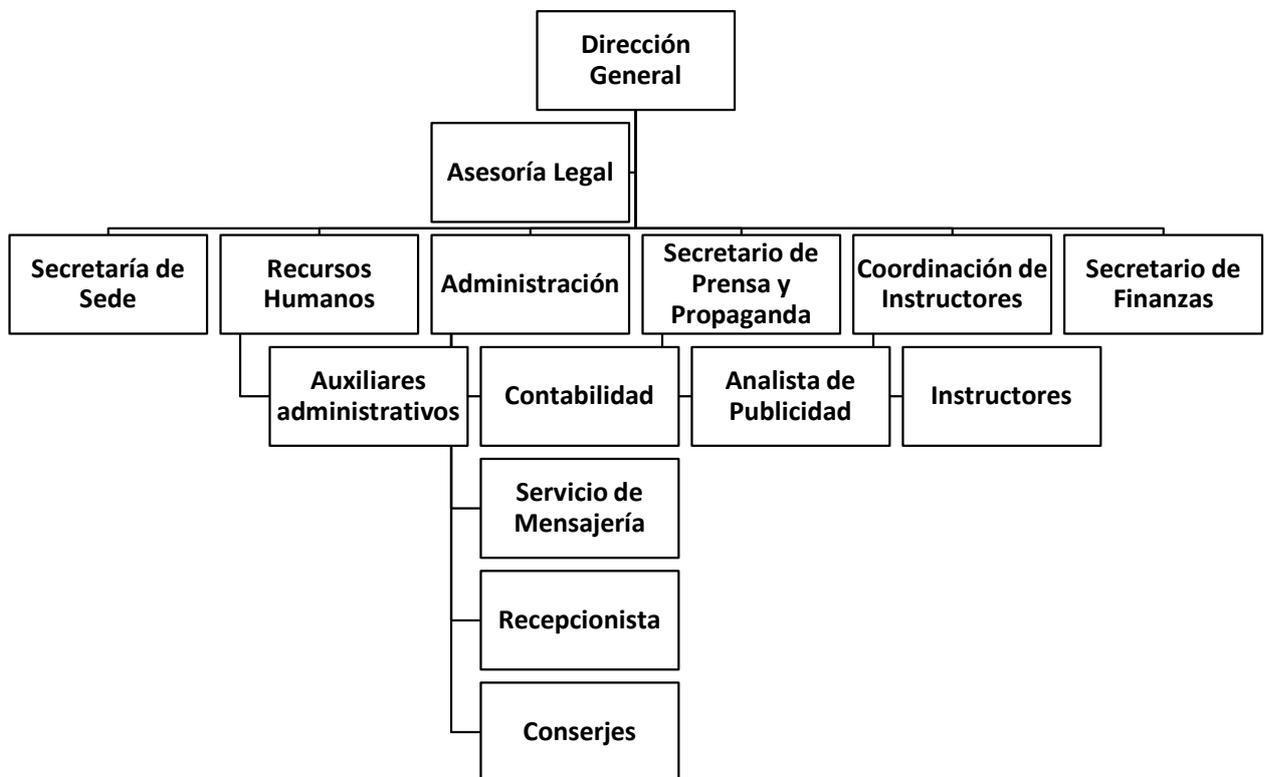
Para identificar las funciones que debe desempeñar el personal que labora en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, se propone en primer lugar, una estructura organizativa; en segundo lugar, se presentan un flujograma que identifica los principales pasos para asignar las funciones al personal y finalmente, un manual de funciones por grupos de puestos de trabajo.

### 4.3.1 Propuesta de Estructura organizativa para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule

Se propone la siguiente estructura organizativa para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule (Ver Figura 21).

**Figura 21**

Propuesta de Estructura Organizativa para la Escuela de Conducción Sindicato de Choferes de Daule



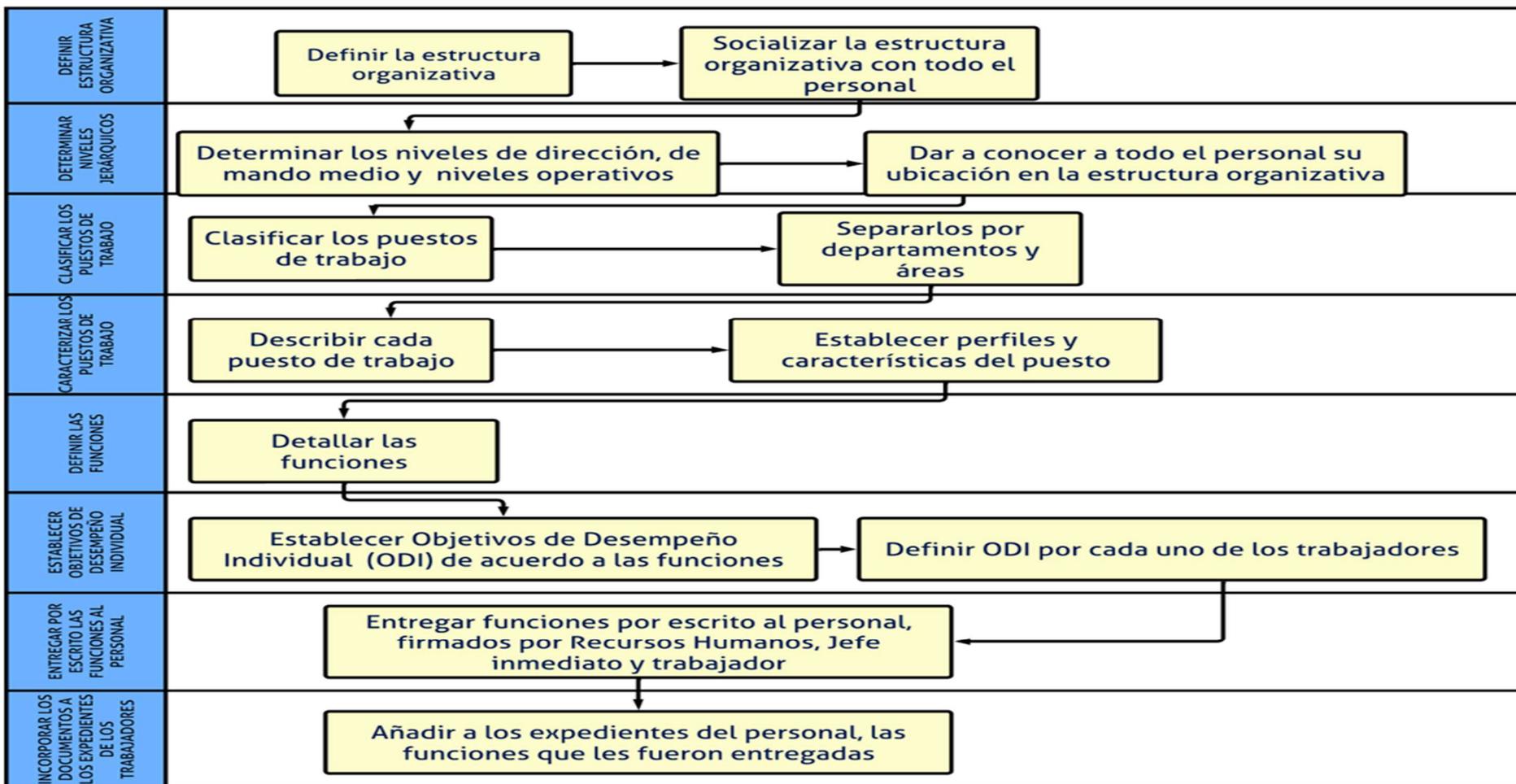
Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

### 4.3.2 Flujograma de pasos a seguir para entregar las funciones al personal de la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule

En la Figura 22 se detallan los pasos a seguir para entregar las funciones al personal:

**Figura 22**

Pasos para asignación de funciones al personal de la Escuela de Conducción



Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

**4.3.3 Manual de funciones propuesto para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule.**

	<b>Escuela de Conductores del Sindicato de Choferes del Cantón Daule</b>	<b>Revisión</b>	<b>01</b>
		<b>Página</b>	<b>1/19</b>
		<b>Código</b>	<b>MF-01</b>
<p><b>MANUAL DE FUNCIONES</b></p> <p><b>PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES CANTON DAULE</b></p>			
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos	
		<b>Aprobado por</b>	
		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>2/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Secretaria de Sede			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Satisfacer los requerimientos de la Dirección General, atender al público en sus requerimientos de información y contactos con el personal, ejecutar y vigilar la recepción y despacho de la correspondencia.			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recibir Documentos</li> <li>- Realizar y atender llamadas telefónicas</li> <li>- Controlar archivos.</li> <li>- Transcribir textos o documentos pertinentes al área</li> <li>- Llevar la agenda del Director General</li> <li>- Mantener ordenado el espacio de trabajo</li> <li>- Gestionar la salida y entrada de los documentos que se requieran</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato o estudios universitarios en curso.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Manejo de central telefónica De comunicación y atención al público.</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 o 2 años en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>3/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Jefe de Recursos Humanos			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Gestionar el talento humano de la institución.			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Levantar necesidades o requerimientos de personal</li> <li>- Llevar un control de los ingresos y finiquitos.</li> <li>- Asignar funciones al personal</li> <li>- Gestionar los procesos de reclutamiento y selección</li> <li>- Gestionar la elaboración de los contratos del personal</li> <li>- Control las retenciones y aportes patronales de seguridad social y otros beneficios</li> <li>- Elaborar planes de capacitación al personal</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios universitarios en Recursos Humanos.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Manejo del Código Laboral, IESS, Otros.</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 o 2 años en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>4/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Administrador			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Gestionar el talento humano de la institución.			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Controlar el funcionamiento general de la institución</li> <li>- Supervisar el uso de materiales e insumos en las oficinas</li> <li>- Llevar control de gastos operacionales</li> <li>- Supervisa que las áreas se encuentren limpias y aseadas.</li> <li>- Gestiona compras de la institución</li> <li>- Informa a la dirección general cualquier eventualidad en el funcionamiento</li> <li>- Gestiona procesos de control y establece medidas de rendimiento o productividad</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios universitarios en Administración</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Manejo de conflictos</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de equipos humanos de trabajo</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 o 2 años en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

	<h2>Manual de Funciones</h2>		Revisión	01
			Página	5/19
			Código	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Secretario de Prensa y Propaganda			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Gestionar la publicidad de la institución			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar trámites para publicitar asuntos de la institución.</li> <li>- Diseñar campañas publicitarias</li> <li>- Diseñar estrategias de publicidad</li> <li>- Coordinar actividades para publicitar asuntos de la institución.</li> <li>- Manejar redes sociales</li> <li>- Informar a la gerencia general cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios universitarios en Marketing y Publicidad</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Dominio de redes sociales</li> <li>- Manejo de programas publicitarios</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>6/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Coordinador de Instructores			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Dirección General, Académica.			
<b>Misión del Puesto</b>	Gestionar el ámbito académico			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinar las funciones de los instructores.</li> <li>- Gestionar los contenidos que deben manejarse en las instrucciones de conducción.</li> <li>- Dar a conocer los requerimientos de instructores a la dirección general.</li> <li>- Coordinar horarios académicos.</li> <li>- Informar a la gerencia general cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios universitarios en Educación o Coordinación Académica.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Dominio de grupos</li> <li>- Manejo de Leyes y Normativas en conducción</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>7/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Secretario de Finanzas			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Dirección General, Administración, Contabilidad			
<b>Misión del Puesto</b>	Gestionar el todo lo relacionado a las finanzas			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control registro de ingresos y egresos</li> <li>- Verifica balances y estados de cuentas bancarios.</li> <li>- Hace previsiones de resultados mensuales o anuales.</li> <li>- Toma decisiones sobre aspectos financieros, previo consentimiento del director general.</li> <li>- Informar a la gerencia general cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios universitarios en Finanzas.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de asuntos financieros</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 o 2 años en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>8/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Recursos Humanos			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Recursos Humanos			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Administrativas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de recursos humanos.			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de recursos humanos</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Realizar registros de recursos humanos previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado o cursando estudios o finalizados en el área de talento humano.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de asuntos laborales</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>9/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Administración			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Administración			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Administrativas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de administración			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de administración</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Realizar registros administrativos previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado; cursando estudios o finalizados en el área de administración.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de asuntos administrativos</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>10/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Coordinación Académica			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Jefe de Coordinación Académica			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Administrativas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de coordinación académica			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de coordinación académica</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Realizar registros administrativos previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado; cursando estudios o finalizados en el área de administración.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de asuntos administrativos y académicos</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>11/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Secretaría de Finanzas			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Secretario de Finanzas			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Administrativas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de finanzas			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de finanzas</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Realizar registros administrativos y financieros previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Realizar conciliaciones bancarias.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado; cursando estudios o finalizados en el área de administración, contabilidad y/o finanzas.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de asuntos contables y financieros</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>12/19</b>
			<b>Código</b>	<b>MF-01</b>
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Contabilidad			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Contador			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Administrativas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de contabilidad			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de contabilidad</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Realizar registros contables previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Realizar conciliaciones bancarias y emitir informes contables.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado; cursando estudios o finalizados en el área de administración, contabilidad y/o finanzas.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de asuntos contables y financieros</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>13/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Secretaría de Prensa y Propaganda			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Secretario de prensa y Propaganda			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Administrativas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de publicidad y propaganda			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de publicidad y propaganda</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Participar en la elaboración de anuncios publicitarios previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado; cursando estudios o finalizados en el área de marketing y publicidad</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de programas o aplicaciones publicitarias</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>14/19</b>
			<b>Código</b>	<b>MF-01</b>
<b>Puesto de Trabajo:</b>		Auxiliar Administrativo		
<b>Área/Departamento</b>		Coordinación de Instructores		
<b>Jefe Inmediato:</b>		Coordinador de Instructores		
<b>Unidades con las que se relaciona</b>		Administrativas		
<b>Misión del Puesto</b>		Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área académica		
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área coordinación de instructores</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Participar en la elaboración de cronogramas académicos previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado; cursando estudios o finalizados en el área de administración.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de programas o aplicaciones publicitarias</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>15/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Auxiliar Administrativo			
<b>Área/Departamento</b>	Dirección General			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Director General			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de dirección general			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de dirección general</li> <li>- Elaborar comunicados o documentos solicitados por el jefe inmediato</li> <li>- Participar en la elaboración de planes previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Llevar la agenda del director general</li> <li>- Controlar y respaldar los archivos manejados en el área.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cursando estudios o finalizados en el área de administración.</li> </ul>		
<b>Habilidades requeridas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de programas Word, Excel, Correos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de programas o aplicaciones publicitarias</li> </ul>		
<b>Experiencia laboral</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>		
<b>Elaborado por</b>		<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula		Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>16/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Conserjes			
<b>Área/Departamento</b>	Administración			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Administrador			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas, limpieza y mantenimiento de todos los espacios de la institución			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar limpieza de los espacios de la institución.</li> <li>- Utilizar los insumos de limpieza de manera óptima.</li> <li>- Realizar mantenimiento a los equipos que así lo requieran, notificar al jefe inmediato cualquier eventualidad con la conservación y uso de los activos de la institución.</li> <li>- Cumplir con los horarios y jornadas planificadas para la limpieza.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado. O Cursando estudios técnicos.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de materiales de limpieza</li> <li>- Capacidad de organización</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>17/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Mensajero			
<b>Área/Departamento</b>	Administración			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Administrador			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de administración			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar recogida y entrega de documentos que le solicite el área de administración.</li> <li>- Llevar un registro y control de las entregas de documentos realizadas</li> <li>- Atender las solicitudes de las áreas, previa autorización del jefe inmediato.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado. Cursando estudios o finalizados en el área de administración.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licencia de conducir</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Capacidad de organización del trabajo</li> <li>- Sentido de responsabilidad y seriedad</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

	<h2>Manual de Funciones</h2>		Revisión	01
			Página	18/19
			Código	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Recepcionista			
<b>Área/Departamento</b>	Administración			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Administrador			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Todas las áreas			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de recepción			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener ordenado los archivos del área de recepción</li> <li>- Atender llamadas telefónicas relacionadas con el área de trabajo.</li> <li>- Ser cauteloso y discreto con información de la institución</li> <li>- Atender amablemente a los visitantes y público en general.</li> <li>- Llevar un registro de las llamadas recibidas, así como las llamadas solicitadas.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato finalizado o cursando estudios o finalizados en el área de administración.</li> </ul>			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de dispositivos o aparatos telefónicos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de la amabilidad</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 año en puestos similares.</li> </ul>			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

 <p>ESCUELA DE CONDUCCIÓN SINDICATO DE CHOFERES Cantón Daule Conducir con conocimiento y responsabilidad</p>	<b>Manual de Funciones</b>		<b>Revisión</b>	<b>01</b>
			<b>Página</b>	<b>19/19</b>
			<b>Código</b>	MF-01
<b>Puesto de Trabajo:</b>	Instructores			
<b>Área/Departamento</b>	Coordinación de Instructores			
<b>Jefe Inmediato:</b>	Coordinador de Instructores			
<b>Unidades con las que se relaciona</b>	Académica			
<b>Misión del Puesto</b>	Cumplir con las tareas operativas que se le asignen en el área de instrucción o académica			
<b>Funciones principales del puesto de trabajo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enseñar sobre normas de circulación</li> <li>- Dominar las Leyes y Normativas emitidas en el país, sobre conducción vehicular.</li> <li>- Conocer ampliamente las señales de tránsito y tráfico.</li> <li>- Proporcionar inducción sobre el manejo de los vehículos</li> <li>- Tener conocimientos generales sobre el funcionamiento de los vehículos.</li> <li>- Llevar un control de las clases impartidas, así como la asistencia de los interesados.</li> <li>- Informar al jefe inmediato cualquier asunto pertinente.</li> </ul>				
<b>Perfil del puesto de trabajo</b>				
<b>Formación académica requerida mínima</b>	- Estudios relacionados con control vehicular.			
<b>Habilidades requeridas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo de Ordenadores</li> <li>- Manejo de Internet</li> <li>- Dominio de dispositivos o aparatos telefónicos.</li> <li>- Habilidades de comunicación</li> <li>- Manejo de la amabilidad</li> <li>- Dominio de leyes y normas de tránsito</li> </ul>			
<b>Experiencia laboral</b>	- 1 año en puestos similares.			
<b>Elaborado por</b>	<b>Revisado por</b>		<b>Aprobado por</b>	
Escobar Delgado Darla Elizabeth Ruiz Zambrano María Paula	Licda. Mendoza Marianlys Jefe De Recursos Humanos		Licdo. Rolando Zavala Gerente General	

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

#### 4.4 Costo beneficio estimado de la propuesta

Se estima el siguiente costo y beneficio tras la aplicación de la propuesta:

**Tabla 25**

Costo estimado de implementación de la propuesta

<b>Actividad</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Costo Estimado</b>
Propuesta de estructura organizativa.	Se sugiere llevar a cabo una reunión entre el director general y los jefes de áreas y departamentos y aprobar la estructura organizativa que se propone en esta investigación.	\$ 50
Flujograma de pasos para entregar funciones al personal	Al realizar reuniones (Jefes inmediatos y personal a cargo) para definir las funciones en cada puesto de trabajo, se fortalecerán los procesos y las responsabilidades de cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo. Al formalizar la entrega de funciones al personal, se logrará asignar a su vez objetivos de desempeño individual, que permitirá posteriormente evaluar el desempeño de los trabajadores. Esto sumará a la mejora continua y calidad de los procesos.	\$ 100
Implementación manual del Imprimir Manual de funciones		\$ 100
<b>Total</b>		<b>\$ 250</b>

Elaborado por: Escobar y Ruíz, (2024)

## CONCLUSIONES

Se establecieron las bases teóricas para la sustentación adecuada de las funciones para la Escuela de Conducción de Daule, a través de un estudio bibliográfico, esto pudo lograrse tras la revisión de distintas fuentes de investigación y académicas que permitieron conocer la importancia que tiene para las organizaciones, la asignación de las funciones por escrito al personal. El desempeño de los trabajadores está vinculado a las funciones que realizan, por tanto, estas deben ser claras y precisas para evitar duplicación de tareas, confusiones o problemas de comunicación entre el personal.

Al diagnosticar la situación actual en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes del Cantón Daule, se pudo conocer que la institución no ha entregado funciones al personal, en su mayoría el personal solo realiza tareas que le son asignadas en el área donde se desempeña de manera informal, pero no se cuenta con un manual ni se han entregado por escrito tales funciones. Este diagnóstico fue posible con el uso de las técnicas de recolección de información como la encuesta, la entrevista y la observación a algunos puestos de trabajo.

A lo largo de la investigación se pudo conocer la importancia de asignar las funciones al personal, lo que también contribuye a la evaluación del desempeño y la mejora de los procesos en todas las áreas. Es por ello que se hizo necesario identificar las funciones idóneas que deben desempeñar dentro de la organización cada miembro, con el propósito de identificar fortalezas o debilidades que afecten los resultados institucionales.

Se determinó el costo beneficio de la propuesta, detallándose un estimado por la cantidad de \$ 250 al tratarse de cambios a nivel de formalidades administrativas que no significan un alto costo a nivel monetario pero que genera grandes beneficios para la empresa, traducido en un mayor orden en el desempeño de los trabajadores y mayor productividad.

## **RECOMENDACIONES**

Se recomienda que la empresa revise las bases teóricas de esta investigación, para fortalecer y reconocer la importancia que tiene para las organizaciones, la asignación de funciones al personal, para lograr un mejor desempeño y desarrollo empresarial.

Se recomienda realizar un diagnóstico periódicamente (puede ser semestral o anualmente), sobre las funciones del personal, para conocer si se están realizando de manera adecuada o amerita efectuar cambios para mejorarlas.

También se recomienda implementar la propuesta que se realiza en esta investigación, relacionada con la entrega de funciones al personal de la Escuela de Conducción, para que cada uno de los colaboradores pueda conocer sus responsabilidades y desempeñarse de una forma más clara y aportando a los objetivos y metas institucionales.

Se recomienda atender a la propuesta, porque genera beneficios que se reflejarán en un mayor orden en el desempeño de los trabajadores, mayor compromiso y una mayor productividad.



[https://doi.org/https://gestionjoven.org/revista/contenidos\\_22\\_1/Vol22\\_num1\\_3.pdf](https://doi.org/https://gestionjoven.org/revista/contenidos_22_1/Vol22_num1_3.pdf)

Escuela de Conducción Daule. (2022). *Escuela de Conducción Daule*.

<https://escuelaconducciondaule.com.ec/>

Fernández, S. (2023). *Cómo gestionar la comunicación. En organizaciones públicas y no lucrativas*. Narcea Ediciones.

Galindo, H. (2020). *Estadística para no estadísticos: una guía básica sobre la metodología cuantitativa de trabajos académicos*. Editorial 3 Ciencias.

García, S. (2021). *Teoría económica de la empresa. Fundamentos teóricos: teoría institucional, teoría de producción y teoría de costes*. Ediciones Diaz de Santos S.A.

González, D., Medina, A., Medina, Y., Assafiri, Y., & Nogueira, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. *Revista Ingeniería Industrial*, 42(2), 1-12.

<http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v42n2/1815-5936-rii-42-02-108.pdf>

Guerrero, M. (2023). *Manual de funciones y clima laboral para la empresa Balcomad S.A. de la ciudad de Santo Domingo*. [Tesis de Grado, Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES]. Repositorio Institucional de la Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES, Ecuador.

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/17211/1/USD-ADNL-PDI-001-2023.pdf>

Harf, R., & Azzerboni, D. (2023). *Conduciendo la escuela. Manual de gestión directiva y evaluación institucional*. Editorial Noveduc.

Heredia, M., & Narváez, C. (2021). La importancia de la Evaluación del desempeño del talento humano en las organizaciones de salud. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), 213-241.

<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8011435>

Hernández, G. (2022). *Psicología Jurídica Iberoamericana*. Editorial El Manual Moderno Colombia.

Junco, J., García, C., & Álvarez, J. (2021). *Administración y dirección de empresas para el marketing e investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.

López, P. (2021). *Metodología de la investigación: de lector a divulgador*. Editorial Universidad de Almería.

- Meza, P. (2020). *Aplicación del ciclo de Deming para optimizar la gestión administrativa y la productividad en el área de producción de la empresa MMOLPLAST EIRL*. [Tesis de Grado, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional de la Universidad Privada del Norte, Perú. [https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26424/Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional\\_Pedro%20Meza%20Alarcon.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/26424/Trabajo%20de%20Suficiencia%20Profesional_Pedro%20Meza%20Alarcon.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Moreno, J., & Ortega, P. (2021). *Los grupos de empresas en el Derecho del Trabajo*. Editorial Aranzadi Civitas.
- Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista Chilena de Radiología*, 26(3), 100-104. <https://www.scielo.cl/pdf/rchradiol/v26n3/0717-9308-rchradiol-26-03-100.pdf>
- Niño, J. (2021). *La investigación científica en el contexto académico*. Editorial Infinite Study.
- Ochoa, M. (2023). *Diseño y actualización de los manuales de Funciones de la Empresa CI TROPICAL*. [Tesis de Grado, Universidad de Antioquía]. Repositorio Institucional de la Universidad de Antioquía. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/35907/5/OchoaMariana\\_2023\\_DisenomanualesCITropical.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/35907/5/OchoaMariana_2023_DisenomanualesCITropical.pdf)
- OMS. (20 de junio de 2022). *Traumatismos causados por el tránsito*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/road-traffic-injuries>
- Ortega, L., & Salazar, A. (2023). *Propuesta de actualización del manual de funciones y perfiles de cargos de la Universidad Santo Tomás*. [Tesis de Maestría, Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja]. Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás, Seccional Tunja, Colombia. <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/51656/2023angelicasalazarlinaortega.pdf?sequence=5>
- Palomeque, R., Ordoñez, A., & Mora, V. (2021). Empresa inmobiliaria: diagnóstico para un manual de funciones. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 129-135. <https://doi.org/https://remca.umet.edu.ec/index.php/REMCA/article/view/357/378>
- Quimiz, G., & Ramírez, P. (2020). Importancia de la implementación de los manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa:*

*Innovación y Aplicaciones Técnico*, 2(2), 12-20.

<https://doi.org/https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/242/327>

Quispe, F. (2022). *Análisis Organizacional del Colegio de Licenciados en Administración de Cajamarca; propuesta de un manual de organización y funciones*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional de Cajamarca]. Repositorio Institucional de la Universidad de Cajamarca, Perú.

<https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14074/5314/TESIS%200-%20FRANK%20ERICK%20QUISPE%20ALC%c3%81NTARA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ramos, W. (2018). *La importancia del Manual de Funciones y procedimientos en las estructuras de las empresas*. [Tesis de Grado, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional de la Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia.

<https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rincón, P. (2023). *Importancia del manual de funciones y procedimientos para la comprensión de la estructura organizacional administrativa y operativa para la correcta ejecución laboral*. [Tesis de Grado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/58128/parinconl.pdf?sequence=3>

Rothbard, M. (2020). *El Igualitarismo como Rebelión contra la Naturaleza*. Editorial INNISFREE.

Salazar, M., & Acosta, J. (2021). *Propuesta de Manual de FUnciones del área académica de la Escuela de Audio y Sonido de Colombia*. [Tesis de Grado, Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria]. Repositorio Institucional de la Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Colombia.

<https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/2110/43.%20TGII%20Propuesta%20de%20manual%20de%20funciones%20del%20a%CC%81rea%20academica%20EAS%20Colombia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Sánchez, G., & Dauhare, M. (2023). *Tesis y otras modalidad de titulación: Estrategias metodológicas*. UNAM, Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.
- Sánchez, S. (2023). *Control de calidad y Certificaciones industriales*. Editorial Universidad de Almería.
- Santiesteban, F. (2020). *La Importancia de establecer un estilo de liderazgo en las empresas de construcción en Colombia*. [Tesis de Grado, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad Militar Nueva Granada, Colombia.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39554/SantiestebanCasta%c3%b1edaFredyAlexander2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silvera, R. (2021). *Micrologística. Cómo optimizar los procesos logísticos internos*. Editorial ICG Marge, SL.
- Solano, K., Tierra, J., Orozco, A., & Vicuña, J. (2020). Manual de procedimientos de control interno para departamentos contables en federaciones deportivas región sierra ecuatoriana, caso de estudio. *Revista Espacios*, 41(14), 13-17.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n14/a20v41n14p13.pdf>
- Soledispa, B., & Posligua, M. (2021). Estructura Organizativa y Desempeño Laboral: Caso Fabrical Cía. Ltda., Ciudad de Quito. *Revista Dominio de las Ciencias*, 7(4), 859-873.  
<https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2453/5439>
- Solorzano, M., & Navío, J. (2022). *Diseño y cambio organizativo. fundamentos y nuevos enfoques*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Sterling, A., & Valencia, L. (2022). *Elaboración y diseño del Manual de Funciones y procedimientos para la empresa "Merk-Ideal" ubicada en el municipio Santander*. [Tesis de Grado, Universidad del Valle sede Norte del Cauca]. Repositorio Institucional de la Universidad del Valle sede Norte del Cauca, Colombia.  
<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/server/api/core/bitstreams/a62a6e28-abc9-4c9c-8e20-45499fd4b94e/content>
- Torres, C. (2023). *Gestión de la atención al cliente/consumidor*. Editorial ECOE .
- Villafuerte, C. (2018). *Elaboración de un Manual de Funciones para el Departamento Administrativo de una empresa pública de servicios*. [Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador]. Repositorio Institucional de la

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador.

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>

Zaragoza, W., Pineda, J., Salazar, L., & Silva, G. (2023). Desempeño Laboral.

Revisión literaria. *COMMERCIUM PLUS*, 5(1), 1-12.

[https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium\\_plus/article/view/638/889](https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638/889)

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de Encuesta



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCION DEL  
SINDICATO DE CHOFERES DE DAULE**

**OBJETIVO:** La presente encuesta tiene finalidad principal recopilar información relacionada con las funciones del personal en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule a fin de mejorar los procesos.

La información recolectada a través de la encuesta será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Grado de título: ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES ADECUADAS PARA LA ESCUELA DE CONDUCCION DEL SINDICATO DE CHOFERES DE DAULE, que será presentada ante la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

<b>Información demográfica</b>
--------------------------------

Género: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_

Tiempo de Antigüedad en la empresa: \_\_\_\_\_

Por favor responda los siguientes planteamientos, seleccione solo una de las alternativas de respuesta.

- 1) La empresa da a conocer a sus empleados sobre la misión, visión y los valores organizacionales

Ítems	Frecuencia
Si	
No	
<b>Total</b>	

- 2) La empresa ha dado a conocer la estructura organizacional a sus empleados

Ítems	Frecuencia
Si	
No	
<b>Total</b>	

3) La empresa asigna funciones por escrito a sus empleados.

Ítems	Frecuencia
Casi Siempre	
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	
<b>Total</b>	

4) Se asignan objetivos de desempeño al personal al mes en el departamento donde usted ejerce funciones

Ítems	Frecuencia
Casi Siempre	
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	
<b>Total</b>	

5) Se evalúa el desempeño laboral de los empleados mensualmente

Ítems	Frecuencia
Casi Siempre	
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	
<b>Total</b>	

6) Se emiten claramente las directrices a los empleados para su desempeño laboral

Ítems	Frecuencia
Casi Siempre	
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	
<b>Total</b>	

7) La empresa tiene definido el nivel requerido de estudios formales para el desempeño en los puestos de trabajo

Ítems	Frecuencia
Casi Siempre	
Siempre	
Algunas Veces	
Nunca	
<b>Total</b>	

8) La empresa tiene claramente definido los niveles de responsabilidad de cada miembro de la organización.

Ítems	Frecuencia
-------	------------

Si
No
<b>Total</b>

9) La empresa tiene claramente identificado los niveles de mando, niveles de supervisión y niveles operativos en los que se encuentra distribuido el personal.

Ítems	Frecuencia
Si	
No	
<b>Total</b>	

10) El área en el que usted se desempeña cuenta con manual de procedimientos

Ítems	Frecuencia
Si	
No	
<b>Total</b>	

11) ¿Tienen algún tipo de incentivo por objetivos alcanzados?

Ítems	Frecuencia
Si	
No	
<b>Total</b>	

12) ¿Qué tipo de incentivo le gustaría recibir?

Ítems	Frecuencia
Incentivo Organizacional	
Incentivo Económico	
Bono de Productividad	
Incentivos No económicos	
<b>Total</b>	



**ENTREVISTA DIRIGIDA A PERSONAL DE LA ESCUELA DE CONDUCCION DEL SINDICATO DE CHOFERES DE DAULE**

**OBJETIVO:** La presente entrevista tiene por finalidad principal recopilar información relacionada con las funciones del personal en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule a fin de mejorar los procesos.

La información recolectada a través de la entrevista será utilizada para cumplimiento de los objetivos metodológicos en ocasión al desarrollo de la Tesis de Maestría de título: ANALISIS DE LAS FUNCIONES ADECUADAS PARA LA ESCUELA DE CONDUCCION DEL SINDICATO DE CHOFERES DE DAULE, que será presentada ante la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil.

Por favor responda las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las funciones más relevantes dentro de la escuela de conducción?
2. ¿Se lleva a cabo la inducción al personal nuevo ingreso?
3. ¿Al personal se le entregan las funciones por escrito?
4. ¿La empresa cuenta con un manual donde se haga una descripción de los puestos de trabajo en las distintas áreas y departamentos?
5. ¿De qué manera la empresa delega las responsabilidades al personal?
6. ¿Se evalúan los resultados de las funciones realizadas por el personal?

Muchas gracias por su atención