



Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Maestría en Gestión del Talento Humano

“Perfiles de puesto para la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo”

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

AUTOR:

Ing. Juliana Carolina Bravo Merizalde

DIRECTOR:

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE

Loja – Ecuador

2023

Loja, 09 de marzo de 2023

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

C E R T I F I C O:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo Titulación denominado: **“Perfiles de puesto para la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.”**, previo a la obtención del título de **Magister Gestión de Talento Humano**, de la autoría de la estudiante **Juliana Carolina Bravo Merizalde**, con **cedula de ciudadanía Nro. 1104597651**, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja, para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa.

Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala, MAE
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Autoría

Yo, **Juliana Carolina Bravo Merizalde**, declaro ser autora del presente Trabajo de Titulación y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos, de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido del mismo. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi Trabajo de Titulación, en el Repositorio Digital Institucional - Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1104597651

Fecha: Loja, 09 de marzo de 2023

Correo electrónico: juliana.c.bravo@unl.edu.ec

Celular: 0981393659

Carta de autorización por parte de la autora para consulta, reproducción parcial o total y publicación electrónica de texto completo del Trabajo de Titulación.

Yo, **Juliana Carolina Bravo Merizalde**, declaro ser el autor del Trabajo de Titulación denominado: **“Perfiles de puesto para la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo”**, como requisito para optar el título: **Magíster en Gestión del Talento Humano**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja, para que con fines académicos, muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Digital Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenido la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del Trabajo de Titulación que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, a los nueve días del mes de marzo del dos mil veinte y tres.

Firma:

Autora: Juliana Carolina Bravo Merizalde

Cédula: 1104597651

Dirección: Juan Montalvo y primero de mayo

Correo electrónico: juliana.c.bravo@unl.edu.ec

Celular: 0981393659

DATOS COMPLEMENTARIOS

Director del trabajo de titulación: Ing. Carlos Roberto Carpio Ayala. MAE

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida, sabiduría y sobre todo por permitirme cumplir este logro dentro de mi formación profesional. A mis padres Joselito y María, por ser el pilar más importante en vida, por apoyarme a cumplir esta meta y ser mi inspiración cada día.

A mi tía Diana por siempre ser tan buena, bondadosa y estar siempre pendiente de toda la familia, nunca terminaré de agradecerte por esto muchas cosas más.

A ti Mamita Zoila por tenerme siempre presente en tus oraciones ¡vaya mamita tu sí que rezas mucho!

Agradezco a mi esposo Edwin por sus palabras gratificantes y apoyo moral que ha estado ahí para mí durante mis días y noches más difíciles, sobre todo dedico mi esfuerzo y dedicación a mi motor, mi querida hija Samhara Emilia.

El logro obtenido el día de hoy es por cada uno de ustedes familia.

Juliana Carolina Bravo Merizalde

Agradecimiento

Agradezco a la noble institución que me permitió la información necesaria para realizar el presente trabajo de investigación como es el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo, en especial a su dirigente el ingeniero Vicente Pontón, así como también al personal administrativo y operativo que muy amablemente me designaron parte de su tiempo para el levantamiento de información.

A mi director Ing. Roberto Carpio por los conocimientos y paciencia durante todo este proceso.

Juliana Carolina Bravo Merizalde

Índice de contenidos

Portada	i
Certificación	ii
Autoría	iii
Carta de autorización.	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de figuras.....	xi
Índices de anexos	xii
1. Título	1
2. Resumen	2
2.1. Abstract	3
3. Introducción	4
4. Marco Teórico	6
4.1. Antecedentes	6
4.2. Bases Teóricas.....	7
4.2.1. Empresa	7
4.2.1.1. Elementos de la Empresa	7
4.2.1.2. Elementos Tangibles	8
4.2.1.3. Elementos Intangibles.....	8
4.2.2. Sindicatos	8
4.2.2.1. Sindicatos de Choferes Profesionales del Ecuador.....	8
4.2.3. Gestión de talento humano	9
4.2.3.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano	9
4.2.3.3. Subsistemas de Talento Humano	10
4.2.3.4. Características de la gestión de talento Humano dentro de las PYMES	10
4.2.3.5. Diseño y Análisis de Puestos.....	10
4.2.3.5.1. Uso de la descripción y análisis de puestos.....	11
4.2.3.5.2. Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos	12

4.2.3.5.3.	Métodos para la Descripción del Análisis de Puestos	13
4.2.3.5.4.	Fundamentos del Diseño de Puestos	14
4.2.3.5.5.	Modelos de Diseño de Puestos	14
4.2.3.5.6.	Componentes o Elementos del Diseño del Puesto	15
4.2.3.5.7.	Dimensiones esenciales del puesto.....	19
4.2.3.5.8.	Cualidades integrales del perfil profesional.....	19
4.2.3.5.9.	Especificaciones de un Cargo o Puesto.....	20
4.2.3.5.10.	Fuentes de Información Sobre los Puestos de Trabajo.....	20
4.2.3.6.	Valoración de actividades del puesto	20
4.2.3.7.	Modelo de Gestión por Competencias	21
4.2.3.7.1.	Competencias.....	21
4.2.3.7.2.	Competencias Laborales	21
4.2.3.7.3.	Clasificación de las competencias	22
4.2.3.7.4.	Diccionario en Gestión por Competencias.....	22
4.2.3.7.5.	Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos en forma individual	22
4.2.3.7.6.	Procedimiento para la Determinación de Perfiles de Cargo por Competencias	23
5.	Metodología	25
5.1.	Área de estudio	25
5.2.	Enfoque.....	25
5.3.	Tipo	25
5.4.	Alcance	25
5.5.	Población	26
5.6.	Procedimiento	26
5.6.1.	Objetivo 1. Realizar un diagnóstico para la situación actual en la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.	26
5.6.2.	Objetivo 2. Identificar el diseño para la descripción de puestos en la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.	26
5.6.3.	Objetivo 3. Elaborar los perfiles de puestos para la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.	27
5.7.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	27
5.7.1.	Observación Directa.....	27
	Se realizó por la Tesista durante la estancia en la institución.....	27
5.7.2.	Entrevista	27

De la cual se obtuvo información directa. La investigación consistió en la aplicación de las entrevistas para la recopilación de información específica que sirvió para establecer el perfil de cada puesto en la organización.27

5.7.3. Ficha de descripción de puestos27

6. Resultados.....28

6.1. Diagnóstico.....28

6.1.1. Reseña histórica del sindicato de choferes28

6.1.2. Localización de la escuela y gasolinera sindicato de choferes28

6.1.3. Autoridades.....29

6.1.4. Estructura Organizacional31

6.1.5. Principios del Sindicato de Choferes Profesionales.....32

6.1.6. Normativa legal33

6.2. Resultados descriptivos.....33

6.3. Elementos para el perfil de puestos para la escuela y gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo.....39

6.4. Formato para el diseño de los perfiles de puestos para la escuela y gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo45

7. Discusión48

7.1. Perfiles de puestos para la escuela del sindicato de choferes del cantón.....48

7.1.1. Director Administrativo48

7.1.2. Miembros del Consejo Académico50

7.1.3. Secretaría53

7.1.4. Director Pedagógico.....56

7.1.5. Asesor Técnico en Educación y Seguridad vial.....59

7.1.6. Inspector62

7.1.7. Docente65

7.1.8. Instructores68

7.1.9. Contador71

7.1.10. Tesorero74

7.1.11. Evaluador Psicosenométrico76

7.1.12. Psicólogo79

7.1.13. Médico81

7.1.14. Auxiliar de Servicios.....84

7.1.15. Servicio de Limpieza87

7.2.	Perfil de puestos para la gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo	89
7.2.1.	Administrador.....	89
7.2.2.	Jefe de pista.....	92
7.2.3.	Despachadores.....	95
7.2.4.	Auxiliar de limpieza	98
7.2.5.	Contador	100
7.2.6.	Tesorería	102
7.2.7.	Auxiliar Contable.....	105
8.	Conclusiones.....	108
9.	Recomendaciones.....	109
10.	Bibliografía	110
11.	Anexos	113

Índice de tablas:

Tabla 1.	Tabla de valoración de puestos.....	20
Tabla 2.	Grado de valoración de las actividades	21
Tabla 3.	¿Cuál es su género?	33
Tabla 4.	¿Cuál es su edad?	33
Tabla 5.	Nivel de educación formal	34
Tabla 6.	¿Conoce el Organigrama Estructural de la organización?.....	34
Tabla 7.	¿Sabe qué es un cargo o puesto de trabajo?.....	34
Tabla 8.	¿Señale la definición de puesto de trabajo que considera correcta?	35
Tabla 9.	¿Puede identificar su puesto de trabajo en el organigrama de la organización?	35
Tabla 10.	¿Conoce cuál es su misión u objetivo principal de su puesto de trabajo en la organización?.....	35
Tabla 11.	¿Cómo conoció la misión u objetivo del puesto?	35
Tabla 12.	¿Cómo califica su desempeño laboral en la organización?	36
Tabla 13.	¿Cree usted que su desempeño laboral mejoraría si tuviera un documento que detalla sus actividades o tareas que debe realizar en la organización?.....	36
Tabla 14.	¿En algunas ocasiones Usted realiza actividades de otros puestos de trabajo? ..	37
Tabla 15.	¿Ha tenido llamados de atención por actividades mal realizadas que no pertenecen a su puesto de trabajo?	37
Tabla 16.	¿Algunas veces ha visto o escuchado conflictos o problemas en la empresa porque las funciones, actividades o tareas no están claras?	37

Tabla 17. ¿En caso de existir responsabilidades especiales como custodios de materiales, equipos, asignación de dinero o manejo de información confidencial existe documentos de asignación?.....	38
Tabla 18. Formato del perfil de puestos	46
Tabla 19. Perfil cargo de Director Administrativo.....	48
Tabla 20. Perfil cargo Miembros del Consejo Académico	50
Tabla 21. Perfil cargo Secretaría.....	53
Tabla 22. Perfil cargo Director Pedagógico.....	56
Tabla 23. Perfil cargo de Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial.....	59
Tabla 24. Perfil del cargo Inspector.....	62
Tabla 25. Perfil del cargo Docente	65
Tabla 26. Perfil del cargo Instructor.....	68
Tabla 27. Perfil del cargo Contador.....	71
Tabla 28. Perfil del cargo Tesorero	74
Tabla 29. Perfil del cargo Evaluador Psicosensométrico.....	76
Tabla 30. Perfil del cargo Psicología	79
Tabla 31. Perfil del cargo Médico.....	81
Tabla 32. Perfil del cargo Auxiliar de Servicios	84
Tabla 33. Perfil del cargo Servicio de Limpieza.....	87
Tabla 34. Perfil del cargo Administrador	89
Tabla 35. Perfil del cargo Jefe de pista	92
Tabla 36. Perfiles del cargo Despachadores.....	95
Tabla 37. Perfil del cargo Auxiliar de limpieza.....	98
Tabla 38. Perfil del cargo Contador.....	100
Tabla 39. Perfil del cargo Tesorería	102
Tabla 40. Perfil del cargo Auxiliar Contable.....	105

Índice de figuras:

Figura 1. Ubicación de las instalaciones de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes	28
Figura 2. Ubicación de las instalaciones de la gasolinera del Sindicatos de Choferes	29
Figura 3. Organigrama estructural	31
Figura 4. Organigrama estructural	31
Figura 5. Organigrama posicional del cargo Director Administrativo	50
Figura 6. Organigrama posicional del cargo Miembros del Consejo Académico	53
Figura 7. Organigrama posicional del cargo Secretaría	56
Figura 8. Organigrama posicional del cargo Director Pedagógico	59

Figura 9. Organigrama posicional del cargo Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial	61
Figura 10. Organigrama posicional del cargo Inspector	65
Figura 11. Organigrama posicional del cargo Docente	67
Figura 12. Organigrama posicional del cargo Instructor	70
Figura 13. Organigrama posicional del cargo Contador	73
Figura 14. Organigrama posicional del cargo Tesorero	76
Figura 15. Organigrama posicional del cargo Evaluador Psicosensométrico	78
Figura 16. Organigrama posicional del cargo Psicólogo	81
Figura 17. Organigrama posicional del cargo Médico	83
Figura 18. Organigrama posicional del cargo Auxiliar de Servicios.....	86
Figura 19. Organigrama posicional del cargo Servicio de limpieza	89
Figura 20. Organigrama posicional del cargo Administrador.....	92
Figura 21. Organigrama posicional del cargo Jefe de pista	95
Figura 22. Organigrama posicional del cargo Despachadores.....	97
Figura 23. Organigrama posicional del cargo Auxiliar de limpieza	99
Figura 24. Organigrama posicional del cargo de Contador	102
Figura 25. Organigrama posicional del cargo Tesorería	104
Figura 26. Organigrama posicional del cargo Auxiliar Contable.....	107

Índices de anexos:

Anexo 1. Encuesta	113
Anexo 2. Ficha de descripción de puestos.....	115
Anexo 3. Certificado del resumen	119

1. Título

**“ Perfiles de puestos para la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de
Choferes del Cantón Catamayo”**

2. Resumen

El interés por el desarrollo del siguiente trabajo investigativo titulado “Perfiles de puestos para la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo” surgió ante la carencia del departamento de talento humano en estas instituciones, por lo tanto, se planteó como objetivo general diseñar los perfiles de puesto de dichas organizaciones que contribuyan en el desarrollo y progreso del personal. Para su desarrollo se aplicó un proceso metodológico, se trabajó con el enfoque cualitativo y cuantitativo, la información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta y ficha de descripción de puestos, la misma que fue elaborada con preguntas que permitieron identificar el nivel de conocimiento del personal en relación al tema de estudio. La ficha de descripción de puestos, permitió levantar información específica y de forma fácil para el trabajador, de igual forma, se creó bajo la dirección teórica de Martha Alle, el diccionario de competencias para la escuela y gasolinera del Sindicato de choferes. La encuesta se aplicó a 32 personas, de las cuales 15 son parte de la gasolinera y 17 trabajadores de la Escuela de Conducción del Sindicato. Los resultados obtenidos reflejaron que el personal realiza actividades independientes al cargo, que desencadena en conflictos o problemas por funciones, actividades o tareas que no son claras y que disminuyen su desempeño laboral. En vista a ello, se diseñó un documento técnico, en el cual se evidencia información relevante de las funciones, actividades y responsabilidades que cada persona, con respecto a su puesto de trabajo debe ejercer. A su vez, este documento contiene información importante para el área de talento humano, que facilita la evaluación de procesos como desempeño, capacitación, reclutamiento y selección de personal. En fin, se dio cumplimiento al objetivo general, diseñando los perfiles de puesto de cada una de las funciones que demanda dichas organizaciones, con el fin de mejorar su desarrollo y mejorar el desempeño laboral de las mismas.

Palabras claves: Perfiles de puesto

2.1. Abstract

The interest in the development of the following researching work entitled "Position profiles for the driving school and gas station of the Drivers Union of the Catamayo canton" arose due to the lack of a human resources department in these institutions, therefore, it was proposed as a general objective the designing of the job profiles of the above-mentioned organizations, which will contribute to the development and progress of the personnel. For its development, a methodological process was applied, working with the qualitative and quantitative approach. The information was obtained through the application of a survey and job description sheet, which was elaborated with questions that allowed us to identify the level of knowledge of the personnel in regards to the subject of study. The job description sheet made it possible to collect specific information and in an easy way for the worker, also, the dictionary of competences for the school and gas station of the Drivers Union was created under the theoretical direction of Martha Alle. The survey was applied to 32 people, of which 15 are part of the gas station and 17 workers of the Union Driving School. The results obtained revealed that the personnel perform activities that have no connection with their job's position, which triggers conflicts or problems due to activities or tasks that are not clearly explained, resulting in a decrease of their work performance. In view of this, a technical document was designed, in which relevant information is manifested on the functions, activities and responsibilities for each person with regards to their job position. Simultaneously, this document contains important information for the human resources area, which facilitates the evaluation of processes such as performance, training, recruitment and personnel selection. In conclusion, the general objective was fulfilled, the job profiles of each of the functions demanded by said organizations were designed, in order to improve their development and their work performance.

Keywords: Job profiles.

3. Introducción

El presente estudio tuvo como finalidad diseñar perfiles de puestos del personal de la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón de Catamayo, resaltando que una adecuada distribución de funciones, de acuerdo al cargo que ocupan, es relevante para el desarrollo de una organización.

Por tal motivo, conocer la situación actual de las funciones que desempeñan los trabajadores con respecto a su cargo tanto de la escuela de conducción como de la gasolinera del Sindicato de Choferes es primordial, ya que se evidenció que existe factores que comprometen el desempeño laboral y clima en el personal de las organizaciones. Es así, que el sobrecargo de actividades o responsabilidades no definidas en el puesto dentro de la institución dificultando la mejora continua, es decir, es impedimento para su progreso a nivel económico como laboral.

En tal razón, la presente investigación sostiene la importancia de definir las funciones acordes al puesto de trabajo de cada persona que labora en las organizaciones, debido a que de dicha forma se logra una optimización de funciones y recursos, los cuales son claves para el progreso de la organización, introduciendo mejoras tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como la estructura organizacional. Así mismo, esta investigación permitirá diseñar un documento técnico en base a los perfiles que requiera dicha institución. Corroborando la importancia del perfil de funciones de cada puesto que demanda la entidad.

En este contexto, el documento se encuentra estructurado de la siguiente forma:

Como primer punto se estableció un título denominado “Perfiles de puestos para la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo”, seguido del resumen, en el cual se evidencia toda la investigación. A continuación de ello, se encuentra la introducción, en la cual se indica la relevancia del estudio y estructura del presente trabajo.

Luego de ello, se presenta el marco teórico, en el cual se detalla estudios previos relacionados al tema de investigación con bases teóricas y conceptos referentes al entorno a la empresa, gestión del talento humano, además, el diseño de puestos que enfatizan y dan mayor relevancia al estudio.

Seguida de la metodología que se utilizó, en la cual se detalla el área de estudio, métodos y procesamiento de análisis de datos que se aplicó para el cumplimiento de los objetivos. La metodología tuvo un enfoque mixto, basado en la aplicación de una encuesta y ficha de descripción de puesto, que permitieron completar con la información recopilada del perfil del puesto para cada una de las instituciones. El perfil de puestos se diseñó en base a la teoría presentada en el marco teórico, específicamente de acuerdo a los criterios de los siguientes autores Alles (2006); Bohlander y Snell (2008); Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2011); AAMODT (2018).

A continuación, se encuentran los resultados, los mismos que denotaron conflictos o problemas por funciones o tareas que no son claras y que no están dentro de sus actividades, las cuales limitan el desempeño laboral de los trabajadores. En base a ello, se diseñó los perfiles de puestos que demanda dichas instituciones para cada una de las funciones que se requieren como actividades, responsabilidades, competencias, habilidades entre otra información que compone el perfil de puestos y así contribuir con el desarrollo y bienestar de los trabajadores de las organizaciones.

Finalmente, en base a los resultados obtenidos, se presentan las conclusiones y recomendaciones; resaltando la importancia de conocer las funciones que cada personal de trabajo debe cumplir dentro de una institución y la implementación del perfil de cargo diseñado para la comprensión del rol y el desempeño del mismo dentro de una entidad, respectivamente.

4. Marco Teórico

4.1. Antecedentes

La elaboración del diseño de puestos para las escuelas de conducción y gasolineras del Sindicato de Choferes, es un tema que no cuenta con mucha evidencia empírica, es decir, los estudios con respecto al presente tema de investigación son muy escasos. A pesar de ello, existen numerosos estudios sobre la variable diseño de puestos de trabajo en diversos ámbitos. Algunos estudios anteriores precisaron lo siguiente:

Jaqui (2018), elaboró el trabajo investigativo en la empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en la ciudad de Lima, con el fin de determinar la elaboración de los diseños de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias. De tal forma, que consideró a todos los elementos de la población como elementos representativos para la muestra, es decir, se tomó a los 22 colaboradores de la empresa Faserful S.R.L. Para la recopilación de los datos se utilizó un cuestionario, que fue aplicado al personal de la empresa con la finalidad de recolectar datos para dar énfasis a la realidad de la problemática. A su vez, se aplicó una entrevista, la cual determinó y describió información de los cargos. Los resultados que se obtuvieron, evidencian el 77.27% de los trabajadores entrevistados expresaron que no conocen la misión o propósito de su puesto de trabajo, además, el 50% de los entrevistados del área de producción indicaron que sí les han indicado metas u objetivos de su puesto de trabajo, mientras que el 27.27% de los entrevistados del área de producción señala que no se les ha indicado metas u objetivos. Por lo tanto, se concluyó que los perfiles de puestos permitieron identificar las deficiencias que tiene la actual estructura de la empresa Faserful S.R.L. (organigrama actual). Asimismo, la elaboración del perfil de puesto permitió identificar las condiciones en que el ocupante ejecuta sus funciones, lo cual fue perjudicial para cumplir con los objetivos de la empresa.

Por otro lado, Coronel et al., (2018), en su investigación realizada a micro y pequeñas empresas en la provincia del Oro, determinó la influencia de ejecutar un manual de funciones dentro de las micro y pequeñas empresas orenses y factores inmersos en las actividades cotidianas de las jornadas diarias con respecto a la variable ambiente laboral. Para ello, estudió una muestra probabilística de 381 micro y pequeñas empresas en la provincia del Oro mediante la aplicación de una encuesta, por la cual se pudo conocer que el 68,8% de las micro y pequeñas empresas de la provincia no cuentan con una manual de funciones, mientras que el 31,2% restante si lo hacen. El 31,2% conformaban aquellas empresas (29,2%) que poseen un manual de funciones definido y lo aplican, asimismo, se encontraban aquellas empresas (2,1%) que, a pesar de contar con un manual de funciones, no es considerado para su aplicación. En fin, se determinó que sin importar si la empresa cuenta o no con un manual

de funciones, prácticamente todos los empleados conocen en su totalidad cuáles son sus responsabilidades dentro de la organización.

En cuanto Villafuerte (2018), en su investigación realizada en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Baños de Agua Santa, buscó aprobar un manual de funciones por competencias del área administrativa en el Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa GADBAS. Para lo cual, realizó manuales de funciones de 20 puestos específicamente en la unidad de Gestión Administrativa: Contratación y Obras Públicas, Balnearios, Talento Humano y Sistemas, realizando una lista de cotejo a manera de diagnóstico en base a preguntas que se adapten a la realidad de la unidad administrativa, la misma que fue aplicada a todos los empleados que forman parte de dicha unidad, de acuerdo a los puestos que ocupan. Los resultados que se obtuvieron, evidenciaron que los empleados desconocen los indicadores que se utilizan para realizar la evaluación de desempeño, ya que es el puntaje que resalta, evidenciándose la necesidad del manual de funciones, como una herramienta de gestión administrativa para fortalecer la toma de decisiones. Es por ello, que se diseñó un manual de funciones por competencias para el departamento administrativo del Gobierno Autónomo Descentralizado Baños de Agua Santa.

4.2. Bases Teóricas

4.2.1. Empresa

Para Gutiérrez (2016), el concepto de empresa se refiere a instituciones muy diferentes entre sí. En principio, cabe señalar que la empresa puede definirse desde diferentes perspectivas. Los más importantes se enumeran a continuación:

1. Desde el punto de vista económico, tienen la función de crear utilidad mediante la producción de bienes y servicios (aunque sean más adecuados para satisfacer las necesidades humanas). En este grupo, una vez que se toma una decisión, todos la siguen. empresa, etc.
2. Los fabricantes tratan de maximizar las ganancias y limitar los costos de producción.
3. Desde un punto de vista organizacional, la empresa es una actividad económica en la que intervienen factores de producción para producir bienes y servicios. Servicios estructurados o vinculados según un determinado modelo organizativo.
4. Desde la perspectiva de la teoría general de sistemas, una empresa es un sistema que tiene en cuenta un conjunto de elementos interrelacionados para lograr un objetivo común.

4.2.1.1. Elementos de la Empresa.

Según Gutiérrez (2016), una empresa tiene varios elementos que se clasifican entre tangible, intangible y organizacional:

4.2.1.2. Elementos Tangibles

Son bienes duraderos como edificios, terrenos o muebles y bienes no duraderos como materias primas o productos terminados.

- Elementos Financieros. Fondos necesarios para iniciar operaciones
- Elemento Humano. Propietarios del capital, directores y empleados.

4.2.1.3. Elementos Intangibles

Aunque no son imprescindibles, suelen ser el principal activo de una empresa, como la marca, la imagen y valor que permite llevar a los consumidores a un producto o servicio en particular. Los elementos intangibles incluyen tres aspectos:

- Relaciones; El valor de la relación de la empresa con el mundo exterior.
- Personas; El conjunto de conocimientos y habilidades de las personas que trabajan en la empresa que determinan su capacidad para trabajar en equipo, desarrollar nuevas ideas, etc.
- Estructura. Se refiere a los sistemas, programas, bases de datos y en definitiva todo lo que conforma la estructura organizacional de la organización.

Los elementos tangibles e intangibles necesitan ser organizados a medida que aumenta el tamaño de la empresa, también lo hace la complejidad de la organización. Los elementos organizativos se pueden dividir en activos y pasivos. Los factores humanos formarán factores activos y el resto serán factores pasivos porque son recursos que los factores humanos pueden utilizar para hacer su trabajo.

4.2.2. Sindicatos

Para la Asamblea Nacional del Ecuador (2008), los sindicatos en Ecuador son organizaciones sociales legales que se definen de la siguiente forma:

Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores (Art.326).

4.2.2.1. Sindicatos de Choferes Profesionales del Ecuador

Citando a González (2022), el autor considera que los sindicatos de conductores profesionales están protegidos por el Ministerio del Trabajo y son órganos autónomos, es decir, gozan de independencia administrativa y financiera. El único objeto de la actividad es lograr una mayor eficiencia y especialización en los servicios que prestan. Estas entidades autónomas están obligadas por sus estatutos institucionales siempre que sean aprobados por el Ministerio de trabajo. Los sindicatos de conductores profesionales solo rinden cuentas a los

miembros del sindicato porque solo estos miembros tienen la autoridad para aprobar o desaprobado el tipo de gestión solicitada.

4.2.3. Gestión de talento humano

Para Abril (2018), la Gestión de Talento Humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para administrar los cargos relacionados con la conducción de personas, incluidos los procesos de admisión, aplicación, compensación, desarrollo, mantenimiento y monitoreo de personal.

Por su lado, Tejero e Iglesias (2017), clasifican a la gestión de talento humano en dos factores:

Gestión de Personal: Es el conjunto de funciones y tareas enfocadas a que los Recursos Humanos funcionen de forma eficiente, acrecentando la productividad de los mismos y por lo tanto generando valor añadido a la empresa (selección, formación, evaluación del personal, etc.);

La administración de personal: Compuesta básicamente de tareas burocráticas que, aunque necesarias, no generan valor añadido en la empresa (elaboración de contratos, confección de recibos de salarios, etc.)

Por otro lado, Alles (2011), expresa que recurso humano es la “Disciplina que estudia todo lo atinente a la actuación de las personas en el marco de una organización” (p. 360).

4.2.3.1. Importancia de la Gestión del Talento Humano

La Gestión del Talento Humano se considera importante por sus numerosas dinámicas que enriquecen a la organización; así como aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, también de tecnología del aprendizaje, de servicio social, planes de vida y carrera, diseño de los puestos, satisfacción en el trabajo, ausentismo, salarios y gastos sociales, ocio, incentivos, disciplina y actitudes, interpretación de las normas laborales, eficiencia y eficacia, transporte para el personal, responsabilidad a nivel de supervisión, auditoría y otros asuntos diversos (Miranda, 2016).

Según Campos y Gallegos (2018), menciona que las organizaciones necesitan personas competentes y motivadas, además cuentan con los conocimientos necesarios para poder entregar bienes y servicios que satisfagan a los clientes. Anteriormente, las empresas priorizaron asegurar la productividad de sus negocios, a través de la implementación de estrategias y otros asuntos para contribuir con el crecimiento económico de la empresa, sin pensar en la importancia de administrar los recursos humanos y mantenerlos motivados. Como resultado, la empresa tendrá empleados que solo se concentran en hacer su trabajo sin la motivación.

4.2.3.2. Objetivos de Gestión de Talento Humano

Los objetivos de la gestión de talento humano contribuirá a la eficacia de la organización que según Chiavenato (2008) son:

1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y a realizar su misión.
2. Proporcionar competitividad a la organización.
3. Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas
4. Aumentar la autoactualización y la satisfacción de las personas en el trabajo.
5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo
6. Administrar e impulsar el cambio
7. Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.
8. Construir la mejor empresa y el mejor equipo

4.2.3.3. Subsistemas de Talento Humano

Según Chiavenato (2011), el área de gestión de recursos humanos tiene cinco subsistemas que forman un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, el desarrollo y evalúa. Los cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

4.2.3.4. Características de la gestión de talento Humano dentro de las PYMES

Jacques et al., (2011), plantean que las PYMES no cuentan con procedimientos adecuados de reclutamiento, selección y contratación y no tienen salarios competitivos, lo que dificulta que las PYMES contraten empleados, lo que se traduce en tasas de rotación más altas para las PYMES.

La compensación de las PYME a menudo se basa en el análisis del trabajo y se limita a una breve descripción de las tareas clave realizadas. Los salarios y beneficios en las pequeñas empresas generalmente no son tan generosos como los de las grandes empresas. Los empleados de pequeñas empresas, por otro lado, tienden a tener más responsabilidades. Los gerentes generalmente están dispuestos a aceptar aumentos salariales caso por caso. Esto puede conducir a una falta de transparencia en las revisiones de salarios y desempeño, creando una sensación de desigualdad entre los empleados. Se prioriza la disciplina y las relaciones con los empleados, permitiendo el contacto directo e informal, se considera una ventaja para que los empleados se sientan mejor al comunicarse directamente con los directores y/o dueños de la compañía.

4.2.3.5. Diseño y Análisis de Puestos

Por lo que se refiere a análisis y descripción de puestos, según investigaciones realizadas por Werther y Davis (2015); Alles (2014); Bohlander y Snell (2008):

Definen el análisis de puestos como el proceso de recopilación de información sobre un puesto, incluido lo que hace, cómo lo hace, por qué lo hace y cómo se hace para que los empleados puedan tener éxito en el trabajo. También cabe mencionar que se ha recabado información sobre las condiciones bajo las cuales se cubrirá el cargo, debiendo estar presentes las habilidades, conocimientos, competencias y experiencia requeridas para el cargo, así como la interacción con otros cargos puede ser necesario, para hacer bien las

actividades. Asimismo, la información recopilada sobre los aspectos antes mencionados para la elaboración del contenido del trabajo deberá ser evaluada y organizada según el grado de importancia, para ello, el analista de puestos también se basa en el organigrama de la empresa y debe involucrarse en los procedimientos, estrategias y formas de hacer funcionar la organización para ser útil en el puesto descrito. Finalmente, cabe mencionar que estos autores, a excepción de Chiavenato (2009), consideran el análisis de puestos como el primer paso en la descripción de puestos.

No obstante, es importante considerar la definición de Werther y Davis (2015), que indican que el análisis de puestos y los requisitos para llenarlos se obtienen a través de un proceso denominado análisis de puestos, en el cual los analistas de puestos recaban la información sobre diferentes trabajos de manera sistemática, la evalúan y organizan.

Los analistas de puestos son especialistas del departamento de capital humano, cuya labor consiste en obtener datos sobre todos los puestos de trabajo que existen en la organización, pero no necesariamente sobre cada una de las personas que la componen (p. 94).

Para Gómez et al., (2009), describe al análisis de puesto como una recopilación sistemática de información sobre las tareas, obligaciones, responsabilidades. Dicha información permite tomar decisiones relativas al trabajo, puede ayudar a desarrollar políticas y programas de Gestión de RRHH más eficaces.

4.2.3.5.1. Uso de la descripción y análisis de puestos

Para Chiavenato (2009), la descripción y análisis de puestos son como tarjetas didácticas de trabajo realizado en la organización, ayudan a la contratación y selección de personas para identificar necesidades de formación, elaboración de planes de formación, para la planificación del personal, evaluación de puestos y escalas salariales, evaluación del desempeño, etc. casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporcionan dicha descripción.

Además, Chiavenato (2011), asegura que la descripción y análisis de puestos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos y permite identificar lo siguiente:

1. Presupuesto para la elaboración de anuncios.
2. Establecer el perfil del ocupante del puesto.
3. Permite establecer contenido para los programas de capacitación.
4. Establecer los niveles salariales mediante la valuación y clasificación de puestos.
5. Estimular la motivación del personal.

Además, el perfil de puestos resulta útil para las siguientes actividades de RRHH en palabras de Gómez et al., (2009):

- **Contratación.** -El análisis de reclutamiento ayuda a recursos humanos a reducir el grupo de candidatos para esa solicitud al facilitar la colocación de una solicitud en un anuncio de periódico, lo que les permite identificar candidatos calificados. El análisis de trabajos también ayuda a los reclutadores a filtrar las solicitudes al comunicar los deberes, obligaciones y responsabilidades de cada trabajo.
- **Selección.** - El análisis de trabajo se puede utilizar para determinar si los candidatos para un puesto en particular deben aprobar ciertas pruebas de personalidad u otro tipo de prueba según los conocimientos, habilidades que están detallados en el perfil de cada cargo
- **Remuneración.** - Utilizando la información proporcionada por el análisis del lugar de trabajo, puede comparar el valor relativo de la contribución de cada lugar de trabajo al desempeño general de la empresa, la contribución de cada puesto es un factor importante para determinar el salario de cada puesto, creando una estructura salarial típica, lo que significa que los trabajos que requieren un desarrollo de habilidades más complejo o trabajos con mayores niveles de responsabilidad se comparan con trabajos que requieren solo habilidades básicas o trabajos que requieren niveles de responsabilidad más bajos.
- **Formación y carrera profesional.** - Utilizando la información proporcionada por el análisis del lugar de trabajo, puede comparar el valor relativo de la contribución de cada lugar de trabajo al desempeño general de la empresa generando una estructura salarial típica, es decir, los trabajos que requieren un desarrollo de habilidades más complejo o trabajos con mayores niveles de responsabilidad se comparan con trabajos que requieren solo habilidades.

4.2.3.5.2. Etapas del proceso para el diseño del análisis de puestos

Para Torres y Jaramillo (2014), clasifica el proceso del diseño del análisis de puestos en las siguientes etapas:

- **Planificación.** Se debe revisar la información del trabajo inicial, buscar la participación de la gerencia en el diseño o la actualización, determinar los métodos de recopilación de datos como: organigramas, diagramas de flujo y descripciones de puestos anteriores.

Un organigrama muestra la división del trabajo en una organización, relaciones, dependencias, jerarquías y autoridad. Además, el flujo proporciona una descripción más detallada del flujo de trabajo, mientras que una descripción del trabajo proporciona orientación

para la revisión, solución de problemas y actualización. Finalmente, se debe tomar la decisión de seleccionar un puesto representativo o investigar todos los puestos de la empresa.

- **Operación.** La fase incluye el uso de herramientas de recolección de datos (entrevistas utilizando cuestionarios apropiados, diarios o manuales de observación) la integración y preparación de la información.

Se utiliza para descripciones y especificaciones o perfiles, después de eso es necesario contactar a los empleados y con un jefe, ayuda a confirmar la recopilación de datos correcta y completa la revisión de ciertos elementos del puesto. Cuando se inicia el proceso de operación se deben seguir los siguientes pasos:

1. Informar a los participantes sobre el desarrollo del proceso de análisis de puestos y su papel en el proceso.
2. Continúe recopilando datos sobre la identificación, el propósito, la misión y el resumen del trabajo después de que haya reducido la ansiedad de recopilar información en un punto.
3. Conocer los deberes, tareas y deberes generales del cargo.
4. Crear un perfil de trabajo general.
5. Agradecer el tiempo dedicado

- **Administración.** Descripción final del trabajo por un lado y resumen o especificación del trabajo el cual debe ser revisado y aprobado por el jefe inmediato.

La intervención de los analistas en esta etapa es prioritaria ya que deben participar para lograr la claridad organizacional necesaria.

Es importante señalar que los puestos, al igual que las organizaciones, son dinámicos y flexibles, por lo que deben ser revisados constantemente (al menos una vez al año) para implementar los cambios que requiere el entorno y evitar que queden obsoletos.

4.2.3.5.3. Métodos para la Descripción del Análisis de Puestos

Para los siguientes autores Chiavenato (2017) y Alles (2011) existe los siguientes métodos:

- **La observación directa:** Consiste en recopilar la información a base de observación al ocupante de cargo, este método tiene como desventaja que el analista no podrá tener información veraz, se requiere varias horas de observación, según Chiavenato (2006) las ventajas de este método no requiere paralización de ocupante del puesto, este método es recomendable para puesto operativos que sean repetitivos.
- **Método del cuestionario:** Se solicita directamente al ocupante del cargo la información mediante un cuestionario, la participación del analista es pasiva en este método

- **Método de entrevista:** Es el método más productivo debido a que el analista puede comentar y aclarar las dudas para una información estandarizada y racional de los datos.
- **Método Mixto:** Es la aplicación de dos métodos al mismo tiempo, el más común es el método de cuestionario y entrevista.
- **Diarios y Bitácoras de los Participante:** Otra forma es pedirles a los trabajadores que lleven un diario o registren lo que hacen durante el día. Los empleados documentan cada actividad realizada por escrito. Lo anterior brinda una imagen muy completa del puesto, especialmente cuando se complementa posteriormente con entrevistas a los empleados y sus gerentes. Por supuesto, los empleados pueden intentar exagerar algunas actividades y minimizar otras. Sin embargo, la naturaleza cronológica y detallada del blog compensará esto.

4.2.3.5.4. Fundamentos del Diseño de Puestos

El estudio o análisis del trabajo es una necesidad fundamental para cualquier persona que realice una actividad productiva, donde se describe las actividades fundamentales que tiene el cargo que ocupa en la organización, así como también se describe los requisitos como experiencia, educación, a quien supervisa y por quien es supervisado, los conocimientos que requiere el cargo y los temas de capacitación de ocupante, además, las competencias que debe desarrollar o poseer la persona del cargo.

4.2.3.5.5. Modelos de Diseño de Puestos

Para Ixcoy (2016), existen los siguientes métodos:

1. **Modelo Clásico:** Establece una separación rígida entre pensar y el ejecutar. El gerente manda, el obrero obedece y ejecuta las tareas más simples y repetitivas. Ejemplo: estructura orgánica rígida.
2. **Modelo Humanista:** También conocido como modelo de relaciones humanas, del modelo autocrático e impositivo, en el cual los directivos tienen el poder y exigen ordenan sobre el resto de trabajadores.
3. **Modelo de las Contingencias:** Considera tres variantes: las personas, las tareas y la estructura de la organización.

Por otro lado, Chiavenato (2009), Torres y Jaramillo (2014) definen los modelos clásicos o tradicionales como modelos mecánicos cuyo principal objetivo es la eficiencia en el trabajo. En este modelo, existe una clara división entre gerentes y empleados, es decir, los gerentes dan órdenes y los empleados solo la siguen. Los trabajadores son vistos como herramientas necesarias para producir más productos. La prioridad del modelo se basa en la tecnología (máquina). No se consideran los recursos humanos. El desempeño de la tarea es rutinario y mecánico. Por ello, el trabajo se divide en tareas para que este diseño funcione de forma armoniosa. En otras palabras, las personas tienen que trabajar juntas y en armonía para hacer

bien el trabajo, y cada persona representa una parte de la producción que debe continuar al mismo ritmo a lo largo de la cadena productiva.

El enfoque del modelo se basa en procedimientos y reglas que se imponen a los empleados, este modelo es tan burocrático que para que la organización sea más rentable, los empleados deben ser más eficientes, y para lograrlo, deben cumplir con horarios estándar para cada actividad. Esto permitirá que la empresa los recompense con incentivos, es decir, quien complete la tarea en el menor tiempo estándar será recompensado. En este modelo, es la única forma de alentar a los empleados a contribuir de manera más efectiva a la organización. En conclusión, el diseño clásico es un sistema cerrado sin cambios, por lo que la empresa no considera otros aspectos que puedan hacer que la empresa enfrente cambios organizacionales.

Se puede decir que el modelo humanista consiste en relaciones interpersonales, es decir, el modelo define la importancia de las personas en la organización y transformar el comportamiento laboral individualista en un comportamiento grupal. Además, hay intentos de reemplazar a los jefes con gerentes y una burocracia democrática en la que los incentivos salariales serán reemplazados por incentivos socialmente satisfactorios para sentirse motivados a hacer el trabajo. Del mismo modo, el estilo de gestión en el modo clásico es una gestión estrictamente autoritaria, en este modo el estilo de gestión será más democrático. Este modelo se enfoca más en los humanos donde ya no son considerados máquinas.

Finalmente, el modelo de contingencia es un modelo más flexible, es decir es un modelo que trata de adaptarse a los cambios en la organización, por lo que se enfoca en los cambios en las organizaciones. Al mirar un entorno dinámico, se refiere a un mundo globalizado, competitivo y en constante cambio, donde las empresas no pueden ser estáticas o permanentes. En otras palabras, la empresa no puede ser rígida, y es responsabilidad de los gerentes verificar que el plan de trabajo esté actualizado y acorde con el ritmo de la organización. El modelo de contingencia se aplica a las empresas modernas, precisamente porque demuestra que no sólo la productividad, sino también la calidad es importante para competir en el mercado.

4.2.3.5.6. Componentes o Elementos del Diseño del Puesto

Los perfiles de puestos están constituidos por diferentes componentes o elementos que brindan información detallada del cargo o puesto, en el cual el ocupante le permite conocer, realizar mejor y más fácilmente las tareas cuando entienden en detalle cada paso y lo que se necesita para hacerlas bien, con eficiencia y cooperación.

Las descripciones de trabajo se pueden escribir de varias maneras, pero según AAMODT (2018), considera que la combinación de métodos utilizados por diferentes organizaciones y propuestos por muchos investigadores, con ocho elementos importantes:

título, breve resumen, actividades laborales, herramientas y equipos utilizados, antecedentes laborales, estándares de desempeño, información sobre salarios y requisitos personales.

- **Título de puesto;** Indica la verdadera naturaleza del puesto, el cual permite identificar el puesto en el organigrama estructural de la organización, además, cumplir con varios subsistemas como el reclutamiento y selección, debido a que permite determinar de los candidatos potenciales sus habilidades y experiencias.
- **Breve Resumen;** Se debe describir brevemente el propósito del cargo, este resumen se puede usar en anuncios de empleo, puestos de promociones internas y manuales de compañías.
- **Actividades de Trabajo;** Se enlistan las tareas y actividades del cargo, estas se deben organizar en categorías significativas para hacer el diseño del puesto fácil de leer y entender.
- **Herramientas y Equipo Utilizados;** Se debe enlistar todas las herramientas y equipo que se utilizan para realizar las actividades de trabajo. Colocar las herramientas y el equipo hace más simple su identificación. La información es útil para el reclutamiento y selección, debido a que permite identificar los conocimientos en las herramientas o equipos que el postulante debe tener.
- **Contexto del Puesto;** Debe describir el ambiente en el que el empleado trabaja, el nivel de estrés, horario de trabajo, demandas físicas, nivel de responsabilidad, grado de peligro y cualquier otra información relevante. Esta información resulta importante ya que facilita datos que los postulantes con discapacidades pueden usar para determinar su capacidad para desempeñar un trabajo en circunstancias particulares.
- **Desempeño en el Trabajo;** La descripción del puesto debe abreviar los estándares de desempeño. Esta sección contiene una biografía breve de cómo se evalúa el desempeño de un empleado y qué estándares de trabajo se esperan de su parte.
- **Información de Compensación;** Es la descripción del puesto que debe contener información sobre el grado del salario si el puesto está exento y los factores compensables utilizados para determinar el salario.
- **Competencias del puesto;** Es la descripción de los conocimientos, las habilidades, las capacidades entre otras características como el interés, la personalidad y la capacitación, necesarias para tener éxito en el puesto. Las especificaciones del puesto se determinan al decidir qué tipos de competencias se necesitan para llevar a cabo las tareas identificadas en el análisis del puesto.

Para Bohlander y Snell (2008), consideran los siguientes componentes que permiten diseñar del perfil de puestos

- **Nombre de Puesto;** Debe indicar brevemente la naturaleza de las obligaciones, además debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.

- **Sección de Identificación del Puesto;** Se define la ubicación del puesto, la persona a quien reporta y la fecha de la última descripción, en algunos diseños contienen códigos, la cantidad de personas que lo desempeña el cargo.
- **Sección de Obligaciones o Funciones Esenciales del Puesto;** Son las obligaciones o deberes del puesto suelen colocarse en orden de importancia, se debe indicar el valor de cada obligación, por lo general es posible medir el peso específico de la obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica.
- **Sección de Especificaciones del Puesto;** Son las cualidades personales que debe tener la persona en el cargo a describir, abarcando dos áreas:
 1. La habilidad necesaria para realizar el trabajo, incluye la experiencia o educación, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.
 2. Las demandas físicas que impone el puesto como cuanto hay que caminar, estar de pie, estirarse o levantar peso. Así mismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

Además, se debe considerar el criterio de Alles (2006), el diseño del perfil de puestos se estructura con los siguientes componentes:

- **Identificación del puesto;** Incluye nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc. El código del puesto sirve para identificar rápidamente a los distintos puestos, se debe identificar el título del supervisor inmediato y la fecha para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.
- **Resumen del puesto;** La Síntesis del puesto, otros autores denominan “Misión del puesto”. Son diferentes nombres para un mismo concepto: una frase que resume el propósito del puesto.
- **Relaciones;** Son las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización, como a quien reporta, a quien supervisa, con quien trabaja (nombres de puestos), además relaciones con la compañía como proveedores, clientes, autoridades o asesores, abogados, auditores y otros consultores.
- **Responsabilidades y deberes;** Se debe presentar una lista detallada de las funciones. A pesar de que se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto.
- **Autoridad;** Se define los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

- **Criterios de desempeño;** Significan lo que se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades o deberes.
- **Condiciones de trabajo y ambiente;** El relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador. Otras condiciones: incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.

En la presente investigación se estructurará de acuerdo a los criterios de los autores antes mencionados:

- **Datos del cargo;** Se describe el cargo, unidad, cargo jefe inmediato, cargo supervisado, fecha de elaboración, fecha de actualización.
- **Misión del cargo;** Razón de ser del puesto y la aportación básica de éste a los objetivos generales de la Organización.
- **Organigrama Organizacional;** Reflejada claramente la situación del puesto ocupa en la de la institución.
- **Educación;** Se refiere al nivel general de estudios académicos que se requieren para el desarrollo del cargo (Bachiller o educación intermedia o profesional).
- **Experiencia laboral;** Se refiere al tiempo en las actividades laborales relacionadas por la persona en calidad de responsable de las mismas.
- **Actividades del cargo;** Se describe las funciones específicas asignadas al puesto de trabajo, deben ser alrededor de 6 actividades y son aquellas que contribuyen de forma conjunta a alcanzar la misión propia del puesto.
- **Responsabilidades;** Se debe describir materiales y/o equipos, dinero o información confidencial que posee el cargo.
- **Competencias en la posición;** Se debe establecer de 6 a 8 competencias entre genéricas, gerenciales y competencias específicas del cargo.
- **Conocimientos del puesto;** Se describe los saberes adicionales que debe poseer el ocupante del cargo.
- **Requisitos especiales del cargo;** Son aquellas exigencias que requiere el cargo como licencia especial, tipo de discapacidad y /o movilidad propia.
- **Relaciones con el cargo;** Son las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización.
- **Identificación de riesgos;** Se detalla las condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo (iluminación, ruido, ventilación, temperatura, etc.), Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo, posición corporal en la que se

desarrolla el cargo y actividades que demandan un mayor esfuerzo mental, visual y/o auditivo.

4.2.3.5.7. Dimensiones esenciales del puesto

Se debe resaltar la importancia de las dimensiones que tiene el diseño de puesto, como señala Chiavenato (2011), establecer el puesto en la organización genera calidad intrínseca del trabajo, creando satisfacción y compromiso personal, así como aumentando la productividad, generando flexibilidad, progresando la creatividad para adaptar nuevos retos y objetivos, especialmente cuando el entorno es dinámico y voluble. Los cambios modifican con rapidez el contenido y estructura de los puestos e imponen nuevas convicciones y habilidades a sus ocupantes. Por lo tanto, se requiere la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante las transformaciones del contexto organizacional y las características personales. Este último también cambia al aprender habilidades, captar nuevos conceptos, desarrollar y enriquecer actitudes comportamiento hacia el trabajo. Por lo tanto, el primer cambio es un cambio permanente en el comportamiento basado en la constante actualización de su potencial.

4.2.3.5.8. Cualidades integrales del perfil profesional

Para lograr la mejor descripción de un puesto de trabajo debe que cumplir con las siguientes características según la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2011):

- **Precisa;** Descripción de cada elemento, necesidades, peculiaridades y cualidades profesionales, competencias profesionales, ejercicio profesional y uso correcto de la terminología.
- **Coherente;** Expresa una estrecha relación entre los componentes de descripciones de puestos, su formulación y modelos de formación.
- **Relevancia;** Representa el grado de relevancia de los componentes del perfil responde profesionalmente a las necesidades, características y cualidades del entorno.
- **Contextualizado;** Refleja la relevancia de las características de la descripción del puesto contexto (país, territorio, organizaciones, empresas en las que se desarrollan profesiones y trabajadores).
- **Dinámica;** Representa la posibilidad de actualización de los perfiles profesionales, adaptación sistemática de sus elementos constitutivos en relación con la demanda y los cambios productivos, laborales, sociales, técnicos, profesionales y educativos.
- **Prospectivo;** Expresa el grado de aproximación de los componentes del perfil, los cambios más trascendentales que se produzcan como consecuencia de los desarrollos tecnológicos, ambientales, sociales y laborales relativos a las normas de trabajo y competencias.

- **Globalizador;** Representa el grado de generalización de un perfil con los requisitos, características y cualidades de los trabajadores para ejercer su profesión en cualquier región o país.

4.2.3.5.9. Especificaciones de un Cargo o Puesto

La especificación de un puesto o cargo se refiere a la descripción de todos los requisitos físicos y mentales que requiere para el desempeño exitoso de un puesto determinado, teniendo en cuenta, además, las condiciones de desarrollo de las actividades del cargo y las responsabilidades que el mismo conlleva (Zayas & Grave, 2010).

4.2.3.5.10. Fuentes de Información Sobre los Puestos de Trabajo

Lo importante en el análisis de los puestos de trabajo es la precisión y la integridad de la información. Según Muchinsky (200), la fuente de información más confiable para elaborar el perfil de un puesto es el ocupante del cargo, siendo este el experto de la materia. Una segunda fuente de información es el jefe inmediato, el cual, puede corroborar dicha información o a su vez descartarla. La tercera fuente es el analista de puestos, es la persona capacitada para estructurar el perfil o cuando se necesita comparar entre varios puestos, además identifica las diferencias entre términos de tareas, actividades o funciones a desarrollarse en dicho perfil de puestos.

4.2.3.6. Valoración de actividades del puesto

Una vez reconocidas y detalladas las funciones o actividades que se realiza con respecto a su cargo, se valora cada una de ellas para obtener las funciones esenciales del cargo, en base a la tabla de valoración e identificación de actividades realizada por Paredes (2008), en la cual se evidencia las escalas que sirven para la valoración de actividades e identificación de las funciones primordiales.

Tabla 1. Tabla de valoración de puestos

Abreviatura	Factores	Pregunta relacionada
FR	Frecuencia: Regularidad o frecuencia con la que se realiza la actividad.	¿Con qué frecuencia se realiza la actividad? ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
CE	Consecuencia de Error: Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la actividad	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer un error o no ejecutar la función? ¿Cuál es el grado de impacto en la organización? ¿El error repercute a toda la organización, áreas, a puestos o a uno mismo?
CM	Complejidad: Grado de esfuerzo intelectual que se requiere para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O ¿la actividad que desempeña requiere un alto de conocimiento o esfuerzo?

Nota. Adaptado de Paredes, (2008).

Tabla 2. Grado de valoración de las actividades

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Afecta a la organización en diversos aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos o habilidades.
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Puede afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
3	Al menos una vez cada 15 días	Consecuencias considerables: Repercute negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	Baja complejidad: La actividad requiere de un bajo nivel de esfuerzo
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimiento o habilidades

Nota. Adaptado de Paredes, (2008).

Luego de valorar las actividades del cargo se procede aplicar la siguiente fórmula para identificar las funciones esenciales:

$$\text{Valoración de puestos} = FR + (CE * CM)$$

Si el valor es igual o mayor a 22 se consideran actividades primordiales dentro del cargo.

4.2.3.7. Modelo de Gestión por Competencias

Cruz y Vega (2001), definen el “modelo de gestión por competencias como una herramienta que permite evaluar las competencias específicas requeridas para que un sujeto pueda desempeñar un determinado puesto de trabajo” (p. 10).

4.2.3.7.1. Competencias

Para Alles (2002), competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. “Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales” (p. 7).

4.2.3.7.2. Competencias Laborales

Según Alles (2006), entiende por competencias laborales al conocimiento y las habilidades de una persona debe poseer para hacer frente a las tareas o actividades en el

lugar de trabajo. Las competencias profesionales, pueden incluir desde los conocimientos que adquieren hasta habilidades y actitudes.

Es importante señalar de las competencias laborales constituyen una capa más profunda que las técnicas simples. Esta última es el conocimiento para realizar la tarea, mientras la competencia profesional es la capacidad para realizar la tarea.

4.2.3.7.3. Clasificación de las competencias

Según Alles (2009), las competencias se clasifican en:

- **Competencias cardinales.** son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
- **Competencias específicas gerenciales.** Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
- **Competencias específicas por áreas,** aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización (p. 72).

4.2.3.7.4. Diccionario en Gestión por Competencias

Para Alles (2009), el diccionario de competencias es una guía que permite describir las conductas o habilidades que requiera específicamente el puesto de trabajo que requiere para desempeñar eficazmente se estructura con las siguientes competencias:

- **Competencias genéricas:** Son competencias que deben poseer todos los miembros de una organización. Por lo general, reflejan valores o conceptos relacionados con la estrategia que todos los empleados deben demostrar hasta cierto punto.
- **Competencias específicas gerenciales:** Se puede aplicar a un grupo específico de personas o grupos. En este caso, se relaciona con el rol de supervisor o empleado supervisor en relación con el rol. En organizaciones con mucho personal, el nivel de liderazgo se puede dividir nuevamente en dos categorías: ejecutivo y otros niveles de liderazgo o gestión de personas.
- **Competencias específicas por área:** Son aplicadas a grupos o conjuntos de personas específicos en función de las necesidades de los distintos sectores en los que se divide la organización.

4.2.3.7.5. Análisis de perfil requerido versus competencias y conocimientos en forma individual

La capacitación o formación de una persona, ya sea en conocimientos concretos, por ejemplo, un idioma o en competencias, ya se trate de una actividad formativa o de un

programa de desarrollo, siempre deberá ser con relación a las necesidades de la organización y en particular del puesto ocupado por el/los participantes o el que ocupará/n en un plazo determinado. Por lo tanto, cuando se evalúa un caso en particular se debe comparar la descripción del puesto actual o futuro con la evaluación del participante (evaluación de desempeño o evaluación de competencias) (Alles, 2009; p. 127).

4.2.3.7.6. Procedimiento para la Determinación de Perfiles de Cargo por Competencias

El procedimiento de los perfiles de puestos por competencias para Soltura y Cuestas (2008), se define en las siguientes etapas:

Etapas I: Diagnóstico y Preparación

En la primera etapa se realiza un siguiente diagnóstico:

- Existencia de alguna estrategia en la organización.
- Interés y máximo compromiso de la alta dirección en la ejecución y control del proceso de cambio.
- Existencia de una cultura de la organización con pasado.
- Clima organizacional favorable.
- Previamente han de estar revisados y mejorados los procesos de la organización.

Etapas II: Identificación del Sistema de Competencias Organizacional y Constitución Legal de los Perfiles.

En esta etapa inicialmente se determinan las competencias claves de la empresa, es decir, se define el sistema de competencias de la organización. Seguido con la determinación de los procesos claves de la organización y establecer las competencias esenciales de cada proceso, con énfasis en los procesos clave. Para la definir las competencias de los procesos también ha de responderse: ¿Qué se sabe hacer en el proceso y tiene valor estratégico? ¿En qué se debe centrar la atención pues repercute con fuerza en la satisfacción del cliente o usuario? Y por último asigna las competencias del cargo, considerando que debe revisar la definición y alcance de los cargos en su interrelación con los procesos, tomando como base el enfoque de perfil amplio. La estructura y contenido del perfil de cargo deberá ser el reflejo de la cultura de la organización y del alcance del proyecto. Sin embargo, independientemente de sus características debe contener las siguientes componentes:

- Denominación del cargo.
- Misión del cargo.
- Requisitos mínimos para ocupar el cargo.
- Competencias de desempeño superior y sus dimensiones.
- Responsabilidades.
- Condiciones de trabajo.
- Cultura organizacional.

Etapa III: Implantación y Ajuste.

Al comienzo de la tercera etapa, a cada proceso se le asigna un responsable de ejecución, generalmente en las filas del dueño del proceso, quien utiliza un administrador para la ejecución. Una vez desarrollada el plan de implementación detallado que permite monitorearlo, se pueden hacer ajustes a todos los empleados en función del impacto del nuevo cambio. También se incluirá capacitación acelerada para empleados en puestos que hayan sufrido transiciones significativas. Finalmente, la implementación ejecutiva, los procesos del cambio, sistemas y procesos involucrados son todos parte de la misma dirección estratégica. Este proceso debe ser monitoreado hasta que alcance un alto nivel de implementación.

Etapa IV: Control y Retroalimentación

Finalmente, la última fase proporciona un proceso de mejora continua donde se debe evaluar la retroalimentación en función de la eficacia y eficiencia lograda en el perfil actual. Los impuestos y su gestión. Si bien las métricas de eficiencia y efectividad personal son importantes porque se desarrollan con un enfoque estratégico, se logra la validación de la tecnología para alcanzar las metas planteadas por la organización, a diferencia de sus objetivos estratégicos, en particular el comportamiento de los indicadores relacionados con cómo la planificación del trabajo contribuye a su consecución.

5. Metodología

El presente apartado está constituido por métodos y técnicas, los cuales, se encuentran respaldados por las teorías de: Hernández Sampieri et al. (2014); Ñaupas Paitán et al. (2013); Pino Gotuzzo (2013); Caballero Romero (2011); Carrasco Días (2013); Reza Becerril (1997); Hinojosa Pérez (2017); Torres Bardales (2007); Ríos Delgado (2013), empleadas para la consecución de los objetivos propuestos en la investigación, de esta manera, se explica el procedimiento que se utilizó para recabar, ordenar y analizar los datos recolectados, por lo tanto, se garantiza la validez y rigor científico en los resultados obtenidos, durante el proceso de investigación y análisis, de la misma manera, cabe recalcar que, el presente capítulo está conformada por la población de estudio, métodos y procesamiento de análisis de datos.

5.1. Área de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó en el Cantón Catamayo provincia de Loja, específicamente en la escuela de conducción del Sindicato de Choferes ubicado en las calles de Av. Catamayo entre Mercadillo y Av. Isidro Ayora, en las siguientes coordenadas latitud -3.9859822 y longitud-79.3588973,691.

Además, en la gasolinera del Sindicato de Choferes situado km2 vía a Carimanga en el Cantón Catamayo provincia de Loja, en las siguientes coordenadas latitud 4.004994, - 79.372411y longitud 79.372411.

5.2. Enfoque

La presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo, la misma que permitió recolectar datos mediante la aplicación de encuestas y fichas de descripción de puestos.

5.3. Tipo

La siguiente investigación fue no experimental, debido a que busca analizar un hecho o fenómeno desde su estado natural, es decir, según Carrasco (2007), este tipo de investigación se usa cuando no se manipula ninguna variable, solo se busca analizar y describir rasgos y/o características relevantes para el objeto de estudio, entre otros aspectos de un determinado hecho o fenómeno de la realidad en un tiempo exacto o determinado. En este sentido, conocer la realidad de los cargos y funciones que se realizan dentro de dichas entidades.

5.4. Alcance

La investigación tuvo un alcance exploratorio, por lo cual permitió examinar el nivel de conocimiento del objeto de estudio. Además, fue de tipo descriptivo, debido a que permitió el análisis de datos obtenidos de la variable estudiada a través de entrevistas que fueron aplicadas de forma personal en cada puesto de trabajo.

5.5. Población

Se tomó como unidad de análisis a los 32 trabajadores que laboran en la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes, por lo tanto, la población fue igual a la muestra.

5.6. Procedimiento

Para dar cumplimiento a los objetivos de la presente investigación se aplicó los siguientes métodos, técnicas y herramientas de investigación.

5.6.1. Objetivo 1. Realizar un diagnóstico para la situación actual en la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.

Para dar cumplimiento al primer objetivo se utilizó el método analítico y sintético.

El primer método identificó cada una de las partes que constituye la variable, así mismo se estableció sus relaciones entre ellas basado en el objetivo del trabajo de investigación, es decir, conocer la realidad actual de los cargos que se demanda en dichas instituciones, es decir, conocer la reseña histórica del sindicato de choferes, misión, visión, normativa legal, principios y su estructura organizacional; en base a la revisión de documentos de la institución.

El segundo método parte de lo simple a lo complejo de la parte constituyente al todo, de los principios a las consecuencias. Es decir, se analizó la variable con la finalidad identificar sus partes constituyentes, mediante la aplicación de la encuesta y la ficha de descripción de puestos permitió conocer la situación actual de los puestos, actividades del cargo, experiencia laboral, responsabilidades, competencias, educación formal y relaciones con el cargo de los trabajadores de la entidad de estudio, es decir, se identificó el perfil de puestos por competencias de la institución, lo cual fue analizado para el diseño del perfil de puestos.

Para el análisis de los resultados de la encuesta se utilizaron tablas en las cuales se detalló la información recopilada por cada pregunta realizada.

5.6.2. Objetivo 2. Identificar el diseño para la descripción de puestos en la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.

Se utilizó el método deductivo e inductivo. Para la elaboración del marco teórico se utilizó el método deductivo, en el cual se partió de conceptos generales y teorías que sirvieron de base para el diseño del perfil de puestos en relación a la información recopilada de la ficha de descripción de cargos que se aplicó a los trabajadores de la entidad.

E inductivo, que de acuerdo a la información recopilada del marco teórico permitió elaborar la propuesta de determinar el perfil de los puestos por competencias. Tomando como referencia los criterios de los siguientes autores Alles (2006); Bohlander y Snell (2008);

Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2011); AAMODT (2018), para el diseño del perfil de los puestos del sindicato de choferes.

5.6.3. Objetivo 3. Elaborar los perfiles de puestos para la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo.

Para la elaboración de los perfiles se utilizó el método analítico, ya que se revisó a profundidad y en forma ordenado cada teoría de los autores antes mencionados, para el diseño de los perfiles en base a la información recopilada de la ficha de descripción de puestos que se aplicó a los trabajadores, recopilando datos importantes para determinar las actividades, funciones o tareas de acuerdo a los cargos que ejercen en la entidad de estudio.

5.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

5.7.1. Observación Directa

Se realizó por la Tesista durante la estancia en la institución.

5.7.2. Entrevista

De la cual se obtuvo información directa. La investigación consistió en la aplicación de las entrevistas para la recopilación de información específica que sirvió para establecer el perfil de cada puesto en la organización.

5.7.3. Ficha de descripción de puestos

Permitió consignar datos identificativos de forma fácil para el perfil de puestos.

6. Resultados

6.1. Diagnóstico

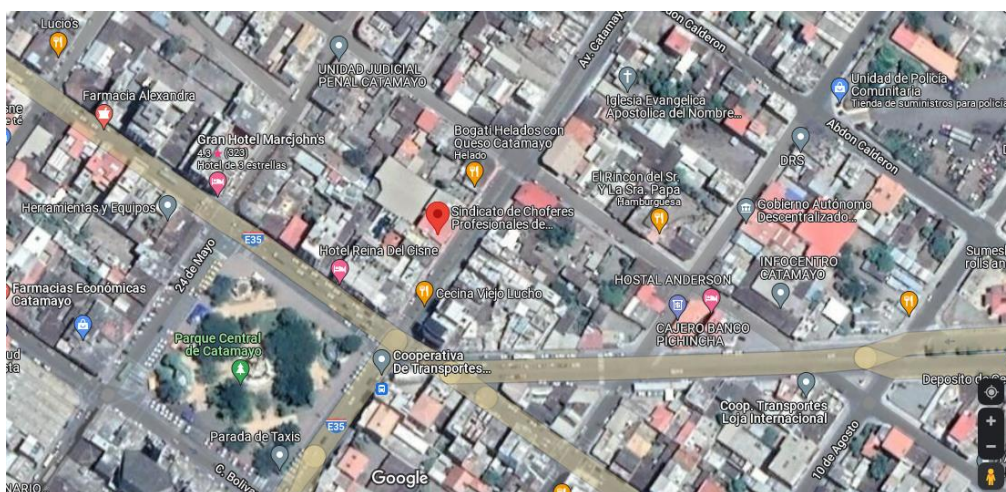
6.1.1. *Reseña histórica del sindicato de choferes*

El Sindicato de choferes fue constituida por un grupo de trabajadores del volante catamayenses, en aras de discutir los problemas de trabajo se originó la idea de formar un sindicato, el mismo que nació a la vida jurídica en la ciudad de Catamayo el 28 de junio de 1984, con el nombre de “sindicato de choferes profesionales de Catamayo”. Desde entonces se ha iniciado la lucha constante por alcanzar mejores conquistas que vayan en beneficio de cada uno de los conductores sindicalizados y su familia.

El sindicato de choferes posee la autorización del curso de formación y capacitación de conductores profesionales desde 2014, para la obtención de licencia tipo C y E, mediante Oficio No ANT-ANT-2013-11515, suscrito electrónicamente por la Dirección Ejecutiva de la Agencia Nacional de Tránsito. Además, por gestiones de la administración dirigida por el Ing. Vicente Pontón el Sindicato de Choferes ha generado un gran desarrollo económico para los sindicalizados y la comunidad misma del cantón con la construcción de la urbanización MIRA VALLE y desde el año 2019 se creó de la gasolinera del sindicato de choferes.

6.1.2. *Localización de la escuela y gasolinera sindicato de choferes*

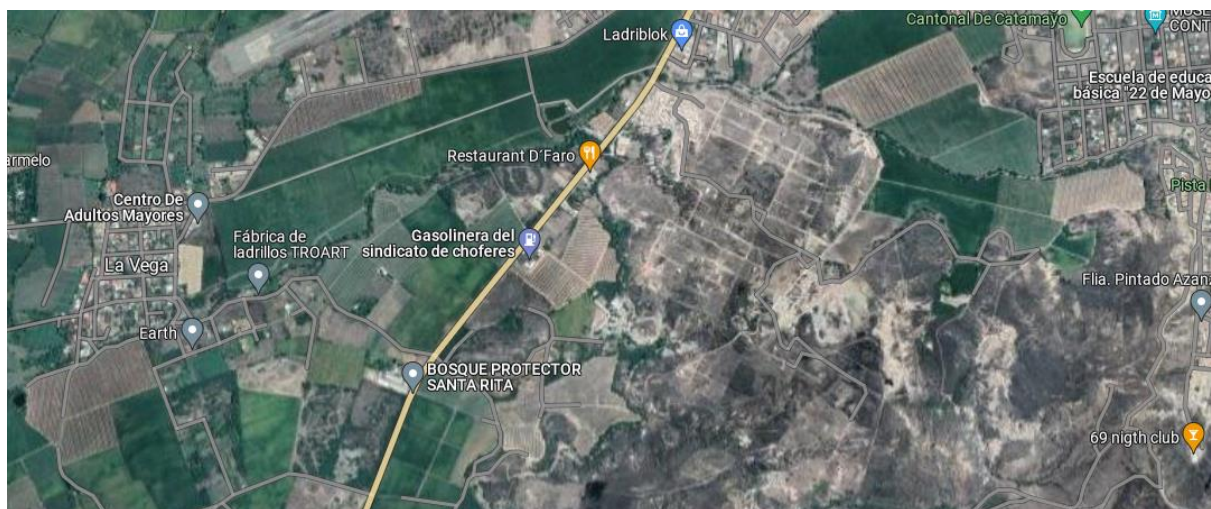
Figura 1. Ubicación de las instalaciones de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes



Nota. Mapa de localización de la escuela de conducción del Sindicato de Choferes

La escuela de conducción del sindicato de choferes profesionales se domicilian en la avenida Catamayo entre Isidro Ayora y Alonso de Mercadillo, en el cantón Catamayo, provincia de Loja.

Figura 2. Ubicación de las instalaciones de la gasolinera del Sindicatos de Choferes



Nota. Mapa de localización de la gasolinera del Sindicato de Choferes

La gasolinera del Sindicato de Choferes Profesionales se ubican en km2 vía a Cariamanga, en el cantón Catamayo, provincia de Loja.

6.1.3. Autoridades

Escuela de conducción del Sindicato de Choferes Profesionales:

- Ing. Vicente Pontón

Director Administrativo

- Lic. Patricio Granda

Director Pedagógico

- Tnlgo. Aleyda Chamba

Secretaria

- Ing. Vicente Pontón, Lic. Patricio Granda, Lic. Raúl Bustamante, Ab. Jessenia Maldonado, Miguel Benítez y Tnlgo. Aleyda Chamba

Miembros del Consejo Académico

- Tnlgo. Polibio Aymar

Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial

- Lic. Raúl Bustamante

Inspector

- Ab. Jessenia Maldonado, Ing. Carlos Celi, Ing. Geovany Fernández, Psic. Norma Torres, Ing. Nancy Jara, Ing. Jessica Armijos, Ing. Juan Carlos Agurto, Ing. Anita Vaca, Lic. Anita Paladines, Ing. Jaqueline Cañar, Lic. Rosa Alejandro, Lic. Silvana Cabrera, Ing. Jessenia Maldonado.

Docentes

- Sr. Miguel Benítez, Sr. Luis Carrión, Sr. Cosme Celi, Diego Mizhquero, Sr. Oswaldo Chávez

Instructores

- Elizabeth Paladines

Contador

- Yeily Zúñiga

Tesorero

- Sr. Luis Carrión

Psicosensométrico

- Psic. Ximena Paladines

Psicólogo

- Doc. Karina Achig

Médico

- Sra. Mónica Palta

Servicios De Limpieza

Gasolinera del sindicato de choferes Catamayo

- Ing. Vicente Pontón

Administrador

- Ing. Elizabeth Paladines

Contadora

- Ing. Yealy Zúñiga

Tesorera

- Ing. Zully Pinta

Auxiliar Contable

- Sr. John Paladines

Jefe de Pista

- Sr. Alex Carrión, Carlos Jirón, Patricio Jiménez, Pablo Rúales, Ángel Armijos, Jhony Ordoñez, Bryan Riofrio, Juan Valarezo, Jorge Quichimbo.

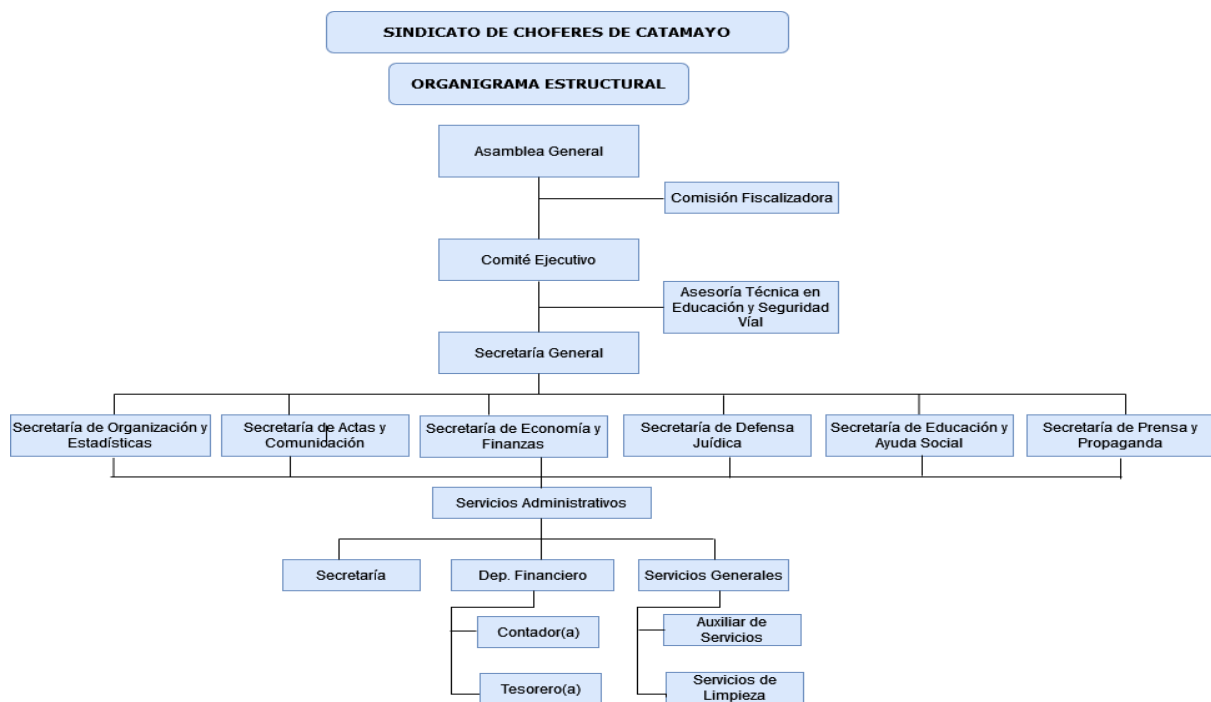
Despachadores

- Sra. Valeria Alulima

Auxiliar de Limpieza

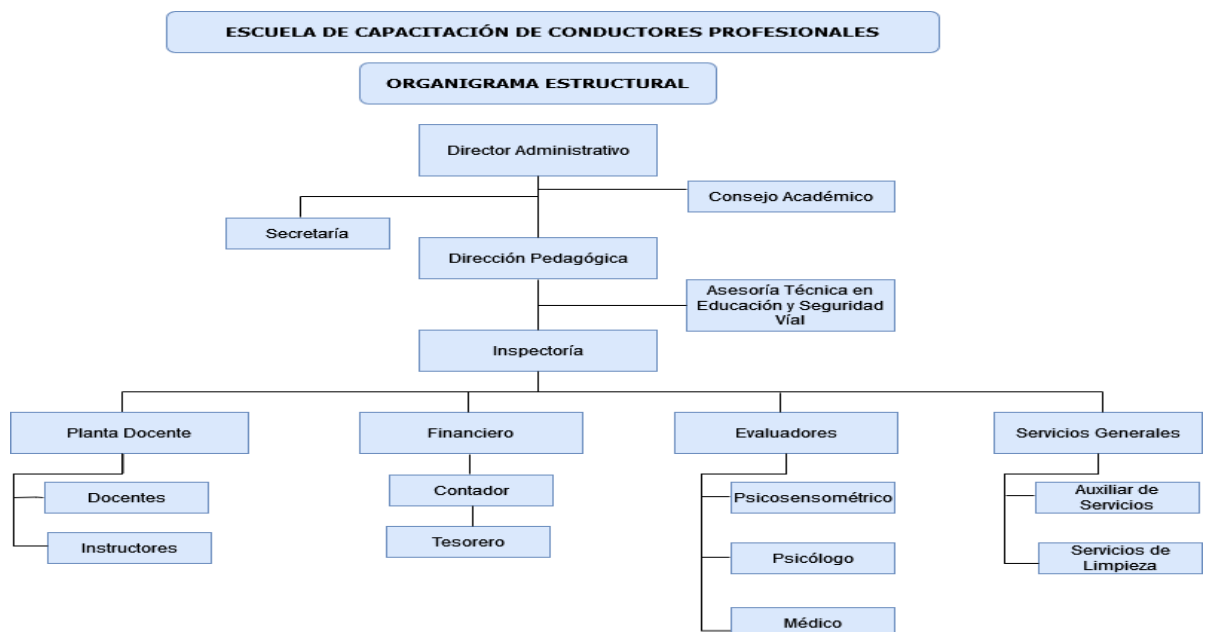
6.1.4. Estructura Organizacional

Figura 3. Organigrama estructural



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes, (2014).

Figura 4. Organigrama estructural



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes, (2016).

Con base al Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Catamayo (2016), se ha considerado las definiciones de la visión, misión y principios.

Visión

El Sindicato de Chóferes Profesionales de Catamayo propende a alcanzar el bienestar de sus asociados mediante el fomento permanente de cursos de capacitación y actualización, en base a la prestación de servicios de calidad, brindados con calidez y responsabilidad, pretende alcanzar una verdadera excelencia educativa en el nuevo Conductor Profesional formado con capacitación técnica, con el cultivo de valores, con una formación integral - humanista.

Misión

Coadyuvar al desarrollo socio - cultural y económico de todos y cada uno de sus socios, y del personal que labora y presta sus servicios en la Institución, mediante el establecimiento de proyectos de emprendimiento y asesoría e implantación de políticas que fomenten la integración, la unidad, la superación y desarrollo integral familiar y social; a través del Centro de Capacitación, formar Conductores Profesionales conscientes de su identidad, con gran sentido de respeto, responsabilidad y solidaridad, comprometidos con el cambio y desarrollo de la Patria.

6.1.5. Principios del Sindicato de Choferes Profesionales

- **Sindicalismo:** Visto como el sistema que permite la representación de la clase obrera del volante catamayense, con el objetivo de defender sus intereses, que aspiran a optimizar la situación laboral, social y económica de los conductores. Clase obrera considerada como la fuerza de desarrollo y motor de movimiento del Estado (p. 2).
- **Unidad:** Vista como la imposibilidad de división o separación por cuanto se estaría afectando la esencia del principio de organización, sus intereses, su integridad y metas que son y deben ser comunes en todos y cada uno de los conductores sindicalizados especialmente.

Prevalecerá la unidad sindical con la práctica de mejores y más reales mecanismos de democratización (p. 2).

- **Humanismo:** Tomado como la integración de los valores morales, el comportamiento o actitud que exalta al género humano. El hombre como centro y medida de todas las cosas debe organizarse y desarrollarse a partir del bienestar de todos, teniendo presente valores como prestigio, la fe, la ética, la honradez e integridad (p. 2).
- **Solidaridad:** Tomada unos de los valores humanos más importantes y esenciales de todos, es lo que hace la persona y compañera(o) cuando otros necesitan su ayuda, la colaboración que a través de la organización se puede brindar para ayudar al

compañero, colega y amigo, es ese sentimiento que se siente y da ganas de ayudar a los demás sin intención de recibir algo a cambio (p. 3).

6.1.6. Normativa legal

- Código de Trabajo
- Reglamentos de Escuelas de Capacitación para Conductores profesionales de la Agencia Nacional de Tránsito
- Estatuto y Reglamento Interno del Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo

6.2. Resultados descriptivos

Los siguientes resultados son tomados de la población de la Escuela y Gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo

Datos Sociodemográficos

Tabla 3. ¿Cuál es su género?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	20	63%
Femenino	12	38%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Con base en la tabla 1, se aprecia que un alto porcentaje del 63% lo conforma el género masculino, sin embargo, existe solo un 38% del personal de género femenino.

Tabla 4. ¿Cuál es su edad?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
De 20 a 25 años	2	6%
De 26 a 31 años	11	34%
De 32 a 37 años	8	25%
De 38 a 43 años	8	25%
De 44 años en adelante	3	9%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Según los datos de la tabla 2, refleja que el mayor porcentaje de los trabajadores fluctúan entre las edades de 26 a 31 años con el valor de 34%, en cambio, el porcentaje menor es del 6% de los encuestados oscilan en las edades entre 20 a 25 años.

Tabla 5. Nivel de educación formal

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0%
Bachillerato	14	44%
Nivel Técnico o Tecnológico	5	16%
Tercer Nivel	11	34%
Cuarto Nivel	2	6%
Ninguno	0	0%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Conforme a la información de la tabla 3, se revela que el 44% de los trabajadores son bachilleres, sin embargo, el 6% de los trabajadores poseen título de cuarto nivel.

Tabla 6. ¿Conoce el Organigrama Estructural de la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	63%
NO	12	38%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

En base a la información de la tabla 4, el 63% de los empleados de conocen el organigrama estructural, por otra parte, el 38% desconocen del organigrama de la organización.

Tabla 7. ¿Sabe qué es un cargo o puesto de trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	84%
NO	5	16%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Para el personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes el 84% de los trabajadores saben que es un cargo o puesto de trabajo, sin embargo, el 16% desconocen estos términos.

Tabla 8. ¿Señale la definición de puesto de trabajo que considera correcta?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa	14	44%
Lugar donde el trabajador desarrolla su actividad laboral	15	47%
No conozco	3	9%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

En la tabla 6, se evidencia que el 47% de los trabajadores encuestados acertaron en la definición de puesto de trabajo, a diferencia, del 9% que no conocen las definiciones.

Tabla 9. ¿Puede identificar su puesto de trabajo en el organigrama de la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	22	69%
NO	10	31%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Con respecto, a la tabla 7, el personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes, el 69% de los encuestados pueden identificar su puesto de trabajo en el organigrama, por el contrario, el 31% de los empleados no pueden identificar su puesto.

Tabla 10. ¿Conoce cuál es su misión u objetivo principal de su puesto de trabajo en la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	26	81%
NO	6	19%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

En cuanto a la tabla 8, el 81% de los encuestados de dichas instituciones conocen la misión u objetivo principal de su puesto de trabajo, por otro lado, el 19% señalan que no saben cuál es su misión.

Tabla 11. ¿Cómo conoció la misión u objetivo del puesto?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	15	47%
Capacitación e inducción	2	6%
Manual de Bienvenida	2	6%

Inducción	4	13%
Ninguno	9	28%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

La tabla 9 evidencia que, el 47% siendo el mayor porcentaje de los empleados encuestados mencionan que conocieron la misión u objetivo mediante capacitaciones impartidas por la organización, mientras que el 6% señalaron que la misión fue impartida por manuales bienvenidas, capacitaciones e inducción.

Tabla 12. ¿Cómo califica su desempeño laboral en la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	26	81%
Medio	6	19%
Bajo	0	0%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

En base a los resultados de la tabla 10, el 81% de los encuestados califica su desempeño laboral como excelente, sin embargo, el 19% considera su desempeño como medio.

Tabla 13. ¿Cree usted que su desempeño laboral mejoraría si tuviera un documento que detalla sus actividades o tareas que debe realizar en la organización?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	28	88%
NO	4	13%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

En la tabla 11, se visualiza que el 88% de los encuestados consideran que mejoraría el desempeño laboral si hubiera un documento que detallará sus actividades o tareas, a diferencia, del 13% no considera necesario del documento.

Tabla 14. ¿En algunas ocasiones Usted realiza actividades de otros puestos de trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	23	72%
NO	9	28%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

De acuerdo a la información de la tabla 12, el 72% del personal realiza actividades de otros puestos de trabajo, mientras que, el 28% no ha realizado actividades.

Tabla 15. ¿Ha tenido llamados de atención por actividades mal realizadas que no pertenecen a su puesto de trabajo?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	19%
NO	26	81%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Como señala los datos de la tabla 13, el 81% del personal encuestado no ha tenido llamados de atención por actividades mal realizadas que no pertenecen a su puesto de trabajo, a diferencia, del 19% que si ha tenido llamados de atención.

Tabla 16. ¿Algunas veces ha visto o escuchado conflictos o problemas en la empresa porque las funciones, actividades o tareas no están claras?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	18	56%
NO	14	44%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

Según la información de la tabla 14, el 56% del personal ha escuchado o presenciado problemas debido a las funciones, actividades o tareas que no estén claras, por otro lado, el 44% no ha presenciado dichos problemas.

Tabla 17. ¿En caso de existir responsabilidades especiales como custodios de materiales, equipos, asignación de dinero o manejo de información confidencial existe documentos de asignación?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	47%
NO	17	53%
Total	32	100%

Nota. Datos tomados de la encuesta estructurada y aplicada al personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, (2022).

De la información tomada de la tabla 15, el 53% del personal menciona que no existe documentos de asignación por custodios de materiales, equipos, dinero o información, a diferencia, del 47% que afirman que si poseen dichos documentos de custodios.

Hay que destacar la información más relevante de los resultados emitidos por las encuestas realizadas a los trabajadores de la escuela de conducción y gasolinera del Sindicato de Choferes son, el 100% de los encuestados el 44% del personal poseen estudios básicos (bachillerato), lo que significa que las funciones que desarrollan son empíricas generando una inadecuada desarrollo de actividades. Además, en la escuela de conducción se estableció el organigrama estructural de acuerdo a las directrices emitidas por la Agencia Nacional de Tránsito, sin embargo, en la gasolinera carecen de esta estructura organizativa, de acuerdo, con Franklin (2009):

El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (p. 124).

Por tal razón, la falta de esta estructura organizativa en la gasolinera resultó que el 38% del personal desconoce del organigrama estructural.

A pesar que el 84%de los encuestados afirman que saben que es un cargo o puestos de trabajo, solo el 47% conocen la definición correcta de puesto o cargo de trabajo.

Al no existir un documento técnico como es el perfil de puestos, que permite detallar claramente las tareas a realizar por cada empleado, el 72% de los encuestados realizan actividades de otros puestos de trabajo, por lo cual puede desencadenar conflictos internos y afectar al clima laboral en las organizaciones, en consecuencia, el 19% del personal se ha tenido llamados de atención por actividades mal realizadas que no pertenecen a su puesto de trabajo.

6.3. Elementos para el perfil de puestos para la escuela y gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo

En este apartado se describe cada uno de los elementos y el diseño del perfil de puestos tomando en cuenta los criterios de los siguientes autores AAMODT (2018); Bohlander y Snell (2008); Alles (2006); Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2011). Los perfiles son documentos técnicos que brindan información para el desarrollo de los subsistemas como el reclutamiento y selección, capacitación y evaluación de desempeño,

1. Datos de generales del cargo

- 1.1. Cargo; Se coloca el nombre del cargo establecido en el organigrama de la organización.
- 1.2. Unidad; Nombre de la unidad o departamento que pertenece el cargo a describir.
- 1.3. Cargo jefe inmediato; Colocar el nombre del puesto del jefe inmediato superior o del que ejerce autoridad formal sobre sus funciones
- 1.4. Cargo supervisado; Se indica(n) el(los) puesto(s) que tiene bajo mando inmediato o de supervisión directa
- 1.5. Fecha de elaboración; Fecha en que se elabora o se levanta información
- 1.6. Fecha de actualización; Fecha de cada actualización o cambio del perfil

2. Misión del cargo

Se define como la razón principal del cargo, es decir, cuál es su propósito u objetivo en la organización, la forma fácil de redactar la misión del cargo es determinar el por qué y para qué existe dicho cargo.

3. Educación formal

En base a la misión y las funciones del puesto se establece los siguientes requisitos: nivel de educación formal requerida para el puesto (bachillerato, tercer nivel, cuarto nivel); títulos académicos adecuados al puesto como Licenciaturas, Ingenierías o Maestrías y especificar las áreas de estudios como educación, administración, contabilidad, etc.

4. Experiencia laboral

Indicar el tiempo de experiencia mínima requerida en años y el tipo de experiencia que puede ser sector de la educación, productivo y de servicio que se requiere en el cargo

5. Actividades del cargo

Es describir las responsabilidades básicas del cargo y resumirlas en términos de los resultados duraderos que el cargo busca alcanzar en sus respectivos objetivos. La lista de

objetivos debe seguir un formato de oración similar al de la misión, pero sin una guía, comenzando siempre con un verbo de acción en infinitivo para aclarar el resultado parcial a lograr. Una vez definidos los objetivos básicos, cada objetivo se desarrolla a través de actividades, estas actividades deben ser valoradas según la frecuencia, consecuencias de error y complejidad de cada una de las actividades.

6. Responsabilidades

Se debe especificar los materiales y/o equipos, describir si posee dinero y el monto, además, nombrar brevemente la información confidencial en el caso que requiera el cargo

7. Competencias del Cargo

Detallar las competencias alineadas al cargo o perfil, en los niveles adecuados para desempeñar sus funciones, además, describir el tipo de competencia que pueden ser genéricas, son aquellas que operacionalizan la misión, visión y valores de la organización; competencias gerenciales, son las competencias que están asociadas con la dirección de jefaturas; competencias por puesto de trabajo son las competencias que se requiere en un puesto específico del puesto para desarrollar en forma efectiva las responsabilidades y actividades. Para definir las competencias se ha desarrollado un diccionario de competencias para la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, basado en las definiciones de los siguientes autores Alles (2009); Tarcica y Masis (2013):

7.1. Competencias Genéricas

- **Compromiso:** Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización (p.128).
- **Capacidad de gestión:** Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recurrencia y dinamismo que se requiere, para que las cosas resulten (p.156).
- **Conciencia organizacional:** Capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus cambios; y comprender e interpretar las relaciones de poder dentro de ella, al igual que en otras organizaciones –clientes, proveedores, etc.–. Implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores. Implica ser

capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización (p.131).

- **Ética:** Capacidad para sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende (p.132).
- **Iniciativa:** Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro (p.136).
- **Lealtad y sentido de pertenencia:** Se refiere a defender y promulgar los intereses de la organización como si fueran propios. Se aprecia gran sentido de identificación con los objetivos de la organización a tal forma que suelen anteponer los intereses organizacionales a los intereses particulares y se sienten orgullosos de formar parte de una organización en particular.

7.2. Competencias Específicas Gerenciales

- **Dirección de equipos de trabajo:** Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado (p.152).
- **Entrenador:** Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro (p.154).
- **Emprendedurismo:** Capacidad de iniciar acciones, actividades, planes y programas orientados hacia los aspectos formales del trabajo, así como el seguimiento ulterior que éstos requieran. Implica el contar con una gran visión para detectar oportunidades y un gran “empuje” para moverse en esa dirección (p. 56).
- **Liderazgo:** Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad

para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante (p.157).

- **Visión Estratégica.** Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. (p.160)

7.3. Competencias por Unidad y por Puesto de Trabajo.

- **Calidad y mejora continua:** Capacidad para optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo (p.167).
- **Capacidad de planificación y organización:** Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias (p.168).
- **Cierre de acuerdos:** Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes (p.169).
- **Colaboración:** Capacidad para brindar apoyo a los otros (pares, superiores y colaboradores), responder a sus necesidades y requerimientos, y solucionar sus problemas o dudas, aunque las mismas no hayan sido manifestadas expresamente. Implica actuar como facilitador para el logro de los objetivos, a fin de crear relaciones basadas en la confianza (p.170).
- **Comunicación eficaz:** Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización (p.172).
- **Conocimientos técnicos:** Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran

para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios (p.174).

- **Gestión y logro de objetivos:** Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización (p.178).
- **Influencia y negociación:** Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar (p.180).
- **Iniciativa – Autonomía:** Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno (p.181).
- **Supervisor:** Capacidad que tiene para ejercer la inspección de algo, tiene la facultad de definir si la acción supervisada es correcta o no. Teniendo en cuenta que quien supervisa se encuentra en una situación de superioridad jerárquica. Buscando alcanzar el mayor beneficio posible para la empresa (p.112).
- **Orientación a los resultados con calidad:** Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente (p.183).
- **Orientación al cliente interno y externo:** Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades (p.184).

- **Pensamiento analítico:** Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar (p.185).
- **Productividad:** Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado (p.188).
- **Responsabilidad:** Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella (p.191).
- **Toma decisiones:** Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada (p.194).
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo (p.195).

8. Conocimientos del puesto

En este elemento se detalla los conocimientos adicionales que requiere para desempeñar sus funciones, además, se especifica el nivel conocimientos el cual puede ser alto medio y bajo.

9. Requisitos especiales del cargo

Se define requisitos especiales como la edad mínima o máxima, si el cargo lo requiere que exista disponibilidad para viajar y finalmente si el ocupante del puesto debe tener movilización propia, esta información necesaria para la publicación de la vacante en el proceso de reclutamiento y selección.

10. Relaciones con el cargo

Se explican las relaciones más importantes o necesarias para el desarrollo del cargo, se describe la relación entre cargos de la misma unidad y/o departamento con otros puestos dentro de la organización.

11. Identificación de riesgos

Se debe detallar las condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo, además, determinar los riesgos en el caso de poseer durante el desempeño del cargo, así como también, las posiciones corporales en la que se desarrolla el cargo y las actividades que demandan mayor esfuerzo

12. Autorizaciones

Se debe identificar el nombre, apellido y cargo de las personas que elaboran, revisan y aprueban la información del perfil de puestos.

13. Organigrama posicional

Se debe ubicar el organigrama de la organización, entendiéndose por organigrama según Tejero e Iglesias (2017), el organigrama es una representación gráfica de su estructura organizativa, donde muestra los distintos elementos, áreas funcionales y relaciones jerárquicas que componen una organización mediante representaciones geométricas.

El 88% del personal considera que su desempeño laboral mejoraría si tuviera un documento que detalle sus actividades o tareas que debe realizar en la organización, por tal razón, se considera el diseño del perfil de puestos para la escuela y gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo con los siguientes elementos, teniendo en cuenta los criterios de los autores AAMODT (2018); Bohlander y Snell (2008); Alles (2006); Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional (2011).

6.4. Formato para el diseño de los perfiles de puestos para la escuela y gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo

Tabla 18. Formato del perfil de puestos

Datos generales del cargo				
Cargo:	Cargo supervisado:			
Unidad:	Fecha de Elaboración:			
Cargo jefe inmediato:	Fecha de Actualización:			
Misión				
Educación formal				
Nivel de educación formal:				
Títulos requeridos:				
Área:				
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:				
Experiencia en cargos de tipo:				
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad	
Responsabilidades				
Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial		
Competencias del cargo				
Competencia	Nivel	Tipo de competencia		
Conocimientos del puesto				
Conocimientos	Nivel			
Requisitos especiales del cargo				
Edad:				
Disponibilidad para viajar:				
Movilización propia:				
Relaciones con el cargo				
Unidad/Departamento	Cargo			
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo				

Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo

Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo

Posición corporal en la que se desarrolla el cargo

Actividades que demandan un mayor esfuerzo

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:			
Revisado por:			
Aprobado por:			

Organigrama posicional

Ubique aquí el organigrama de la empresa

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7. Discusión

7.1. Perfiles de puestos para la escuela del sindicato de choferes del cantón

7.1.1. Director Administrativo

Tabla 19. Perfil cargo de Director Administrativo

Datos generales del cargo				
Cargo: Director Administrativo	Cargo supervisado: Director Pedagógico			
Unidad: Dirección Administrativo	Fecha de Elaboración: 16-11-2022			
Cargo jefe inmediato: N/A	Fecha de Actualización:			
Misión				
Liderar la escuela de capacitación de conductores profesionales del cantón Catamayo, mediante la innovación de procesos para formar conductores profesionales íntegros, cumpliendo con el pensum de estudios asignado por la Agencia Nacional de Tránsito del Ecuador.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel			
Títulos requeridos:	Licenciatura			
Área:	Educación, Administración			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	4 a 5 años			
Experiencia en cargos de tipo:	Educación			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Ejercer la representación de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales de su dirección y en tal sentido dirigirla de acuerdo a las normas legales, disposiciones del Reglamento de Escuelas y las que para el efecto dictará la Agencia Nacional de Tránsito.	5	5	5	30
Seleccionar y proponer al Consejo académico la nómina de Docentes e Instructores de Conducción.	1	5	2	11
Suscribir los títulos de conductor profesional en conjunto con el secretario de la Escuela de Capacitación para Conductores Profesionales.	1	5	2	11
Controlar en forma permanente las actividades académicas y administrativas.	5	2	2	9
Elaborar el presupuesto para el funcionamiento de la escuela.	1	5	4	20
Supervisar las actividades académicas y administrativas; alumnos matriculados, resultados de las pruebas, asistencias, calificaciones o reprobaciones y más novedades que se suscitarán con los alumnos y profesores en una evaluación permanente para mantener la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje.	5	4	2	13
Elaborar informes de actividades y planes anuales de trabajo.	1	5	3	16

Prestar las facilidades para las inspecciones de SITU que efectúe la ANT. 1 5 3 16

Imponer al personal docente y administrativo bajo su jurisdicción las sanciones determinadas en el reglamento interno o Código de convivencia armónica. 1 4 3 13

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Empresa
Capacidad de gestión	Alto	Empresa
Conciencia organizacional	Alto	Empresa
Dirección Equipos de Trabajo	Alto	Rol
Liderazgo	Alto	Rol
Supervisor	Alto	Rol
Influencia de negociación	Alto	Rol
Emprendedor	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Paquetes ofimáticos	Alto
Reglamento interno de las escuelas de conducción	Medio
Gestión educativa	Medio

Requisitos especiales del cargo

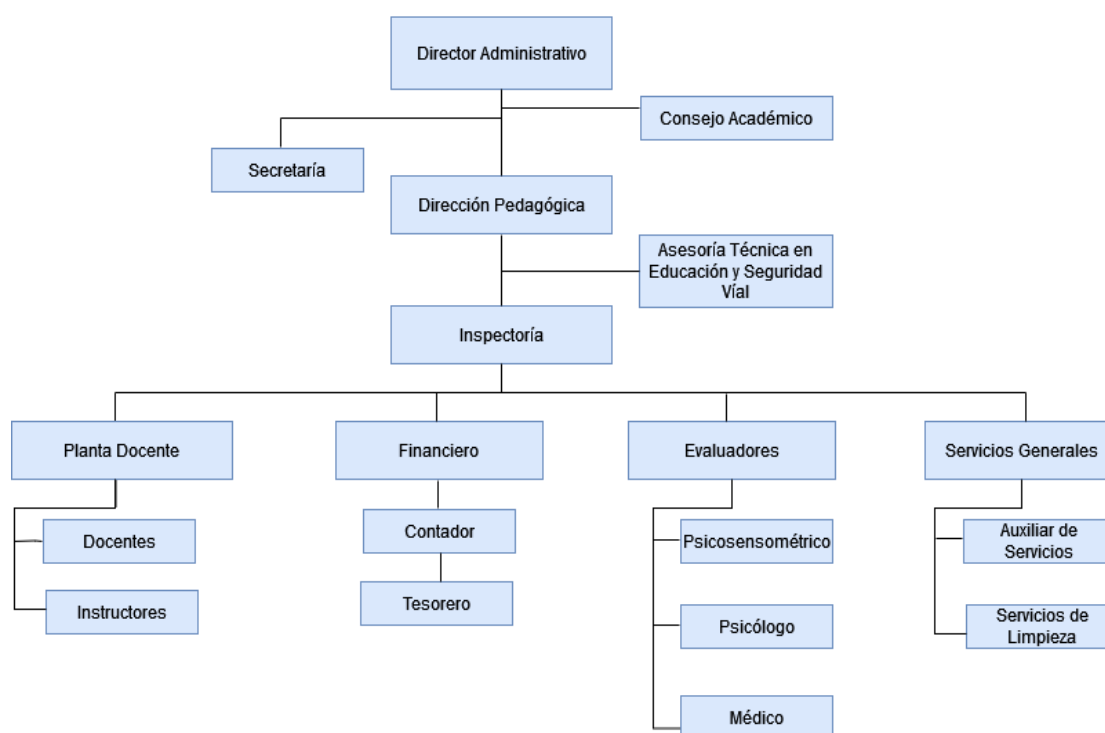
Edad:	30-50 años
Disponibilidad para viajar:	Si
Movilización propia:	No

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico
Secretaría	Secretaría
Consejo Académico	Miembros del Consejo Académico
Asesoría Técnica en Educación y Seguridad Vial	Asesor Técnico en Educación y Seguridad vial
Inspectoría	Inspector

Financiero	Contador, Tesorero		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental y visual		
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		16/11/2022
Revisado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	16/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	16/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 5. Organigrama posicional del cargo Director Administrativo



Nota. Organigrama estructural de la escuela del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de director administrativo, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.2. Miembros del Consejo Académico

Tabla 20. Perfil cargo Miembros del Consejo Académico

Datos generales del cargo	
Cargo: Miembros del Consejo Académico	Cargo supervisado: Director Académico
Unidad: Consejo Académico	Fecha de Elaboración: 14-11-2022
Cargo jefe inmediato: Director General Administrativo	Fecha de Actualización:

Misión

Coordinar los procesos educativos para el cumplimiento del plan de estudios de la escuela de Sindicato de Choferes.

Educación formal

Nivel de educación formal: Tercer Nivel
Títulos requeridos: Licenciatura
Área: Informática, Sistemas

Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia: 2 años
Experiencia en cargos de tipo: Educación

Actividades de cargo

Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Designar al Asesor Técnico en educación y seguridad vial	1	5	3	16
Destinar los docentes e instructores de conducción de la escuela de capacitación de conductores profesionales.	1	5	4	21
Declarar aptos para rendir exámenes de grado, previo a la obtención del título de conductor profesional a todos los estudiantes que cumplan con la asistencia y pagos correspondientes	1	4	4	17
Resolver en un plazo máximo de 15 días los problemas de disciplina de los estudiantes y los reclamos que presenten los alumnos respecto a las sanciones o calificaciones impuestas por los docentes e instructores de conducción.	1	5	3	16
Las demás señaladas por director administrativo y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo.	2	1	1	3

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérica
Conciencia Organizacional	Alto	Genérica

Ética	Alto	Genérica
Lealtad y sentido de pertenencia	Alto	Gerencial
Visión estratégica	Alto	Gerencial
Pensamiento analítico	Alto	Rol
Responsabilidad	Alto	Rol
Calidad y mejora continua	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Normativa reglamento de escuelas de capacitación para conductores profesionales	Alto

Requisitos especiales del cargo

Edad:	25-50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Administrativo	Director Administrativo
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico
Secretaría	Secretaría
Asesoría Técnica en la Educación y Seguridad vial.	Asesor Técnico en Educación y Seguridad vial

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

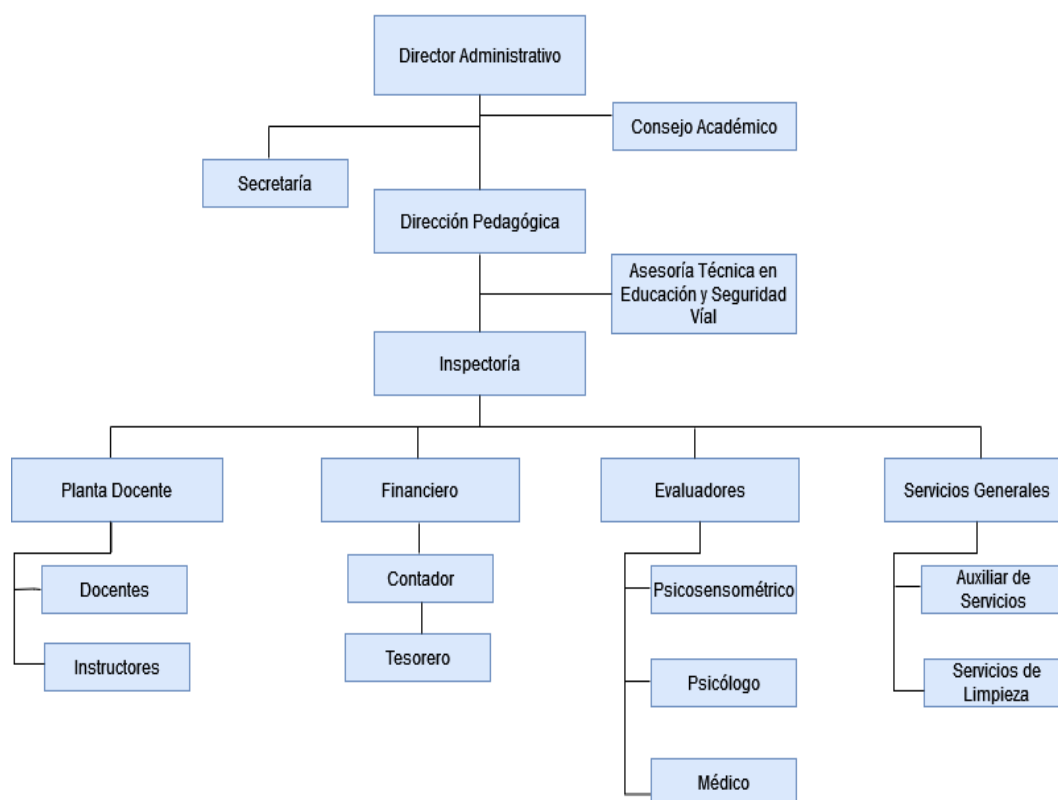
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		14/11/2022
Revisado por:	Patricio Granda	Miembro del consejo académico	14/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	16/11/2022

Organigrama posicional

Figura 6. Organigrama posicional del cargo Miembros del Consejo Académico



Nota. Organigrama estructural de la escuela del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de miembro del consejo académico, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.3. Secretaría

Tabla 21. Perfil cargo Secretaría

Datos generales del cargo		
Cargo: Secretaría	Cargo supervisado: N/A	
Unidad: Dirección Administrativa	Fecha de Elaboración: 14-11-2022	
Cargo jefe inmediato: Director General Administrativo-Director Pedagógico	Fecha de Actualización:	
Misión		
Brindar una excelente atención al cliente, ejecutando actividades que le correspondan para el cumplimiento de las políticas establecida en la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales.		
Educación formal		
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Licenciatura en Administración de empresas	Tecnología
Área:	Administración	Secretario

Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
Experiencia en cargos de tipo:	Educación, Servicio y Producción

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Registrar toda la documentación que ingresa, egresa y se genera con relación al funcionamiento de la escuela de capacitación para conductores profesionales.	2	5	4	22
Despachar toda la documentación que haya sido revisada y formada por el Director General Administrativo.	4	5	2	14
Conferir, previa autorización del Director General Administrativo las copias y certificaciones que se soliciten.	4	5	3	19
Elaborar oficios, informes, memorándums y otros documentos que sean requeridos por el Director General Administrativo o que deben ser enviados por trámite a diferentes destinatarios.	4	5	2	14
Mantener el registro de matrículas y calificaciones	5	3	2	11
Elaborar las actas de juntas de curso de alumnos matriculados, resultados de las pruebas de ingreso, asistencias, calificaciones, reprobaciones y más novedades que se suscitasen con los estudiantes, docentes, administrativos e instructores de conducción.	3	4	3	15
Coordinar la recepción de exámenes de convalidación a las diferentes personas que lo requieran.	4	5	4	24
Manejo de redes sociales y de comunicación para la escuela de conducción.	2	4	5	22

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades		
Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		
Copiadora		

Competencias del cargo		
Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Lealtad y sentido de pertenencia	Medio	Genérico
Ética	Medio	Genérico

Capacidad de gestión	Alto	Genérico
Iniciativa	Medio	Genérico
Conciencia organizacional	Alto	Genérico
Capacidad de planificación y organización	Medio	Rol
Tolerancia a la presión de trabajo	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Redacción	Alto
Secretario	Alto

Requisitos especiales del cargo

Edad:	No aplica
Disponibilidad para viajar:	Si
Movilización propia:	No

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico
Consejo Académico	Miembros del Consejo Académico
Asesoría Técnica en la Educación y Seguridad vial	Asesor Técnico en Educación y Seguridad vial
Inspectoría	Inspector
Financiero	Contador, Tesorero

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

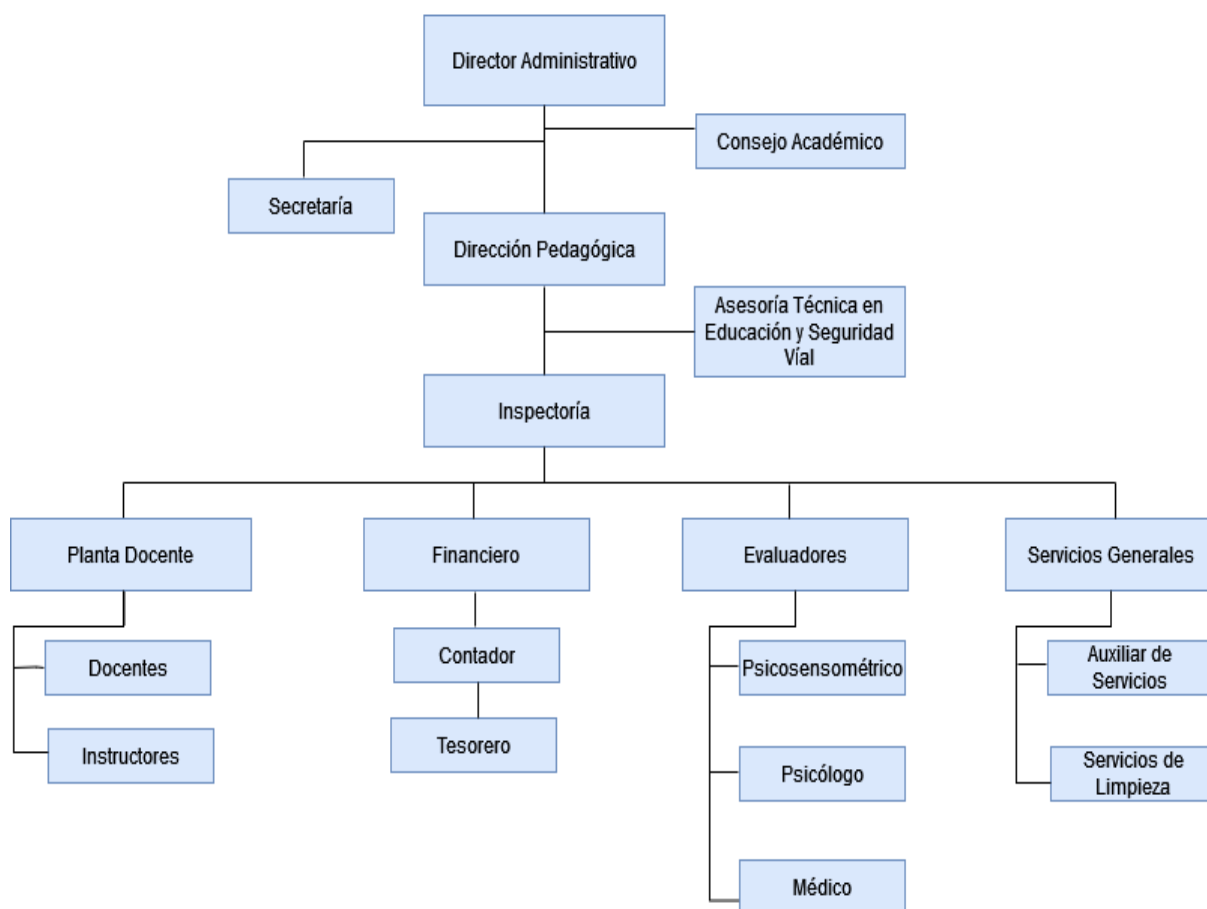
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental y visual

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		14/11/2022
Revisado por:	Aleyda Estefanía Chamba Lapo	Secretaria	14/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	16/11/2022

Organigrama posicional

Figura 7. Organigrama posicional del cargo Secretaría



Nota. Organigrama estructural de la escuela del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de secretaria, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.4. Director Pedagógico

Tabla 22. Perfil cargo Director Pedagógico

Datos generales del cargo		
Cargo: Director Pedagógico	Cargo supervisado: Inspector	
Unidad: Dirección Pedagógica	Fecha de Elaboración: 14-11-2022	
Cargo jefe inmediato: Director General Administrativo	Fecha de Actualización:	
Misión		
Planificar, ejecutar y velar por el cumplimiento del Currículo emitido por la Agencia Nacional de Tránsito en la gestión Técnico Pedagógica de la escuela		
Educación formal		
Nivel de educación formal:	Cuarto Nivel	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Magister en Educación	Licenciado en Ciencias de la Educación
Área:	Educación, Sistemas	Educación, Informática
Experiencia Laboral		

Tiempo de experiencia:

5 años

Experiencia en cargos de tipo:

Educación

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Planificar las actividades educativas	3	5	4	23
Realizar los procesos de evaluación y supervisión del cumplimiento de los planes de estudios	2	5	4	22
Revisar, analizar y recomendar el plan y programas de estudio	2	5	5	22
Preparar y dictar conferencias o seminarios sobre metodología de la enseñanza al personal Docente e Instructores	2	3	4	14
Colaborar con el personal Docente e Instructores en la elaboración de bancos de preguntas para las pruebas teórico-prácticas y elaborar cuadros estadísticos sobre el rendimiento de los alumnos	2	5	4	22
Supervisar las clases de teoría y práctica que dictan los profesores e instructores respectivamente a efectos de asegurar el empleo de una metodología adecuada y la utilización de medios audiovisuales	4	5	3	19
Recomendar y asesorar la elaboración de manuales y textos de enseñanza como ayuda didáctica para el proceso de enseñanza-aprendizaje	2	4	3	14
Crear y configurar el sistema académico para los cursos autorizados	5	5	5	30
Mantener en coordinación con la secretaría, el registro de matrículas y de calificaciones, responsabilizándose por su integridad y archivo adecuado	5	5	5	30
Elaborar instrumentos de evaluación de las actividades académicas de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales	3	5	5	28
Desarrollar actividades en las unidades de trabajo anexas a la institución, cuando la situación lo amerite.	5	5	5	30
Capacitar a la persona que la institución designe para reemplazo por vacaciones u otros aspectos	3	5	5	28
Las demás señaladas por el Director Administrativo y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad	
Responsabilidades				
Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial		
CPU	N/A	N/A		
Monitor				
Mouse				
Teclado				
Escritorio				
Competencias del cargo				

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Conciencia organizacional	Alto	Genérica
Ética	Alto	Genérica
Visión Estratégica	Alto	Gerencial
Dirección de equipos de trabajo	Medio	Gerencial
Supervisor	Alto	Rol
Calidad y mejora continua	Alto	Rol
Trabajo en equipo	Alto	Rol
Capacidad de planificación y organización	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Gerencia educativa	Medio
Gestión pedagógica	Medio
Gestión de procesos	Medio
Paquetes informáticos	Avanzado

Requisitos especiales del cargo

Edad:	35-50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Administrativo	Director Administrativo
Secretaría	Secretaría
Consejo Académico	Miembros del Consejo Académico
Asesoría Técnica en la Educación y Seguridad vial	Asesor Técnico en Educación y Seguridad vial
Inspectoría	Inspector
Planta docente	Docente, Instructores

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

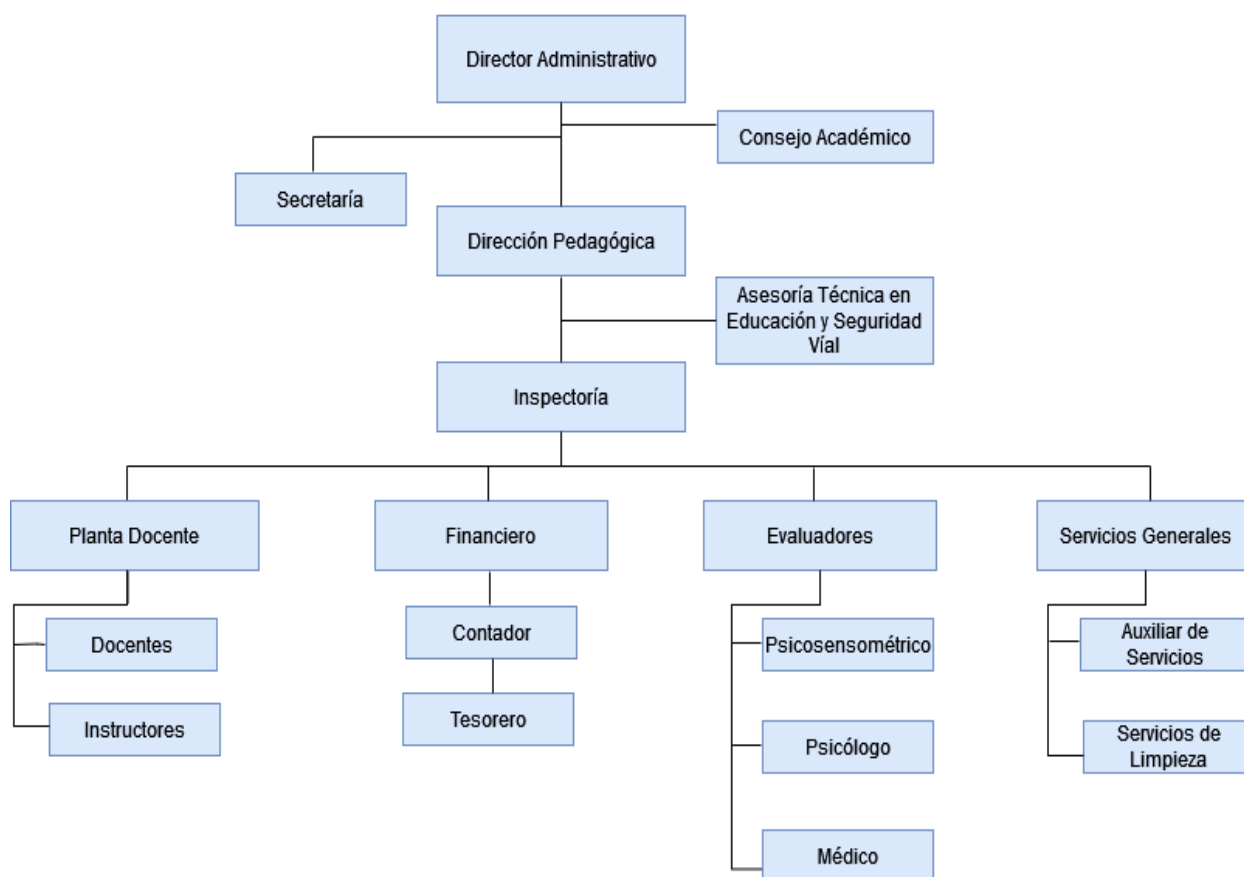
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental y visual

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		14/11/2022
Revisado por:	Patricio Granda	Director Pedagógico	14/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	16/11/2022

Organigrama posicional

Figura 8. Organigrama posicional del cargo Director Pedagógico



Nota. Organigrama estructural de la escuela del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de director pedagógico, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.5. Asesor Técnico en Educación y Seguridad vial

Tabla 23. Perfil cargo de Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial

Datos generales del cargo	
Cargo: Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial	Cargo supervisado: N/A
Unidad: Asesoría Técnica en Educación y Seguridad Vial	Fecha de Elaboración: 11-11-2022
Cargo jefe inmediato: Director Administrativo	Fecha de Actualización:
Misión	
Orientar el cumplimiento del plan de estudios de los cursos en formación en el marco de la seguridad vial.	
Educación formal	
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Superior Técnica
Área:	Administración

Experiencia Laboral

Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
Experiencia en cargos de tipo:	Instituciones educativas

Actividades de cargo

Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Vigilar el programa de estudios sobre educación y seguridad vial y supervisar su correcta enseñanza.	5	5	5	30
Realizar cursos, conferencias o seminarios sobre educación y seguridad vial a docentes, instructores de conducción y comunidad en general.	1	2	4	13
Supervisar el buen desarrollo de las clases de educación y seguridad vial	5	2	2	9
Diseñar y proponer rutas para las prácticas de conducción, coordinado con los organismos competentes.	1	4	3	13
Diseñar proyectos para la construcción de parques de educación vial, como medios didácticos para la enseñanza de la materia.	1	4	5	21
Elaborar los planos para la señalización vertical, horizontal y semaforización para los parques de educación vial.	1	4	5	21
Diseñar los manuales, folletos y trípticos relacionados con la educación y seguridad vial.	2	3	4	14
Las demás señaladas por el Director Administrativo y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5

Grado	Frecuencias (FR)	Consecuencias de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

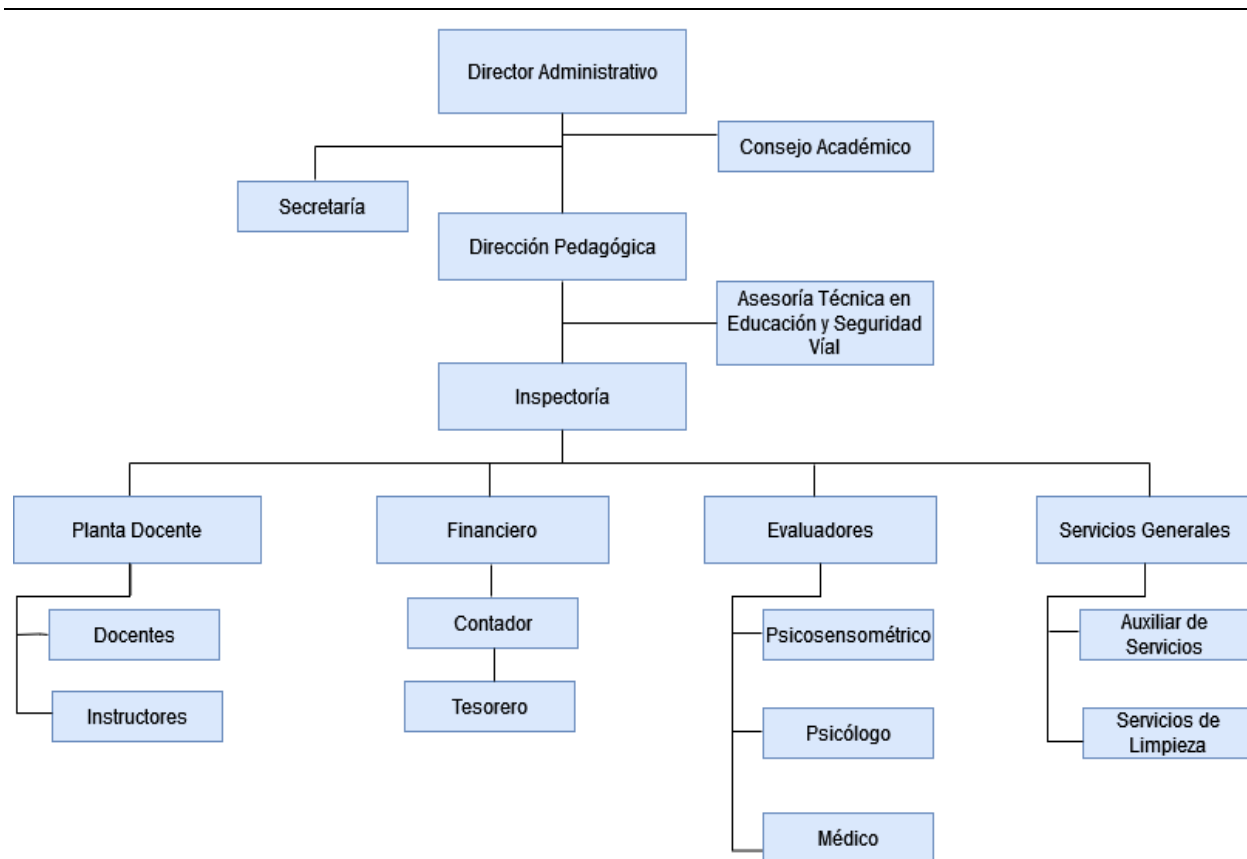
Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Teclado		
Mouse		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérica
Capacidad de gestión	Medio	Genérica
Conciencia organizacional	Alto	Genérica
Lealtad y sentido de pertenencia	Medio	Genérica
Dirección de equipos de trabajo	Medio	Gerencial
Conocimientos técnicos	Alto	Rol
Supervisor	Alto	Rol

Trabajo en equipo	Alto	Rol	
Conocimientos del puesto			
Conocimientos		Nivel	
Paquetes informáticos		Básico	
Educación y seguridad vial		Alto	
Pedagogía		Medio	
Normativa de LOTTSV		Medio	
Requisitos especiales del cargo			
Edad:	25-50 años		
Disponibilidad para viajar:	N/A		
Movilización propia:	N/A		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento	Cargo		
Dirección Administrativo	Director Administrativo		
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico		
Secretaría	Secretaría		
Inspectoría	Inspector		
Planta docente	Docente, Instructores		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo		Ninguna	
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo		Ninguna	
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo		Sentado y parado	
Actividades que demandan un mayor esfuerzo		Mental y visual	
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		11/11/2022
Revisado por:	Aleyda Estefanía Chamba Lapo	Asesor Técnico de Educación	11/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	14/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 9. Organigrama posicional del cargo Asesor Técnico en Educación y Seguridad Vial



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de asesor técnico en educación y seguridad vial, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.6. Inspector

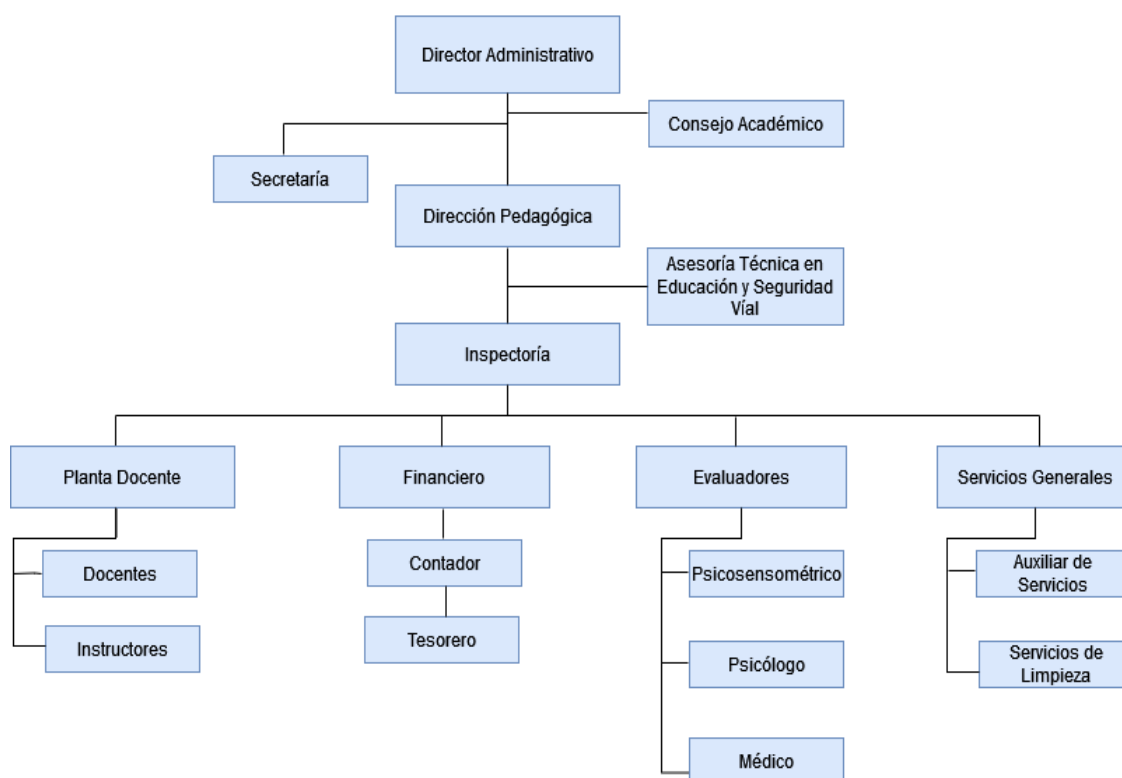
Tabla 24. Perfil del cargo Inspector

Datos generales del cargo	
Cargo: Inspector	Cargo supervisado: Docentes, Estudiantes. Instructores de Conducción
Unidad: Inspectoría	Fecha de Elaboración: 11-10-2022
Cargo jefe inmediato: Director Pedagógico	Fecha de Actualización:
Misión	
Controlar el orden y disciplina del personal Docente, Administrativo, estudiantes, elaborar instrumentos de evaluaciones académicas para los alumnos.	
Educación formal	
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Licenciatura en Ciencias de la Educación
Área:	Educación
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	3 años
Experiencia en cargos de tipo:	Educación

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Supervisar el proceso de matriculación y cumplimiento de los requisitos reglamentarios por parte de los alumnos	2	5	5	27
Controlar que el personal Docente, Administrativo y estudiantes cumplan con sus obligaciones, orden y disciplina	5	2	2	9
Presentar informes de asistencia de los alumnos, docentes e instructores de prácticas de conducción el desarrollo de los planes de trabajo	2	2	2	6
Preparar el informe general de la Escuela de capacitación para conductores profesionales	1	2	2	5
Reportar las faltas administrativas internas en que incurriere el personal Docente y Administrativo, para imponer las respectivas sanciones determinadas en el Reglamento interno o Código de convivencia	5	2	2	9
Cumplir y hacer cumplir las disposiciones administrativas y operativas impartidas por el director pedagógico	5	2	2	9
Mantener el registro de la asistencia y puntualidad del personal Docente, Administrativo e Instructores de la conducción como también hacer el seguimiento de las tareas asignadas.	5	2	2	9
Elaborar los cronogramas para el desarrollo de Prácticas de conducción para los cursos autorizados	1	3	2	7
Contactar a estudiantes que incumplan con la asistencia al curso que sido matriculado e informar al director pedagógico	1	3	2	7
Elaborar los formatos y carpetas para registro de prácticas de conducción	1	3	2	7
Realizar informes de juntas de curso de novedades de los estudiantes e instructores	2	2	2	6
Elaborar instrumentos de evaluación de las actividades académicas de la Escuela de Capacitación de Conductores Profesionales	1	4	4	17
Realizar informe de finalización de cada curso	1	2	2	5
Elaborar informes que el director administrativo requiera	1	2	2	5
Desarrollar actividades en las unidades de trabajo anexas a la institución, cuando la situación lo amerite	1	2	2	5
Capacitar a la persona que la institución designe para reemplazo por vacaciones u otros aspectos	1	2	2	5
Mantener en orden sus espacio y equipo de trabajo, reportando cualquier anomalía a tiempo	5	2	2	9
Las demás señaladas por jefes superiores aparte de la función principal que desempeñe	2	2	2	6
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	

1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad
Responsabilidades			
Materiales/o equipos	Dinero	Información Confidencial	
CPU	N/A	N/A	
Monitor			
Mouse			
Teclado			
Escritorio			
Competencias del cargo			
Competencia	Nivel	Tipo de competencia	
Compromiso	Alto	Genérica	
Conciencia organizacional	Alto	Genérica	
Dirección de equipos de trabajo	Alto	Gerenciales	
Entrenador	Alto	Gerenciales	
Capacidad de Planificación y Organización	Alto	Rol	
Gestión y logro de objetivos	Medio	Rol	
Productividad	Alto	Rol	
Supervisor	Alto	Rol	
Conocimientos del puesto			
Conocimientos	Nivel		
Leyes de educación LOEI	Medio		
Reglamento interno de la escuela	Medio		
Paquetes informáticos	Básico		
Requisitos especiales del cargo			
Edad:	30-50 años		
Disponibilidad para viajar:	Si		
Movilización propia:	No		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento	Cargo		
Dirección Administrativo	Director Administrativo		
Secretaría de la escuela	Secretaría		
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo			
Autorizaciones			
Elaborado por:	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
	Juliana Bravo		11/11/2022
Revisado por:	Raúl Bustamante	Inspector	11/11/2022
Aprobado por:	Patricio Granda	Director Pedagógico	15/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 10. Organigrama posicional del cargo Inspector



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de inspector, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.7. Docente

Tabla 25. Perfil del cargo Docente

Datos generales del cargo	
Cargo: Docente	Cargo supervisado: N/A
Unidad: Plan Docente	Fecha de Elaboración: 14-10-2022
Cargo jefe inmediato: Inspectoría	Fecha de Actualización:
Misión	
Planificar, innovar e impartir la enseñanza académica de los cursos de formación, involucrando metodologías activas de enseñanza que permitan desarrollar una formación integral a nuestros estudiantes.	
Educación formal	
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Licenciados en Ciencias de la educación o afines a la asignatura a capacitar
Área:	Según la materia
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	1 año
Experiencia en cargos de tipo:	Educación
Actividades de cargo	

Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Planificar y preparar las clases en base a la malla curricular aprobada por la ANT, así como dirigir y evaluar permanentemente las actividades de los estudiantes	5	4	2	17
Utilizar en el trabajo docente técnicas y recursos didácticos actualizados	5	3	4	17
Llevar el registro diario de asistencia y calificaciones de los alumnos en su respectiva unidad molecular	5	3	3	11
Utilizar la TIC en el proceso de enseñanza-aprendizaje	5	3	4	17
Las demás señaladas por el director administrativo y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
N/A	N/A	N/A

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Conciencia organizacional	Medio	Genérica
Ética	Alto	Genérica
Iniciativa	Medio	Empresa
Productividad	Alto	Rol
Pensamiento analítico	Alto	Rol
Comunicación eficaz	Alto	Rol
Responsabilidad	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Paquetes informáticos	Medio
Pedagogía	Alto

Requisitos especiales del cargo

Edad:	24-50 años
Disponibilidad para viajar:	No
Movilización propia:	No

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Inspectoría	Inspector

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

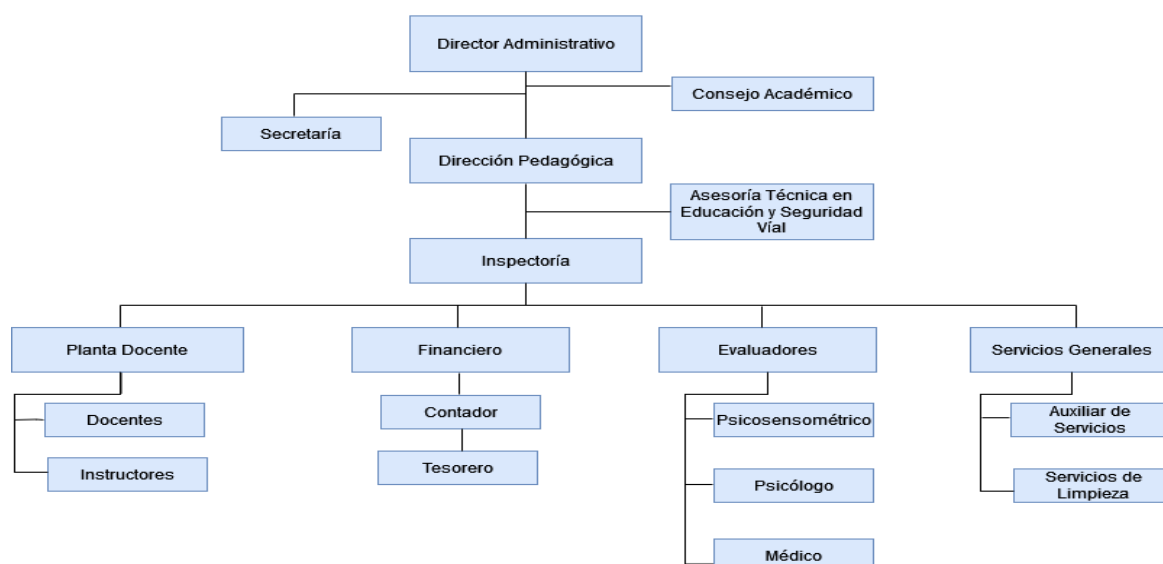
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
---	---------

Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental

Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo Elizabeth		14/11/2022
Revisado por:	Valdivieso	Docente	14/11/2022
Aprobado por:	Raúl Bustamante	Inspectoría	15/11/2022

Organigrama posicional

Figura 11. Organigrama posicional del cargo Docente



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de Docente, (2014)

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

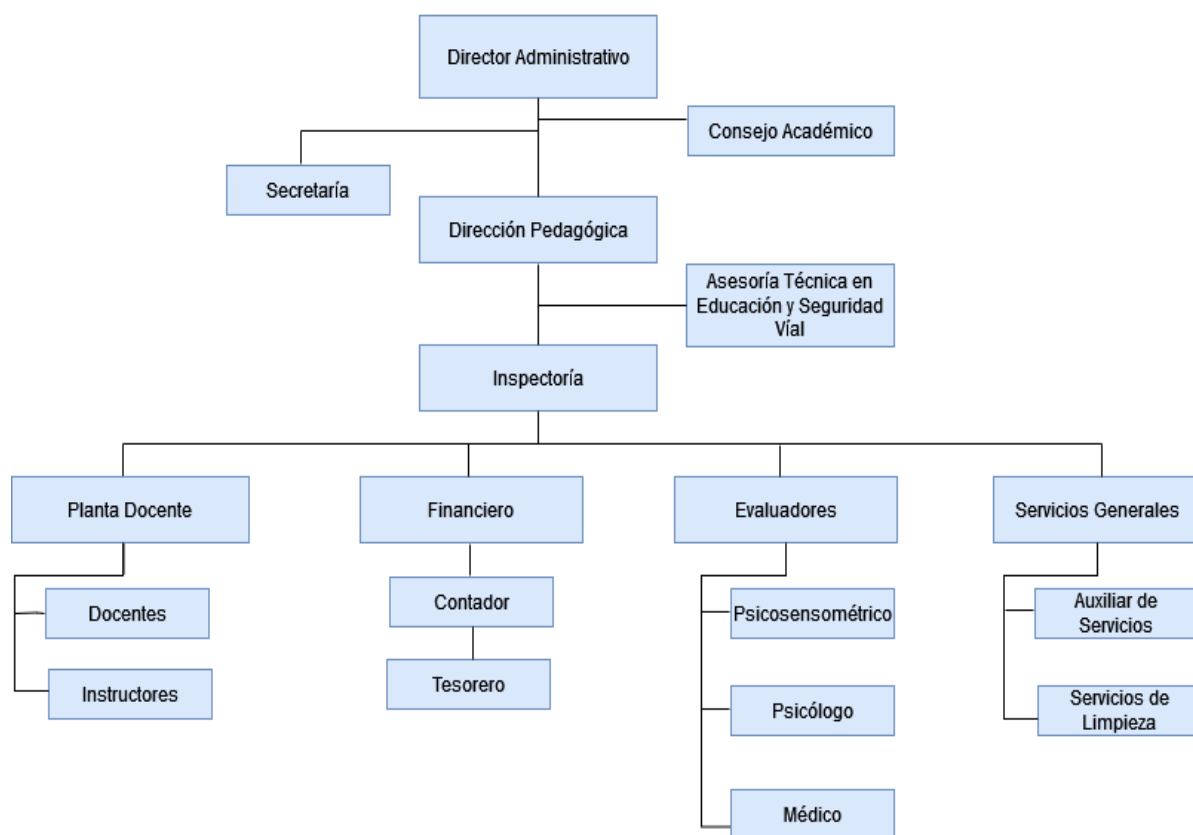
7.1.8. Instructores

Tabla 26. Perfil del cargo Instructor

Datos generales del cargo				
Cargo: Instructores	Cargo supervisado: N/A			
Unidad: Plan Docente	Fecha de Elaboración: 17-10-2022			
Cargo jefe inmediato: Inspectoría	Fecha de Actualización:			
Misión				
Planificar, innovar e impartir la enseñanza académica de los cursos de formación, involucrando metodologías activas de enseñanza que permitan desarrollar una formación integral a nuestros estudiantes.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Bachillerato			
Títulos requeridos:	Ciencias			
Área:	Debe poseer licencia profesional			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	3 años			
Experiencia en cargos de tipo:	Educación			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Planificar y preparar las clases en base a la malla curricular aprobada por la ANT, así como dirigir y evaluar permanentemente las actividades de los estudiantes	5	5	4	25
Registrar en la bitácora de cada vehículo el mantenimiento respectivo	5	5	3	20
Instruir las prácticas de conducción con sujeción a los establecido en los programas y horarios previamente aprobados	5	5	4	25
Registrar las calificaciones finales de práctica de conducción	5	5	4	25
Evaluar a los estudiantes luego de cada práctica e informar a Secretaría para su inmediata incorporación al registro de calificaciones del alumno	2	5	3	17
Presentar informes preliminares del proceso de prácticas de conducción	2	5	3	17
Llevar el registro diario de asistencia y calificaciones de los alumnos en su respectiva unidad modular	5	4	3	17
Las demás señaladas por director administrativo y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	2	1	4
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	

1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad
Responsabilidades			
Materiales y/o equipos		Dinero	Información Confidencial
Vehículo		N/A	N/A
Competencias del cargo			
Competencia		Nivel	Tipo de competencia
Compromiso		Alto	Genéricas
Conciencia Organizacional		Medio	Genéricas
Ética		Alto	Genéricas
Conocimientos Técnicos		Medio	Rol
Orientación al cliente interno y externo		Alto	Rol
Productividad		Alto	Rol
Conocimientos del puesto			
Conocimientos			Nivel
Paquetes ofimáticos			Medio
Pedagogía de enseñanza			Medio
Requisitos especiales del cargo			
Edad:	25-40 años		
Disponibilidad para viajar:	No		
Movilización propia:	No		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento		Cargo	
Inspectoría		Inspector	
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo			Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo			Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo			Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo			Mental
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		
Revisado por:	Luis Carrión	Instructor	17/11/2022
Aprobado por:	Raúl Bustamante	Inspector	18/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 12. Organigrama posicional del cargo Instructor



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de Instructores, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.9. Contador

Tabla 27. Perfil del cargo Contador

Datos generales del cargo				
Cargo: Contador	Cargo supervisado: Tesorera			
Unidad: Financiero	Fecha de Elaboración: 21-11-2022			
Cargo jefe inmediato: Secretario de Economía	Fecha de Actualización:			
Misión				
Aplicar, manejar e interpretar la contabilidad de la institución, conforme lo determinen el director administrativo, comité ejecutivo y comisión fiscalizadora con la finalidad de producir informes que sirvan para la toma de decisiones.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel			
Títulos requeridos:	Licenciatura			
Área:	Contabilidad y auditoría			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	3 a 4 años			
Experiencia en cargos de tipo:	Educativas, producción y servicio			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Llevar los libros de ingresos y egresos	5	3	3	14
Ingresos y revisión de datos en el sistema ISYPLUS para la emisión de los balances e informes de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y presentar al organismo que le designó cuando sean requeridos	5	5	5	30
Preparar y presentar la proforma presupuestaria para cada ejercicio económico	1	5	4	21
Determinar los valores a cancelarse por concepto de impuestos, tasas, contribuciones y otros, observando la normativa legal vigente	1	5	3	16
Realizar las declaraciones mensuales de impuesto a la renta e IVA	2	5	4	22
Verificar, comprobar y validar los registros contables ingresos y egresos que se efectúan en la institución	1	1	3	4
Elaborar informes que el secretario general requiera	2	4	3	14
Registros salidas y entradas del personal al IESS	1	5	3	16
Emisión de contratos laborales, liquidaciones décimo tercer y cuarto sueldo al sistema SUT	1	5	3	16
Las demás señaladas por director administrativo y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genéricas
Ética	Alto	Genéricas
Lealtad y sentido de pertenencia	Alto	Genéricas
Visión estratégica	Medio	Gerenciales
Conocimientos Técnicos	Medio	Rol
Gestión y logro de objetivos	Alto	Rol
Orientación a los resultados con calidad	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Normativa Laboral	Medio
Pedagogía de enseñanza	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	30 a 50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Administrativa	Director Administrativo
Secretaría de Escuela	Secretaría

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

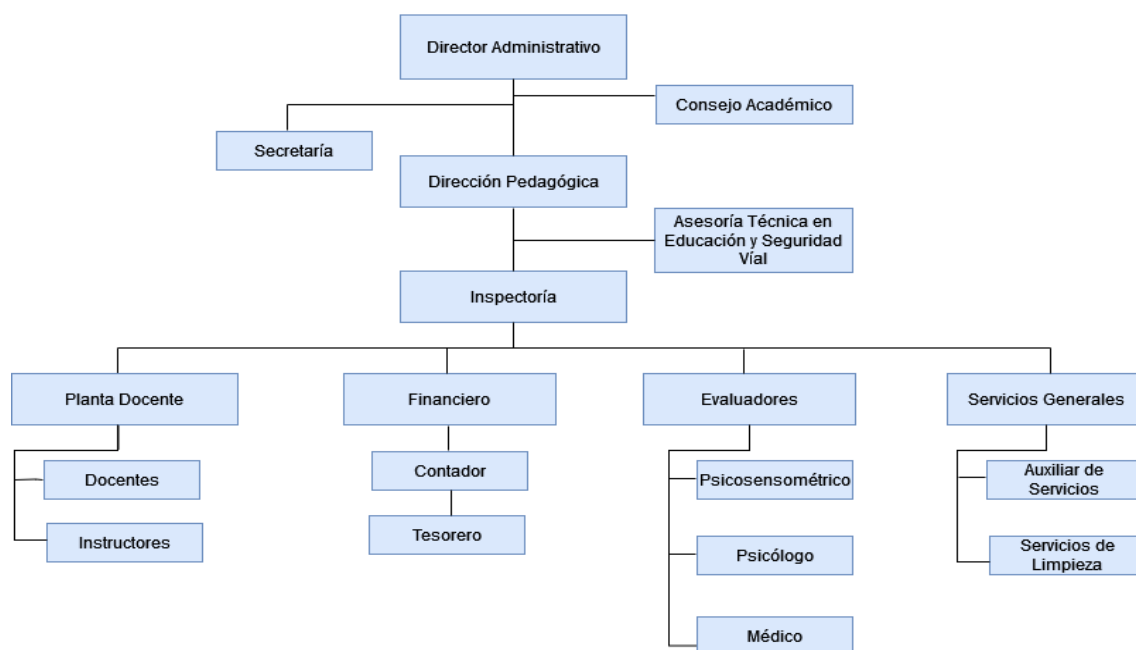
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Visual y Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		21/11/2022
Revisado por:	Elisabeth Paladines	Contadora	21/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Director Administrativo	25/11/2022

Organigrama posicional

Figura 13. Organigrama posicional del cargo Contador



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de Contador, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.10. Tesorero

Tabla 28. Perfil del cargo Tesorero

Datos generales del cargo					
Cargo: Tesorero		Cargo supervisado: Contador			
Unidad: Financiero		Fecha de Elaboración: 15-11-2022			
Cargo jefe inmediato: N/A		Fecha de Actualización:			
Misión					
Administrar el flujo de caja de la empresa en las labores de seguimiento a los cobros, pagos y custodia de toda la documentación de valores monetarios, para garantizar la privacidad y seguridad económica de la empresa.					
Educación formal					
Nivel de educación formal:		Tercer Nivel			
Títulos requeridos:		Licenciatura			
Área:		Contabilidad o carreras a fines			
Experiencia Laboral					
Tiempo de experiencia:		2 a 3 años			
Experiencia en cargos de tipo:		Educativas, servicio o producción			
Actividades de cargo					
Actividades de cargo		FR	CE	CM	TOTAL
Realizar el pago a los proveedores de acuerdo a la disponibilidad de efectivo		5	4	3	17
Elaborar conciliaciones bancarias		2	4	4	18
Tramitar transferencias bancarias		5	4	3	17
Cuadre diario de caja general		4	2	2	8
Realizar nómina y acreditar las cuentas respectivas del personal		2	4	4	18
Custodiar títulos valores, cheques post-fechaados y llevar un archivo de estos documentos de acuerdo a cada proceso		5	5	5	30
Cobro de cuentas por cobrar		2	3	3	11
Las demás señaladas por director administrativo o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo		1	2	2	5
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencias de Error (CE)		Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves		Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves		Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables		Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores		Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas		Mínima complejidad	
Responsabilidades					
Materiales y/o equipos		Dinero		Información Confidencial	
CPU		300		Estados bancarios, roles de pago	

Monitor
 Mouse
 Teclado
 Escritorio

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Capacidad de gestión	Medio	Genérico
Conciencia organizacional	Alto	Genérico
Lealtad y sentido de pertenencia	Alto	Genérico
Calidad y mejora continua	Medio	Rol
Capacidad de planificación y organización	Medio	Rol
Pensamiento analítico	Alto	Rol
Responsabilidad	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Tributación	Medio
Nómina	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	25 a 40 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Administrativa	Director Administrativo
Secretaría de Escuela	Secretaría
Financiero	Contador

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

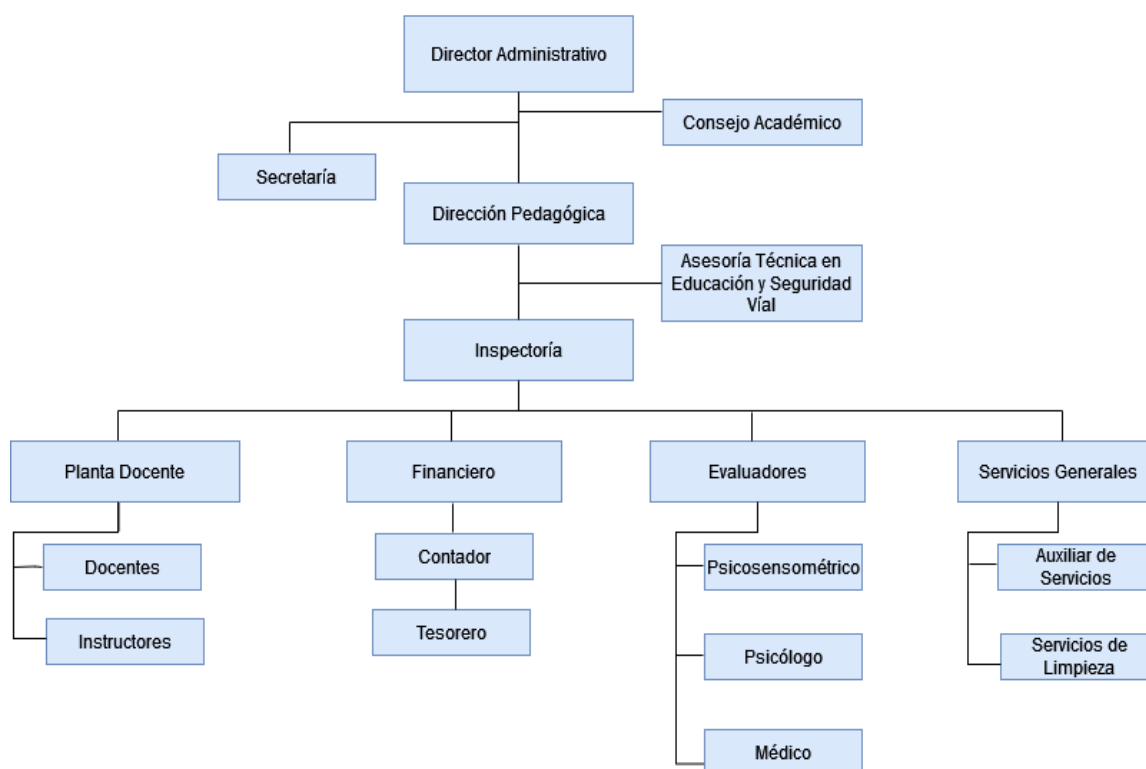
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Visual y Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		15/11/2022
Revisado por:	Yeily Mary Zúñiga Armijos	Tesorera	15/11/2022
Aprobado por:	Elizabeth Paladines	Contadora	18/11/2022

Organigrama posicional

Figura 14. Organigrama posicional del cargo Tesorero



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de tesorera, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.11. Evaluador Psicosensométrico

Tabla 29. Perfil del cargo Evaluador Psicosensométrico

Datos generales del cargo	
Cargo: Evaluador Psicosensométrico	Cargo supervisado: N/A
Unidad: Evaluadores	Fecha de Elaboración: 14-11-2022
Cargo jefe inmediato: Inspector	Fecha de Actualización:
Misión	
Realizar y valorar los exámenes psicosensométrico de conductores y aspirantes a conductores profesionales mediante el aplicativo autorizado por la Agencia Nacional de Tránsito	
Educación formal	
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Tecnología
Área:	Administrativa
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	1 año

Experiencia en cargos de tipo:

Educativas

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Evaluar los exámenes Psicosensométrico	3	5	4	23
Determinar y garantizar la veracidad de las evaluaciones de los exámenes psicosensométricos	3	5	4	23
Llevar un registro de los exámenes psicosensométricos receptados	3	3	2	9
Las demás señaladas por director administrativo o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencias de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades		
Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		
Equipos psicosensométricos		

Competencias del cargo		
Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérica
Lealtad y sentido de pertenencia	Medio	Genérica
Conciencia organizacional	Medio	Genérica
Ética	Medio	Rol
Orientación al cliente interno y externo	Alto	Rol
Productividad	Medio	Rol
Responsabilidad	Medio	Rol

Conocimientos del puesto	
Conocimientos	Nivel
Paquetes ofimáticos	Medio
Manejo de equipos psicosensométricos	Alto

Requisitos especiales del cargo	
Edad:	N/A
Disponibilidad para viajar:	No
Movilización propia:	No

Relaciones con el cargo	
Unidad/Departamento	Cargo
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico
Secretaría	Secretaría

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

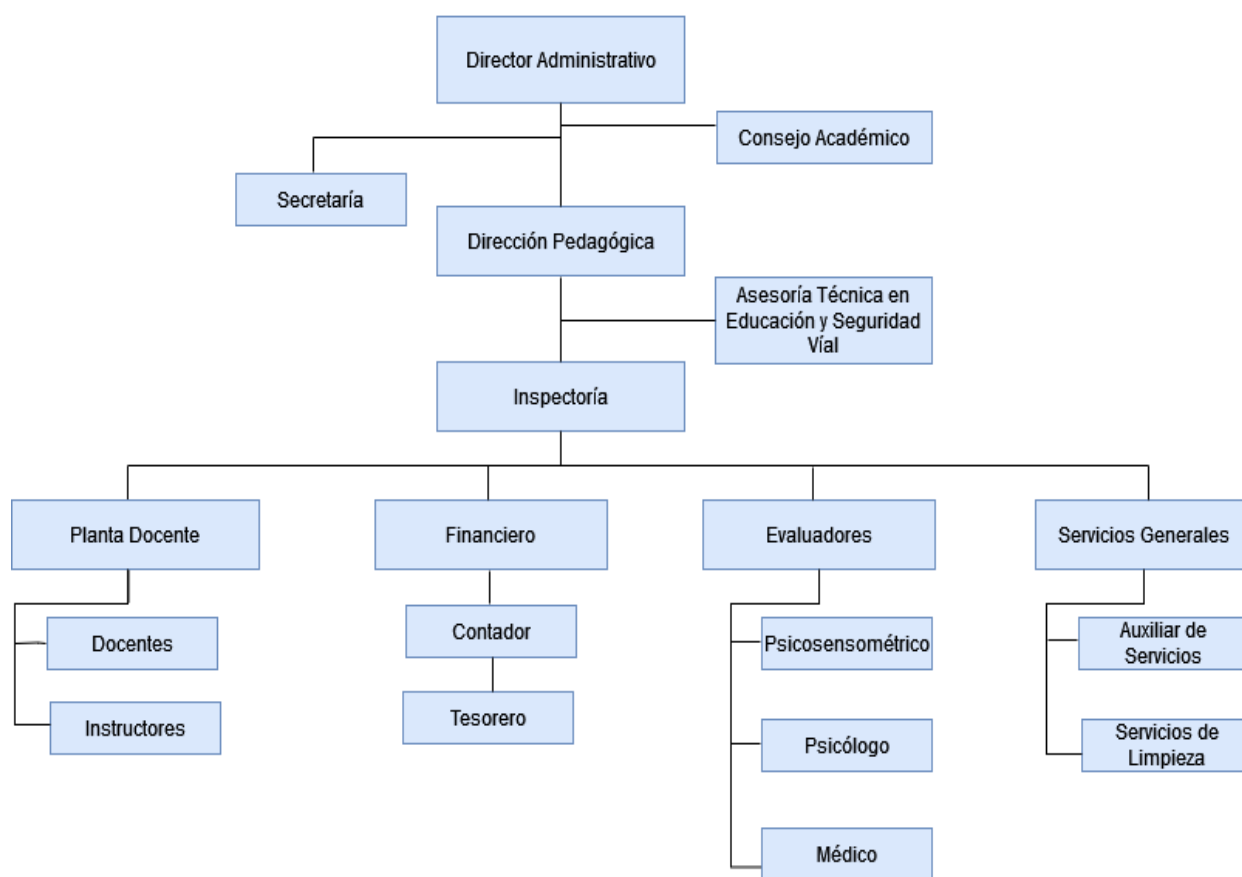
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Visual y Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		14/11/2022
Revisado por:	Luis Carrión	Evaluador Psicosensométrico	14/11/2022
Aprobado por:	Raúl Bustamante	Inspector	16/11/2022

Organigrama posicional

Figura 15. Organigrama posicional del cargo Evaluador Psicosensométrico



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de psicosensométrico (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.12. Psicólogo

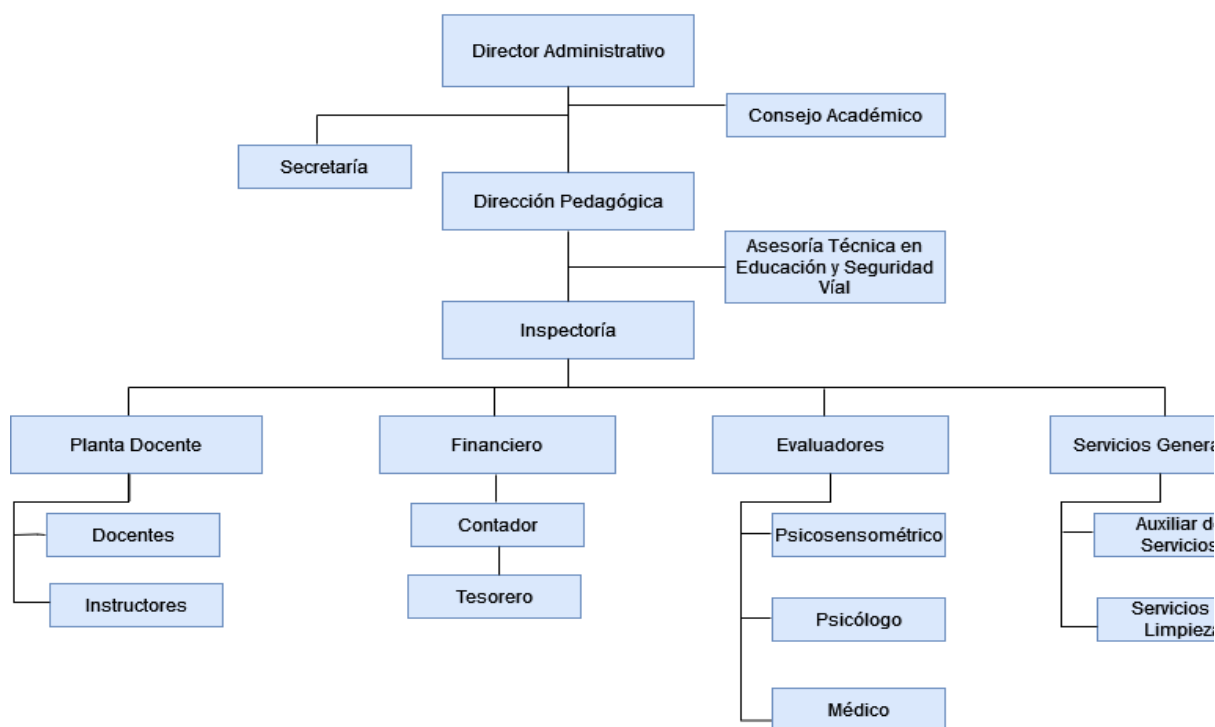
Tabla 30. Perfil del cargo Psicología

Datos generales del cargo				
Cargo: Psicólogo	Cargo supervisado: N/A			
Unidad: Evaluadores	Fecha de Elaboración: 15-11-2022			
Cargo jefe inmediato: Inspector	Fecha de Actualización:			
Misión				
Realizar y valorar los test psicológicos a los aspirantes a conductores profesionales para los diferentes cursos capacitación.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel			
Títulos requeridos:	Licenciatura			
Área:	Psicología clínica, organizacional			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años			
Experiencia en cargos de tipo:	Educativas			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Evaluar las condiciones psicológicas de los alumnos	2	5	4	22
Determinar y garantizar la veracidad de las evaluaciones de los exámenes psicológicos	2	5	4	22
Llevar un registro de los exámenes psicosenométricos receptados	2	4	3	14
Las demás señaladas por director administrativo o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	1	1	3
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad	
Responsabilidades				
Materiales y/o equipos		Dinero	Información Confidencial	
CPU		N/A	N/A	
Monitor				
Mouse				
Teclado				

Escritorio

Competencias del cargo			
Competencia	Nivel	Tipo de competencia	
Compromiso	Medio	Genérico	
Conciencia organizacional	Alto	Genérico	
Lealtad y sentido de pertenencia	Medio	Genérico	
Calidad y mejora continua	Medio	Rol	
Capacidad de planificación y organización	Medio	Rol	
Conocimientos técnicos	Alto	Rol	
Gestión y logro de objetivos	Medio	Rol	
Orientación a los resultados con calidad	Alto	Rol	
Conocimientos del puesto			
Conocimientos	Nivel		
	No aplica		
Requisitos especiales del cargo			
Edad:	N/A		
Disponibilidad para viajar:	No		
Movilización propia:	No		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento	Cargo		
Inspectoría	Inspector Director		
Dirección Pedagógica	Pedagógico		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental		
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		15/11/2022
Revisado por:	Ximena Paladines	Psicóloga	15/11/2022
Aprobado por:	Raúl Bustamante	Inspector	16/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 16. Organigrama posicional del cargo Psicólogo



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de psicólogo, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.13. Médico

Tabla 31. Perfil del cargo Médico

Datos generales del cargo	
Cargo: Médico	Cargo supervisado: N/A
Unidad: Evaluadores	Fecha de Elaboración: 17-11-2022
Cargo jefe inmediato: Inspector	Fecha de Actualización:
Misión	
Revisar los exámenes médicos y atención medica de primer nivel en caso de urgencias médico-quirúrgica al personal y alumnos de la institución.	
Educación formal	
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Médico
Área:	Medicina
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años
Experiencia en cargos de tipo:	Educativa, servicio, producción

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Brindar atención de primer nivel en caso de urgencias médico-quirúrgicas y realizar acciones de transferencia de pacientes a Unidades Médicas especializadas de la red pública o privada	1	5	5	26
Revisar los exámenes Psicosensométricos de los estudiantes y emitir certificado.	3	3	2	9
Realizar evaluaciones médicas y apertura de la ficha médica ocupacional al ingreso.	2	4	3	14
Las demás señaladas por director administrativo o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades		
Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	Resultados de Exámenes
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		
Impresora		
Camilla		
Balanza		

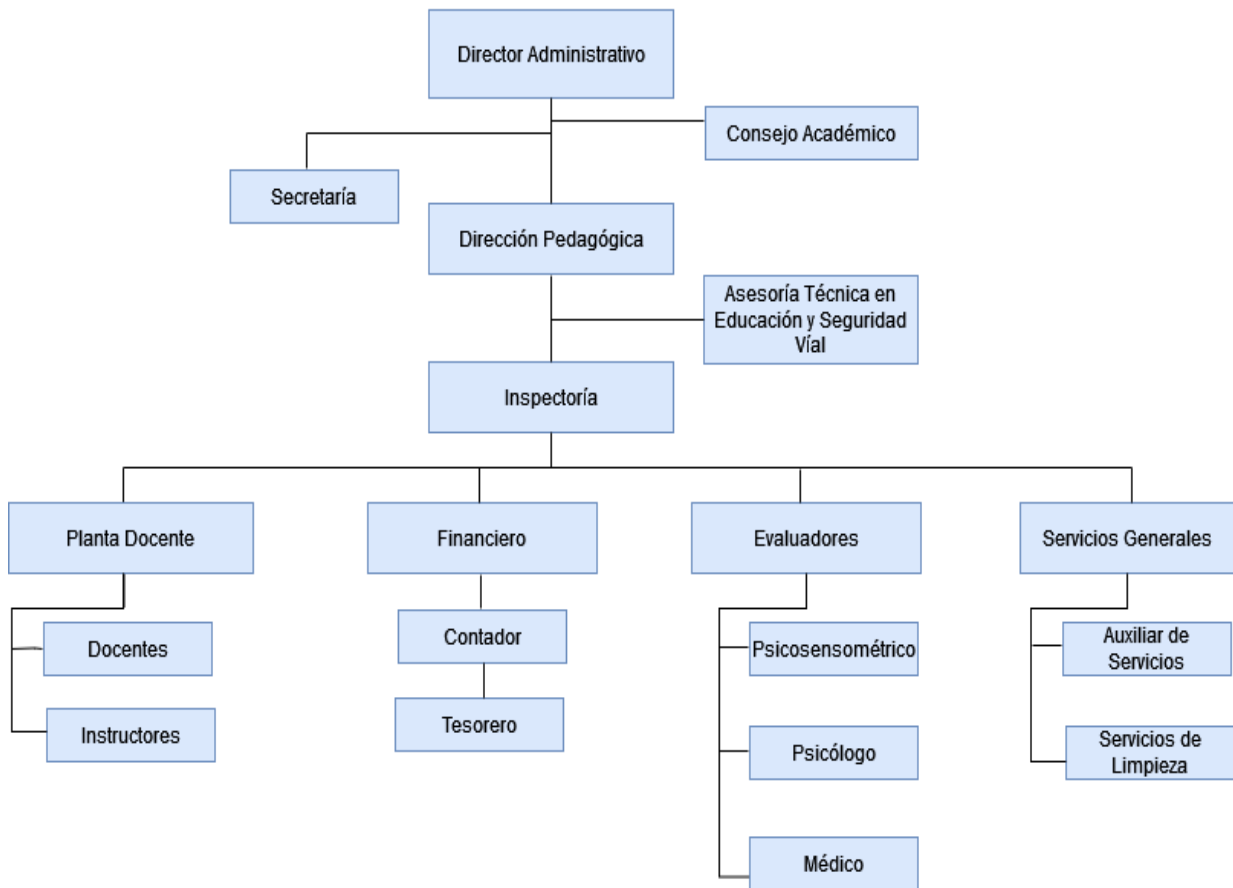
Competencias del cargo		
Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Conciencia organizacional	Medio	Genérico
Ética	Alto	Genérico
Calidad y mejora continua	Alto	Rol
Conocimientos técnicos	Alto	Rol
Pensamiento analítico	Alto	Rol
Productividad	Medio	Rol
Responsabilidad	Medio	Rol

Conocimientos del puesto	
Conocimientos	Nivel
Exámenes psicosensométricos	Medio

Requisitos especiales del cargo	
Edad:	25 a 50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A

Movilización propia:	N/A		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento	Cargo		
Inspectoría	Inspector		
Dirección Pedagógica	Director Pedagógico		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Biológico		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental		
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		17/11/2022
Revisado por:	Karina Elizabeth Achig Carrión	Médico	17/11/2022
Aprobado por:	Patricio Granda	Director Pedagógico	21/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 17. Organigrama posicional del cargo Médico



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de médico, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.14. Auxiliar de Servicios

Tabla 32. Perfil del cargo Auxiliar de Servicios

Datos generales del cargo				
Cargo: Auxiliar de Servicios	Cargo supervisado: N/A			
Unidad: Servicios Generales	Fecha de Elaboración: 11-11-2022			
Cargo jefe inmediato: Inspector	Fecha de Actualización:			
Misión				
Realizar el mantenimiento y reparación del mobiliario, equipamiento general e instalaciones y sus dependencias.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Segundo Nivel			
Títulos requeridos:	Bachiller			
Área:	Ciencias o afines			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	1 año			
Experiencia en cargos de tipo:	Instituciones educativas, producción y servicio			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Realizar el mantenimiento correctivo del mobiliario e instalaciones en cuanto a pintura, albañilería, electricidad, plomería, etc.	5	4	4	21
Realizar el mantenimiento preventivo del mobiliario e instalaciones en cuanto pintura, albañilería, electricidad, plomería, etc.	5	4	4	21
Realizar e informar los reportes de los desperfectos de las instalaciones, equipos y mobiliarios para su reparación y mantenimiento.	5	4	2	13
Las demás señaladas por director administrativo o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	2	2	6
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad	
Responsabilidades				
Materiales y/o equipos		Dinero	Información Confidencial	
Martillo		N/A	N/A	
Alicate				
Llaves				
Tornillos, clavos				
Competencias del cargo				
Competencia	Nivel	Tipo de competencia		
Compromiso	Medio	Genérica		

Conciencia organizacional	Medio	Genérica
Lealtad y sentido de pertenencia	Medio	Genérica
Orientación a los resultados con calidad	Medio	Rol
Responsabilidad	Alto	Rol
Productividad	Alto	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Electricidad	Medio
Plomería	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	20 a 30 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Inspectoría	Inspector

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

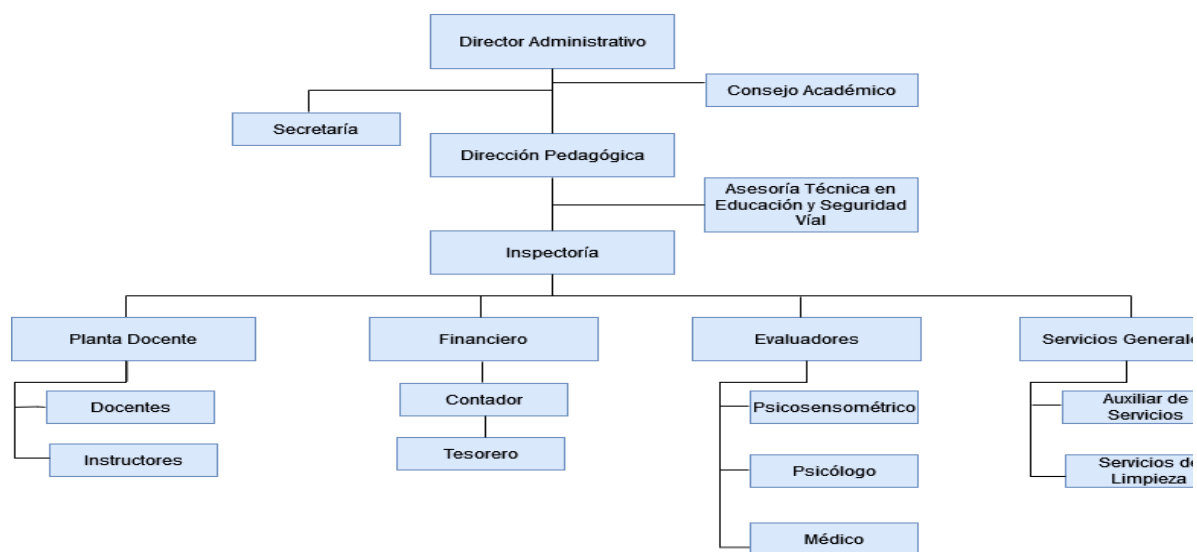
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Caídas y riesgos eléctricos
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	De pie
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Visual

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		11/11/2022
Revisado por:	Raúl Bustamante	Inspector	11/11/2022
Aprobado por:	Patricio Granda	Director Pedagógico	14/11/2022

Organigrama posicional

Figura 18. Organigrama posicional del cargo Auxiliar de Servicios



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de Auxiliar de servicios, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.1.15. Servicio de Limpieza

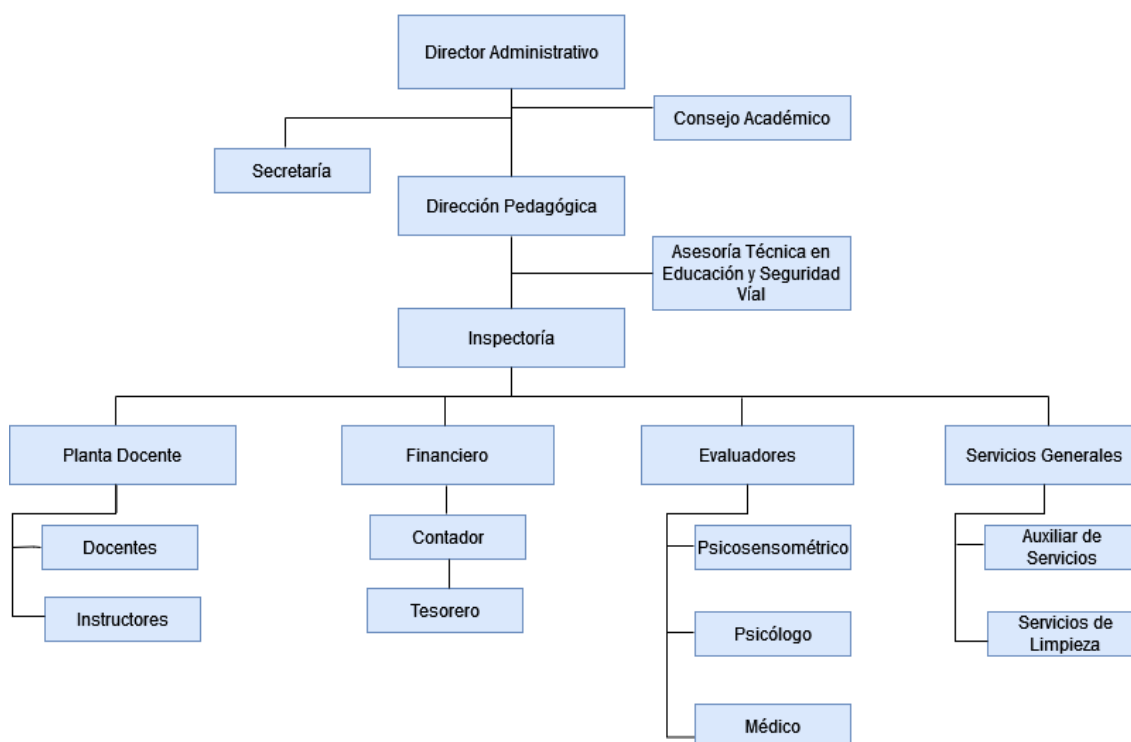
Tabla 33. Perfil del cargo Servicio de Limpieza

Datos generales del cargo				
Cargo: Servicio de Limpieza		Cargo supervisado: N/A		
Unidad: Servicios Generales		Fecha de Elaboración: 15-11-2022		
Cargo jefe inmediato: Inspector		Fecha de Actualización:		
Misión				
Efectuar actividades relacionadas con la limpieza, mantenimiento, arreglo de las oficinas y archivo de los documentos de la empresa para preservar el orden las oficinas.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:		Segundo Nivel		
Títulos requeridos:		Bachiller		
Área:		Ciencias o afines		
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:		N/A		
Experiencia en cargos de tipo:		N/A		
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Mantener la limpieza en oficinas, baños, áreas comunales internas y externas.	5	5	5	30
Reportar sobre cualquier desperfecto en muebles, baños, lavamanos y herramientas de aseo utilizados para el desempeño de sus funciones	5	5	5	30
Las demás señaladas por director administrativo o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	4	3	2	19
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada	
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad	
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad	
Responsabilidades				
Materiales y/o equipos		Dinero	Información Confidencial	
N/A		N/A	N/A	
Competencias del cargo				
Competencia	Nivel	Tipo de competencia		
Iniciativa	Medio	Genérica		
Compromiso	Medio	Genérica		
Lealtad y sentido de pertenencia	Alto	Genérica		
Orientación al cliente interno y externo	Medio	Rol		
Dinamismo y Energía	Medio	Rol		
Productividad	Alto	Rol		
Conocimientos del puesto				

Conocimientos		Nivel	
N/A		N/A	
Requisitos especiales del cargo			
Edad:	18-30 años		
Disponibilidad para viajar:	N/A		
Movilización propia:	N/A		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento	Cargo		
Inspección	Inspector		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	De pie		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Ninguna		
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		14/11/2022
Revisado por:	Mónica Palta	Auxiliar de limpieza	14/11/2022
Aprobado por:	Raúl Bustamante	Inspector	14/11/2022

Organigrama posicional

Figura 19. Organigrama posicional del cargo Servicio de limpieza



Nota. Organigrama estructural de la escuela Sindicato de Choferes enfocado al cargo de servicios de limpieza, (2014).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.2. Perfil de puestos para la gasolinera del sindicato de choferes del cantón Catamayo

7.2.1. Administrador

Tabla 34. Perfil del cargo Administrador

Datos generales del cargo		
Cargo: Administrador	Cargo supervisado: Jefe de pista	
Unidad: Administración	Fecha de Elaboración: 15-11-2022	
Cargo jefe inmediato: Secretario General	Fecha de Actualización:	
Misión		
Planificar, organizar, controlar y coordinar todas las acciones administrativas, operativas y financieras de la gasolinera, defendiendo el buen nombre e intereses de la institución.		
Educación formal		
Nivel de educación formal:	Cuarto Nivel	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Maestría	Licenciatura, Ingeniero
Área:	MBA, procesos, proyectos o afines	Administración de empresas

Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	3 a 4 años
Experiencia en cargos de tipo:	Empresa de servicio

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Hacer cumplir las resoluciones de la asamblea general, comité ejecutivo, así como también, las disposiciones de manuales, reglamento interno, estatuto y demás ordenanzas en caso de existir	5	5	3	20
Presentar un informe del proceso administrativo de la gasolinera.	2	3	2	8
Planificar, dirigir y organizar actividades de publicidad y convenios de nuevos clientes	3	4	3	15
Capacitar al personal de la organización con temas de servicio al cliente, seguridad industrial y ocupacional	1	3	3	10
Revisar gastos en cuanto a requerimientos administrativos, operativos y servicios que genere la empresa	5	3	1	8
Presentar informes económicos de ingresos y gastos con documentos de respaldo al secretario general, comité ejecutivo y asamblea de socios	2	4	2	10

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades		
Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	Estados financieros de gasolinera
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		
Veeder		
Root		

Competencias del cargo		
Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Capacidad de gestión	Alto	Genérico
Ética	Alto	Genérico
Dirección de equipos de trabajo	Alto	Gerenciales

Visión estratégica	Alto	Gerenciales
Gestión y logro de objetivos	Alto	Rol
Influencia y negociación	Medio	Rol
Responsabilidad	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Cursos de manejo de sustancias peligrosas	Medio
Seguridad Industrial	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	30-50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Operaciones	Jefe de pista
Contabilidad	Contadora

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

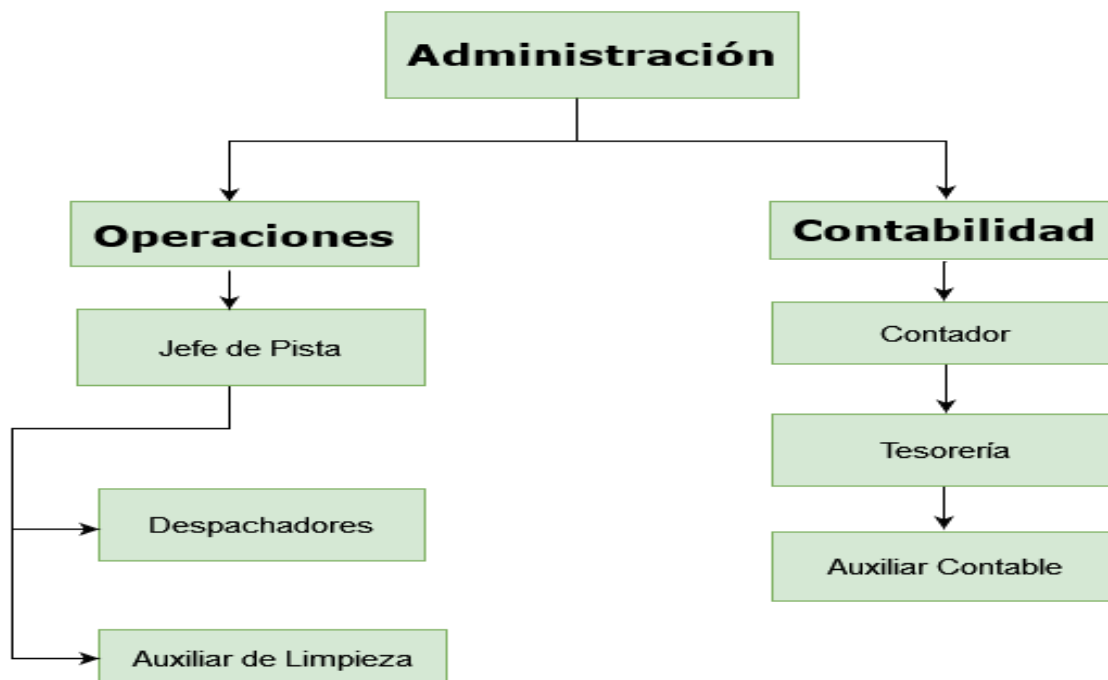
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		15/11/2022
Revisado por:	Vicente Pontón	Administrador	15/11/2022
Aprobado por:			

Organigrama posicional

Figura 20. Organigrama posicional del cargo Administrador



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo del Administrador, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.2.2. Jefe de pista

Tabla 35. Perfil del cargo Jefe de pista

Datos generales del cargo	
Cargo: Jefe de pista	Cargo supervisado: Despachadores y Auxiliar de limpieza
Unidad: Operaciones	Fecha de Elaboración: 18-11-2022
Cargo jefe inmediato: Administrador	Fecha de Actualización:
Misión	
Mantener el control y organización haciendo cumplir las normas de los agentes reguladores de control	
Educación formal	
Nivel de educación formal: Tercer Nivel	
Títulos requeridos: Licenciatura, Ingeniería	
Área: Administración de empresas, Industrial	
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años
Experiencia en cargos de tipo:	Servicio o Producción

Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Emisión de pedidos a P&S de combustibles requerido	5	5	1	10
Vigilar los niveles de combustible que ofrece la estación	5	5	3	20
Varillaje del tanquero transportista de combustible	5	3	1	8
Coordinar los pedidos de combustible con la empresa proveedora	5	5	1	10
Mantenimientos preventivos de los surtidores trampa de grasa y canaletas	3	4	3	15
Mantener el inventario de los repuestos y materiales que permanecen en bodega	2	2	1	4
Llevar una bitácora del ingreso de combustible	5	4	2	13
Solicitud de compra de utensilios de limpieza y oficina	2	2	1	4
Coordinar turnos, horarios y jornada laborales los despachadores	4	2	2	8
Elaborar informes que el Administrador requiera	1	1	1	2
Las demás señaladas por el Administrador o Jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	3	2	8

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	N/A
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Capacidad de gestión	Medio	Genérico
Iniciativa	Alto	Genérico
Dirección de equipos de trabajo	Alto	Gerenciales
Entrenador	Alto	Gerenciales
Calidad y mejora continua	Alto	Rol

Conocimientos técnicos	Medio	Rol
Supervisor	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Seguridad Industrial	Alto
Paquetes ofimáticos	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	30-50 años
Disponibilidad para viajar:	Si
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Administración	Administrador
Contabilidad	Tesorera, Auxiliar contable
Operaciones	Despachadores, Auxiliar de limpieza

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

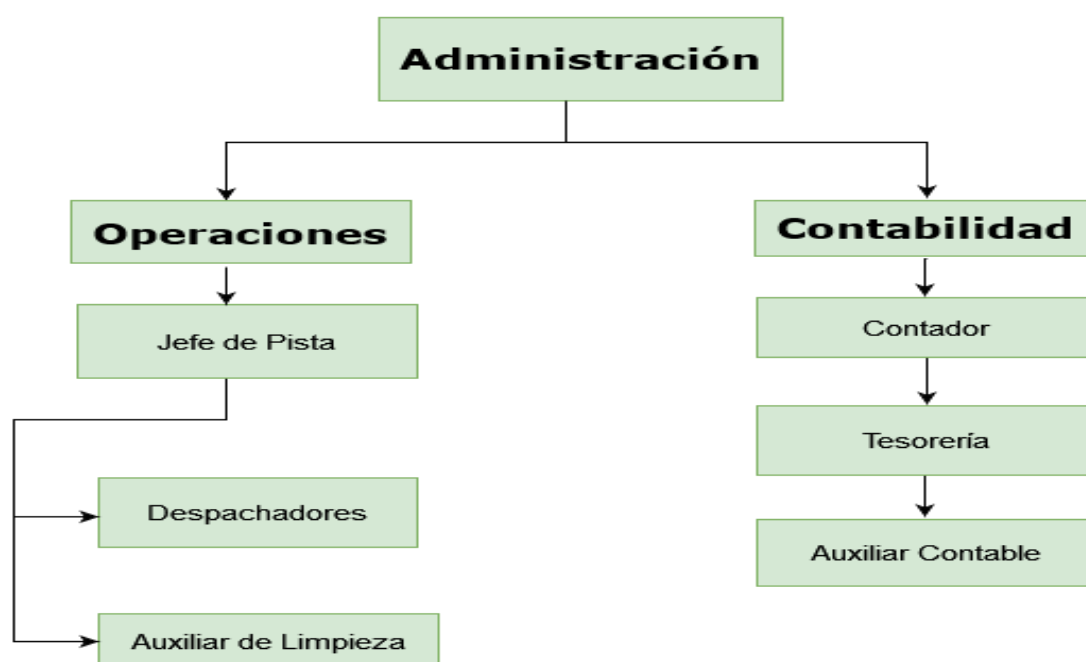
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		17/11/2022
Revisado por:	John Paladines	Jefe de pista	17/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Administrador	21/11/2022

Organigrama posicional

Figura 21. Organigrama posicional del cargo Jefe de pista



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo del Administrador, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.2.3. Despachadores

Tabla 36. Perfiles del cargo Despachadores

Datos generales del cargo				
Cargo: Despachadores	Cargo supervisado: N/A			
Unidad: Operaciones	Fecha de Elaboración: 17-11-2022			
Cargo jefe inmediato: Jefe de pista	Fecha de Actualización:			
Misión				
Surtir combustible al vehículo y realizar el cobro posterior por el combustible expedido, brindando un excelente servicio				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Bachiller			
Títulos requeridos:	Ciencias Básicas			
Área:	N/A			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	N/A			
Experiencia en cargos de tipo:	N/A			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Suministrar combustibles en la cantidad y calidad exacta	5	4	2	13

Recibir, custodiar y entregar el dinero recaudado en su turno en un plazo no mayor a 12 horas los valores provenientes por las ventas; así como los respectivos respaldos contables	5	5	2	15
Realizar limpieza en los momentos adecuados de las islas donde realiza su jornada laboral	4	4	2	12
Revisar y confirmar el despacho de combustibles a clientes por procesos de cuantías	4	4	2	12
Las demás señaladas por el Administrador o Jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	1	1	3

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
N/A	N/A	N/A

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Lealtad y sentido de permanencia	Medio	Genérico
Ética	Alto	Genérico
Colaboración	Alto	Rol
Orientación al cliente interno y externo	Alto	Rol
Responsabilidad	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Servicio al cliente	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	18-30 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Operaciones	Jefe de pista, ayudante de limpieza
Contabilidad	Auxiliar contable

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentado
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental

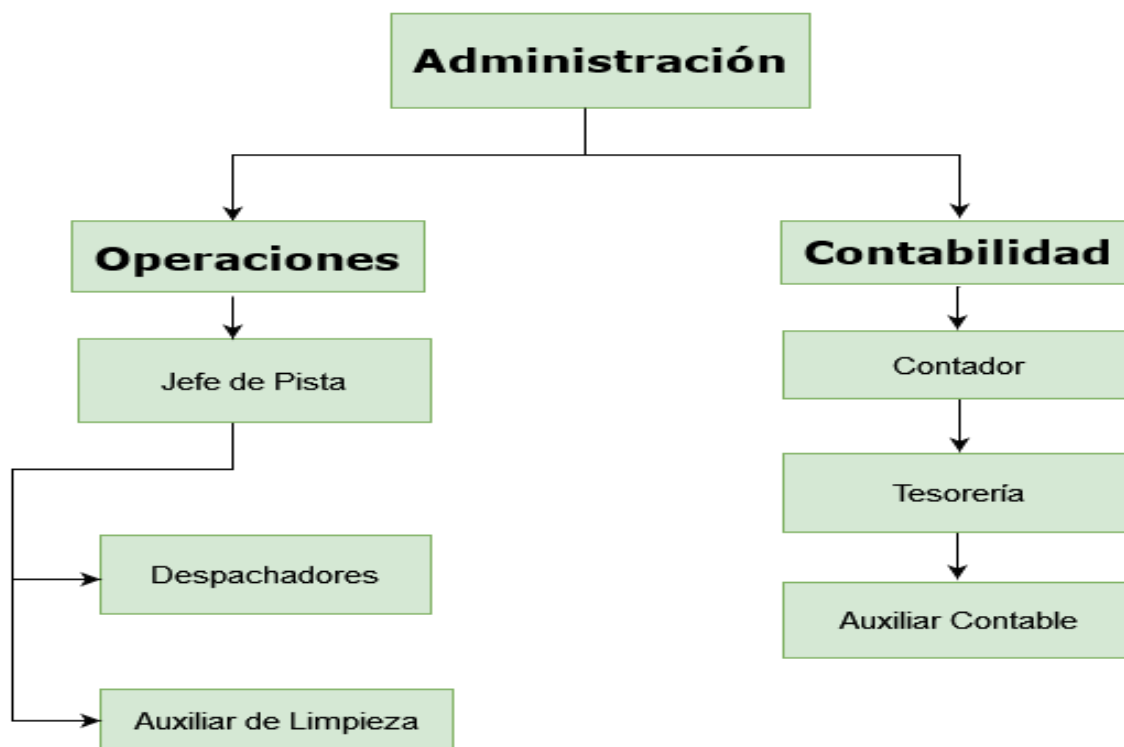
Autorizaciones

Elaborado por:	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
	Juliana Bravo		17/11/2022

Revisado por: Patricio Jiménez Despachador 17/11/2022
Aprobado por: John Paladines Jefe de pista 17/11/2022

Organigrama posicional

Figura 22. Organigrama posicional del cargo Despachadores



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de despachador, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

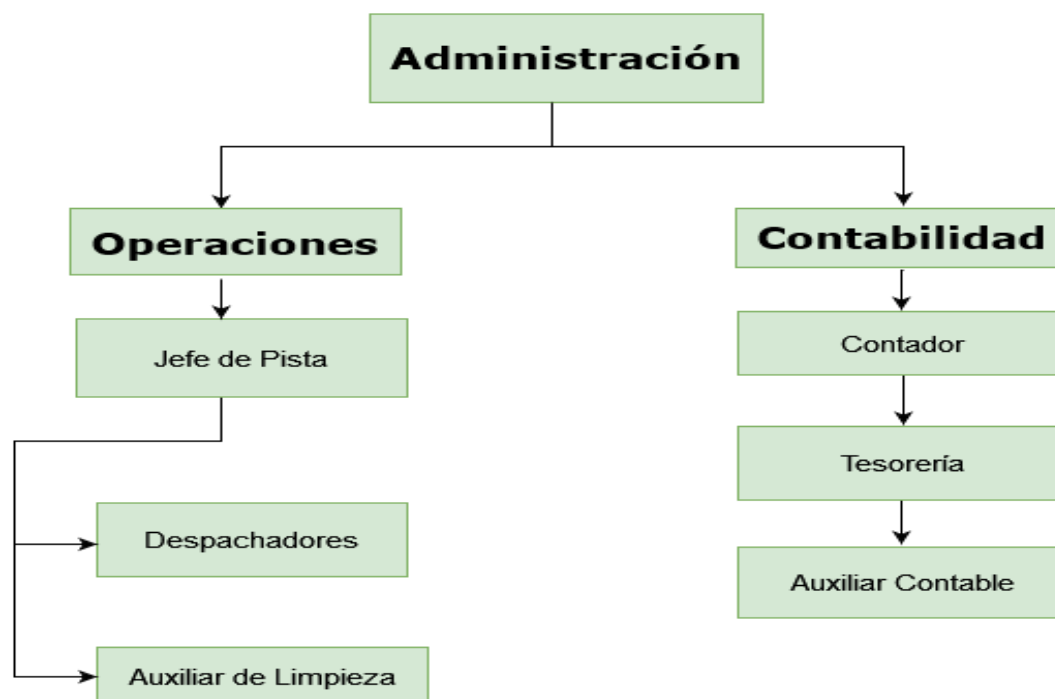
7.2.4. Auxiliar de limpieza

Tabla 37. Perfil del cargo Auxiliar de limpieza

Datos generales del cargo					
Cargo: Auxiliar de limpieza			Cargo supervisado: N/A		
Unidad: Operaciones			Fecha de Elaboración: 17-11-2022		
Cargo jefe inmediato: Jefe de pista			Fecha de Actualización:		
Misión					
Velar y prestar apoyo en aspectos administrativos y de limpieza, para el buen desarrollo laboral de todos los espacios de la gasolinera					
Educación formal					
Nivel de educación formal:		Bachiller			
Títulos requeridos:		Ciencias Básicas			
Área:		N/A			
Experiencia Laboral					
Tiempo de experiencia:		N/A			
Experiencia en cargos de tipo:		N/A			
Actividades de cargo					
Actividades de cargo		FR	CE	CM	TOTAL
Mantener en perfecto orden y limpieza todas las instalaciones de la estación procurando siempre dar una imagen de sobriedad, identificando sus valores		5	4	2	13
Reportar sobre cualquier desperfecto en muebles, baños, lavamanos y herramientas de aseo utilizados para el desempeño de sus funciones		5	4	2	13
Inventario de implementos, insumos y demás materiales utilizados en la limpieza de la institución		3	3	1	6
Brindar apoyo en servicio de mensajería interna y externamente a todas las unidades de trabajo		4	2	1	6
Las demás señaladas por el Administrador o Jefe inmediato como parte de la función principal del cargo		1	1	1	2
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)		
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad		
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad		
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada		
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad		
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad		
Responsabilidades					
Materiales y/o equipos		Dinero	Información Confidencial		
N/A		N/A	N/A		
Competencias del cargo					
Competencia		Nivel	Tipo de competencia		
Compromiso		Alto	Genérico		
Lealtad y sentido de permanencia		Medio	Genérico		
Colaboración		Alto	Rol		
Conocimientos técnicos		Alto	Rol		
Productividad		Medio	Rol		
Responsabilidad		Medio	Rol		
Conocimientos del puesto					

Conocimientos	Nivel		
N/A	N/A		
Requisitos especiales del cargo			
Edad:	18- 40 años		
Disponibilidad para viajar:	N/A		
Movilización propia:	N/A		
Relaciones con el cargo			
Unidad/Departamento	Cargo		
Operaciones	Jefe de pista, despachadores		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Parada		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Ninguna		
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		17/11/2022
Revisado por:	Claudia Guerrero	Auxiliar de limpieza	17/11/2022
Aprobado por:	John Paladines	Jefe de pista	21/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 23. Organigrama posicional del cargo Auxiliar de limpieza



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de auxiliar de limpieza, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.2.5. Contador

Tabla 38. Perfil del cargo Contador

Datos generales del cargo				
Cargo: Contador	Cargo supervisado: Tesorera, Auxiliar Contable			
Unidad: Contabilidad	Fecha de Elaboración: 18-11-2022			
Cargo jefe inmediato: Administrador	Fecha de Actualización:			
Misión				
Coordinar y controlar la información contable de la organización enmarcada en los principios contables y legales, con la finalidad de obtener los estados financieros y una gestión financiera precisa y efectiva.				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Cuarto nivel	Tercer nivel		
Títulos requeridos:	Maestría	Licenciatura, Ingeniería		
Área:	Contabilidad y auditoría	Contabilidad y auditoría		
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años			
Experiencia en cargos de tipo:	Servicio o Producción			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Llevar los libros de ingresos y egresos	5	3	3	14
Registro de compras de combustible al sistema ISYPLUS	5	4	3	17
Importar las facturas de ventas al sistema ISYPLUS	2	4	3	14
Ingresos y revisión de datos en el sistema ISYPLUS para la emisión de los balances e informes de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados y presentar al organismo que le designó cuando sean requeridos	5	5	5	30
Determinar los valores a cancelarse por concepto de impuestos, tasas, contribuciones y otros, observando la normativa legal vigente	1	5	3	16
Realizar las declaraciones mensuales de impuesto a la renta e IVA	2	5	4	22
Verificar, comprobar y validar los registros contables ingresos y egresos que se efectúan en la institución.	1	1	3	4
Elaborar informes que el Administrador requiera	2	4	3	14
Registros salidas y entradas del personal al IESS	1	5	3	16
Emisión de contratos laborales, liquidaciones décimo tercer y cuarto sueldo al sistema SUT	1	5	3	16
Las demás señaladas por el Administrador o Jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	1	1	3
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencias de Erro (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	Estados financieros
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Lealtad y sentido de permanencia	Medio	Genérico
Ética	Alto	Genérico
Visión estratégica	Medio	Gerenciales
Calidad y mejora continua	Alto	Rol
Gestión y logro de objetivos	Alto	Rol
Orientación a los resultados con calidad	Alto	Rol
Trabajo en equipo	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Normativa legal	Medio

Requisitos especiales del cargo

Edad:	30-50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Contabilidad	Tesorera, Auxiliar contable
Administración	Administrador

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

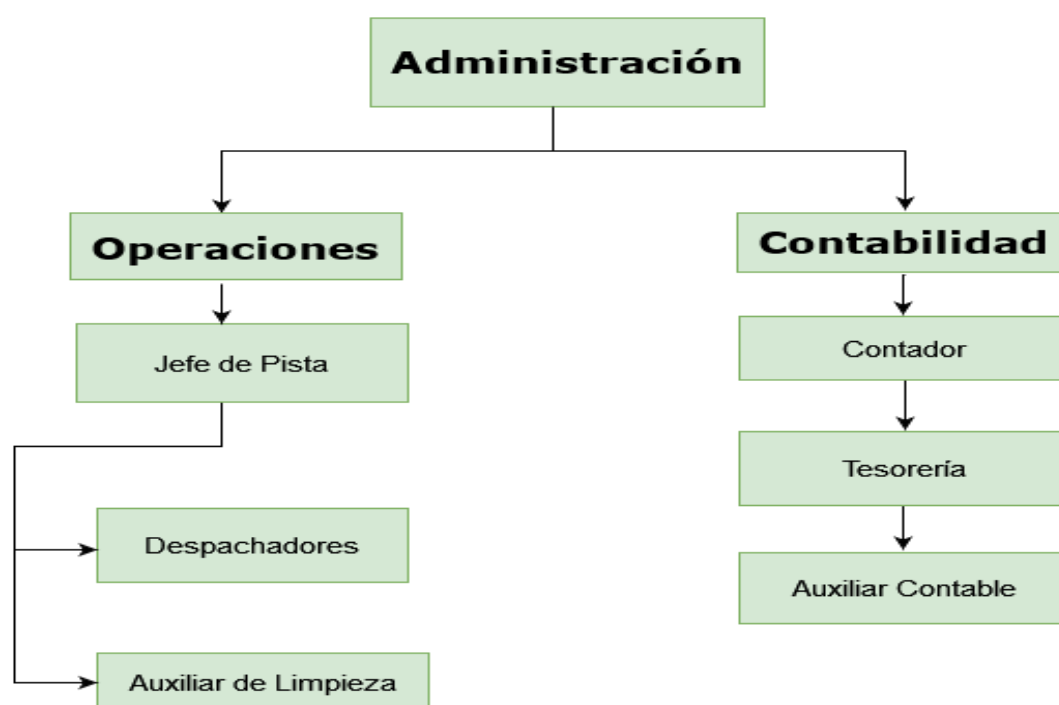
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguna
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentada
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		18/11/2022
Revisado por:	Elizabeth Paladines	Contadora	18/11/2022
Aprobado por:	Vicente Pontón	Administrador	21/11/2022

Organigrama posicional

Figura 24. Organigrama posicional del cargo de Contador



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de contador, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.2.6. Tesorería

Tabla 39. Perfil del cargo Tesorería

Datos generales del cargo	
Cargo: Tesorería	Cargo supervisado: Auxiliar contable
Unidad: Contabilidad	Fecha de Elaboración: 18-11-2022
Cargo jefe inmediato: Contadora	Fecha de Actualización:
Misión	
Administrar el flujo de caja de la institución en las labores de seguimiento a los cobros, pagos y custodio de toda la documentación de valores monetarios, para garantizar la privacidad y seguridad económica de la empresa	
Educación formal	
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel
Títulos requeridos:	Licenciatura, Ingeniería
Área:	Contabilidad y auditoría
Experiencia Laboral	
Tiempo de experiencia:	2 a 3 años
Experiencia en cargos de tipo:	Empresa de servicios y producción
Actividades de cargo	
Actividades de cargo	FR CE CM TOTAL

Realizar el pago a los proveedores de acuerdo a la disponibilidad de efectivo	5	4	3	17
Elaborar conciliaciones bancarias	2	4	4	18
Tramitar transferencias bancarias	5	4	3	17
Administración y cierre de cajas	5	4	3	17
Realizar nómina y acreditar las cuentas respectivas del personal	2	4	4	18
Custodiar títulos valores, cheques post-fechaados y llevar un archivo de estos documentos de acuerdo a cada proceso	5	5	5	30
Depósitos de efectivo	4	5	3	16
Las demás señaladas por el Administrador o Jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	2	1	1	3

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	N/A	Cuentas bancarias claves
Monitor		
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Capacidad de gestión	Medio	Genérico
Ética	Alto	Genérico
Calidad y mejora continua	Alto	Rol
Pensamiento analítico	Alto	Rol
Productividad	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
Tributación	Medio
Normativa legal	Medio

Requisitos especiales del cargo

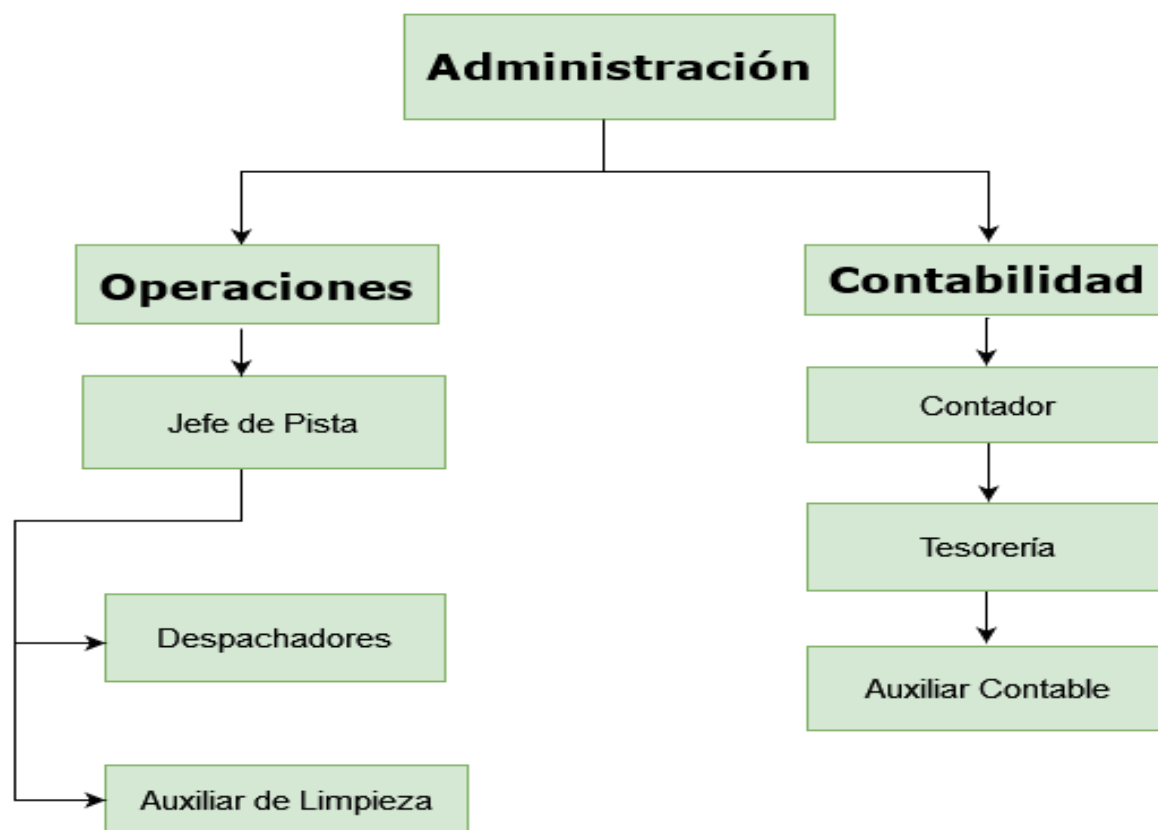
Edad:	38-50 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
----------------------------	--------------

Contabilidad	Contadora, Auxiliar contable		
Administración	Jefe de pista		
Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo			
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Demasiado calor en la oficina		
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Ninguna		
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentada		
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental y Visual		
Autorizaciones			
	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		17/11/2022
Revisado por:	Yeily Zúñiga	Tesorera	18/11/2022
Aprobado por:	Elizabeth Paladines	Contadora	21/11/2022
Organigrama posicional			

Figura 25. Organigrama posicional del cargo Tesorería



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo de tesorero, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

7.2.7. Auxiliar Contable

Tabla 40. Perfil del cargo Auxiliar Contable

Datos generales del cargo				
Cargo: Auxiliar Contable	Cargo supervisado: N/A			
Unidad: Contabilidad	Fecha de Elaboración: 16-11-2022			
Cargo jefe inmediato: Tesorería	Fecha de Actualización:			
Misión				
Llevar el control de los recursos económicos que se generan en la estación de Gasolinera y colaborar con la gestión administrativa				
Educación formal				
Nivel de educación formal:	Tercer Nivel			
Títulos requeridos:	Licenciatura, Ingeniería			
Área:	Contabilidad y auditoría			
Experiencia Laboral				
Tiempo de experiencia:	1 a 2 años			
Experiencia en cargos de tipo:	Empresa de servicios y producción			
Actividades de cargo				
Actividades de cargo	FR	CE	CM	TOTAL
Recibir, contabilidad, custodiar el dinero en efectivo y realizar el respectivo depósito de manera diaria	5	4	3	17
Controlar cartera vencida de las cuentas por cobrar (arriendo de locales comerciales, oficinas y créditos a los clientes)	4	4	2	12
Notificación de los valores pendientes a los clientes, debidamente verificados del sistema con los documentos físicos	4	3	3	13
Ingreso de compras y ventas en galones a la plataforma digital de ARCENNR	5	4	2	13
Revisar y confirmar el despacho de combustible a clientes por procesos de cuantías en el sistema ARCENNR	4	4	2	12
Manejo de caja chica	4	2	2	8
Manejo del sistema CSEVO para emitir reportes de crédito	4	4	2	12
Cambio de precios del combustible en el sistema CSEVO	2	5	2	12
Programación del sistema de facturación para emisión de boletos	1	2	2	5
Control de saldos disponibles de clientes	5	4	2	13
Registro de bitácoras desechos peligrosos	3	4	2	11
Las demás señaladas por administración y/o jefe inmediato como parte de la función principal del cargo	1	2	2	5
Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)	
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad	
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad	

3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

Responsabilidades

Materiales y/o equipos	Dinero	Información Confidencial
CPU	Caja chica (300)	Valores de ventas
Monitor	Valor de ventas	Valores de créditos
Mouse		
Teclado		
Escritorio		

Competencias del cargo

Competencia	Nivel	Tipo de competencia
Compromiso	Alto	Genérico
Capacidad de gestión	Medio	Genérico
Conciencia organizacional	Medio	Genérico
Ética	Alto	Genérico
Gestión y logro de objetivos	Alto	Rol
Responsabilidad	Alto	Rol
Trabajo en equipo	Medio	Rol

Conocimientos del puesto

Conocimientos	Nivel
N/A	N/A

Requisitos especiales del cargo

Edad:	20-40 años
Disponibilidad para viajar:	N/A
Movilización propia:	N/A

Relaciones con el cargo

Unidad/Departamento	Cargo
Contabilidad	Contador, Tesorería
Operaciones	Despachadores

Identificación de riesgos: Condiciones de trabajo

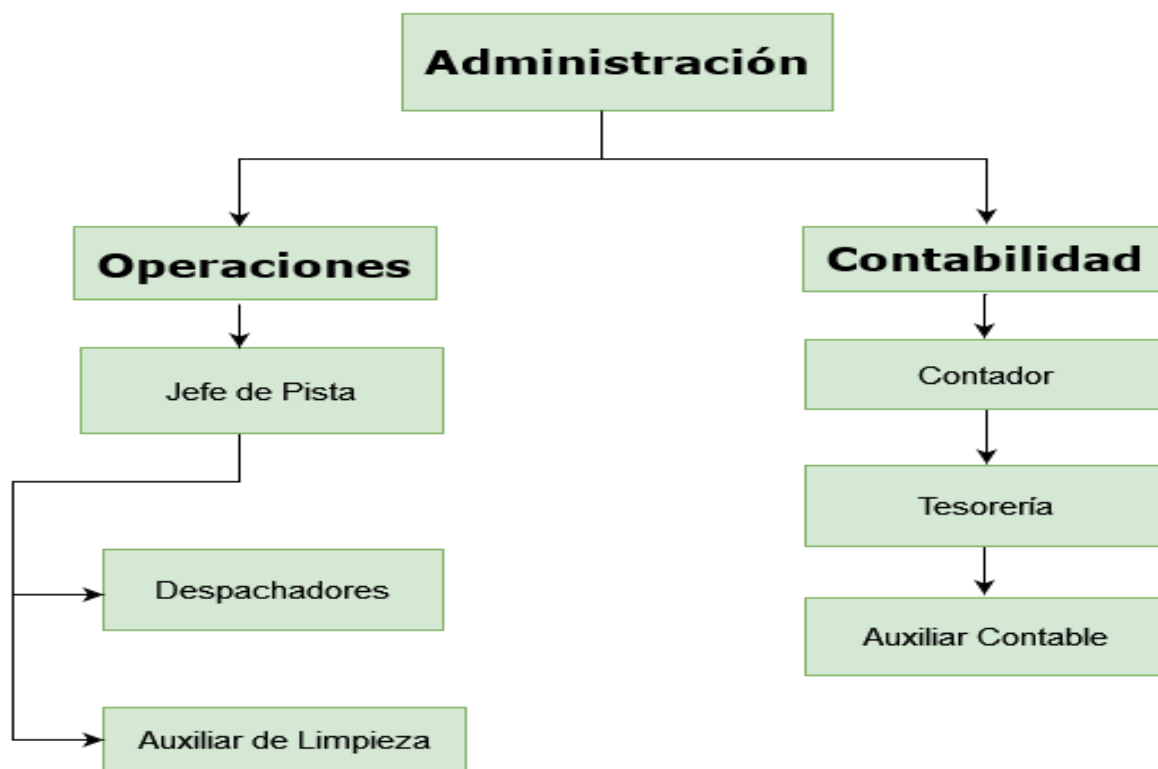
Condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo	Ninguno
Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo	Asalto
Posición corporal en la que se desarrolla el cargo	Sentada
Actividades que demandan un mayor esfuerzo	Mental y Visual

Autorizaciones

	Nombre y Apellido	Cargo	Fecha
Elaborado por:	Juliana Bravo		17/11/2022
Revisado por:	Zully Paladines	Auxiliar contable	16/11/2022
Aprobado por:	Elizabeth Paladines	Contadora	20/11/2022

Organigrama posicional

Figura 26. Organigrama posicional del cargo Auxiliar Contable



Nota. Adaptado el organigrama estructural de la gasolinera del Sindicato de Choferes enfocado al cargo del auxiliar contable, (2022).

Nota. Adaptado de Alles, (2003); Bohlander y Snell, (2008); AAMODT, (2018); Bravo, (2022).

8. Conclusiones

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se pone en consideración las siguientes conclusiones de acuerdo a los objetivos planteados en este estudio:

Se estructuró un documento técnico que sirve para organizar y agrupar los requisitos y habilidades necesarios para un puesto específico, fácil de utilizar y está basado en las opiniones de los siguientes autores AAMODT(2018); Bohlander y Snell (2008); Alles (2006) Autoridad Nacional del Servicio Civil (2013).

A pesar que, el 81% de los encuestados califica su desempeño como excelente, el 88% consideran que mejoraría su rendimiento laboral si hubiera un documento que detallaría sus actividades o tareas, es decir, al tener totalmente claras las funciones de trabajo que deben realizar los trabajadores, el desempeño laboral tendrá mejoras continuas.

Los perfiles de puesto son descripciones concretas del cargo detallando las actividades o responsabilidades del mismo, por lo contrario, al no contar con este documento el personal de la escuela y gasolinera del Sindicato de Choferes, específicamente el 72% del personal realiza actividades de otros puestos de trabajo, por lo que genera sobrecargo laboral, duplicidad de funciones, desmotivación y afectación en el clima laboral de las organizaciones.

Para el formato de perfiles de puestos se ha tomado en cuenta elementos específicos que facilitan información a los administradores de las organizaciones, que les permitirá planificar y organizar gestiones para el personal. Además, brinda información relevante al ocupante del puesto como la identificación del jefe inmediato o subordinados, permite identificar su puesto dentro del organigrama y sobre todo las actividades específicas del cargo.

Asimismo, para construir un perfil de puesto se ha elaborado un diccionario de competencias, el cual es una guía de referencia constituido por un conjunto de patrones y conductas que una persona debe realizar para poder trabajar de forma eficaz. Esta guía se conforma por tres tipos de competencias, genéricas, gerenciales y específicas por puesto de trabajo.

En fin, una vez culminado el cumplimiento de los objetivos se resalta la importancia de conocer en su totalidad las funciones que cada personal de trabajo debe cumplir dentro de una institución, ya que, al tener clara las actividades o tareas que se deben realizar se contribuye a un eficiente desempeño laboran y este a su vez al progreso de la entidad.

9. Recomendaciones

- Se pone en consideración un documento técnico de perfiles de puestos a las Autoridades de la escuela de conducción y gasolinera el Sindicato de Choferes del cantón Catamayo, el cual brinda información relevante para la gestión del personal, además contribuye con los procesos de reclutamiento y selección, capacitación, se puede definir la escala salarial y evaluación de desempeño del personal de la escuela de conducción y gasolinera el Sindicato de Choferes.
- Se estructuro un documento técnico que describe el perfil de puestos, en el cual se detalla las actividades, formación académica, competencias entre otras habilidades que debe tener cada cargo de la escuela de conducción y gasolinera el Sindicato de Choferes
- Se recomienda el estudio de perfiles de puestos dentro de una entidad, ya que es un tema de gran relevancia hoy día, debido a que una adecuada distribución de actividades o funciones de acuerdo a su cargo genera un desempeño óptimo de los trabajadores, que desemboca en un progreso de la institución. Por lo que, esta investigación sirve como fuente de estudio para futuros profesionales.
- Se sugiere la implementación del perfil de cargo formulado acompañado de una cultura basada en la información desde el ingreso del personal por medio de inducciones, para que tengan una comprensión del rol y su importancia. por tu desempeño en el mismo.

10. Bibliografía

- AAMODT, M. (2018). Psicología industrial/organizacional. (Sexta Edic).
- Abril, M. (2018). Diseño de procesos de gestión del talento humano. Repositorio Universitario.
- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias. Granicas.
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias la trilogía las 60 competencias más utilizadas. In [Https://Medium.Com/](https://medium.com/) (Tomo I).
- Alles, M. (2011). Diccionario de términos recursos humanos.
- Alles, M. (2014). 5 pasos para convertir una oficina de personal en un departamento de RH.
- Aqui, O. (2018). Elaboración del diseño de puestos de trabajo bajo un modelo basado en competencias para una empresa dedicada a la fabricación de ataúdes en el año 2018. Universidad Privada Del Norte, 2016–2017.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la república del Ecuador. . lusrectusecart, 449, 1–219.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). Administración de recursos humanos. In News.Ge (14 Edición).
- Campos, M., & Gallegos, F. (2018). Gestión de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional e identidad laboral en corporación superior corsuperior SA. . Observatorio De La Economía Latinoamericana, (Septiembre).
- Carrasco, S. (2007). Metodología de la investigación científica.
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. In Syria Studies (Tercera Ed, Vol. 7, Issue 1).
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. (Tercera Ed).
- Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. Elsevier Editorial Ltda. (Ed.); Novena Edi.
- Chiavenato, I. (2017). Administración de recursos humanos.
- Coronel, D., Saca, J., Cartuche, D., & Rodríguez, L. (2018). La incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. INNOVA Research Journal, 3(12), 99–112.

- Cruz, P., & Vega, G. (2001). La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano. 51. . Gestión Por Competencias. Nueva Herramienta De La PE.
- Franklin, E. (2009). Organización de empresas . (Tercera Ed).
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2009). Gestión de recursos humanos. [https://doi.org/10:0-8400-5444-0](https://doi.org/10.0-8400-5444-0). In Termodinámica.
- González, A. (2022). Universidad técnica del norte. . Repositorio Universitario.
- Gutiérrez, Ó. (2016). Fundamentos de administración de empresas. In News.Ge (Segunda Ed).
- Ixcoy, M. (2016). Gestión del talento humano ESPOCH.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). Administración de PYMES emprender, dirigir y desarrollar empresas . Primera Edición.
- Miranda, D. (2016). Motivación del talento humano: La clave del éxito de una empresa.
- Muchinsky, P. (200). Psicología aplicada al trabajo (Primera ed).
- Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional. (2011). Manual de levantamiento de perfiles profesionales. Manual De Metodologia Da Pesquisa Aplicada À Educação, 6, 1–56.
- Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Catamayo. (2016). Estatuto y reglamento del sindicato de choferes profesionales del cantón Catamayo. Página Web.
- Soltura, A., & Cuestas, A. (2008). Diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. diseño estratégico de perfiles de cargos por competencias. Una Contribución Al Alineamiento Del Desempeño Individual Con El Desempeño Organizacional, Xxix, 52–56.
- Tarcica, J., & Masis, M. (2013). 120 competencias integrales. materiales de alta calidad en recursos humanos. 130.
- Tejero, J., & Iglesias, M. (2017). Operaciones administrativas de recursos humanos. . Mcmillan.
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. In Universidad Del Norte (Vol. 2). Universidad Del Norte.
- Villafuerte, C. (2018). Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios. Bachelor's Thesis, Pontificia Universidad Católica Del Ecuador.

Werther, W., & Davis, K. (2015). Administración de recursos humanos el capital humano de las empresas. In McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. (Sexta Edic, Vol. 7, Issue 1).

Zayas, P., & Grave, R. (2010). La función de la organización y el análisis y descripción, las especificaciones, la matriz para elaborar el perfil de las competencias de los cargos u ocupaciones.137.

11. Anexos

Anexo 1. Encuesta



1859

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA FACULTAD, JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Perfiles de puesto para la Escuela de Conducción y Gasolinera del Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo

Encuesta:

Estimado Señor (a), la presente encuesta tiene como objetivo realizar un diagnóstico para la situación actual en la Escuela de Conducción y Gasolinera en el Sindicato de Choferes del Cantón Catamayo, por favor, responda con toda sinceridad, pues, de ello dependerá que los resultados de esta investigación sean objetivos.

Datos Generales

a. Género:	Femenino		Masculino		LBGT	
b. Edad:	años					
c. Nivel de educación formal:	Primaria			Bachillerato		
	Nivel Técnico o Tecnológico			Tercer Nivel		
	Cuarto Nivel			Ninguno		

I. Perfiles de Puesto

a. Diagnóstico Actual

De los siguientes aspectos relacionados al perfil de puestos, marcar (x) una sola opción que, en su opinión, represente la realidad en la Escuela de Conducción y Gasolinera del Sindicato de Choferes de Catamayo.

1. ¿Conoce el Organigrama Estructural de la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

2. ¿Sabe qué es un cargo o puesto de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

Coloque el nombre del puesto que desempeña en la organización:

3. Marque con una x la definición de puesto de trabajo que considera correcta

Es el conjunto de tareas que ejecuta una persona dentro de una empresa	
Lugar donde el trabajador desarrolla su actividad laboral	
No conozco	

4. ¿Puede identificar su puesto de trabajo en el organigrama de la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

5. ¿Conoce cuál es su misión u objetivo principal de su puesto de trabajo en la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

6. ¿Cómo conoció la misión u objetivo del puesto?

Capacitación		Manual de Bienvenida		Inducción		Ninguno	
--------------	--	----------------------	--	-----------	--	---------	--

7. ¿Cómo califica su desempeño laboral en la organización?

Excelente		Medio		Bajo	
-----------	--	-------	--	------	--

8. ¿Cree usted que su desempeño laboral mejoraría si tuviera un documento que detalla sus actividades o tareas que debe realizar en la organización?

SI		NO	
----	--	----	--

9. ¿En algunas ocasiones Usted realiza actividades de otros puestos de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

10. ¿Ha tenido llamados de atención por actividades mal realizadas que no pertenecen a su puesto de trabajo?

SI		NO	
----	--	----	--

11. ¿Algunas veces ha visto o escuchado conflictos o problemas en la empresa porque las funciones, actividades o tareas no están claras?

SI		NO	
----	--	----	--

12. ¿En caso de existir responsabilidades especiales como custodios de materiales, equipos, asignación de dinero o manejo de información confidencial existe documentos de asignación?

SI		NO	
----	--	----	--

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 2. Ficha de descripción de puestos

FICHA DESCRIPTIVA DEL PUESTO

DATOS PERSONALES:

Nombre y Apellidos:			
Área/Departamento:		Puesto	
Formación:		Edad	
Nombre del Jefe Inmediato			
Años de experiencia laboral:		Años en el puesto actual:	

EDUCACIÓN FORMAL

Marque el recuadro que indique los requisitos educativos mínimos requeridos para el puesto (No los antecedentes educativos del empleado). Marcar 1 sola opción.

I. Nivel Educativo:	Completa	Incompleta
No requiere educación formal	<input type="checkbox"/>	
Educación Primaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación Secundaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación Superior Técnica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Educación Superior Universitaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maestría	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Doctorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EXPERIENCIA

¿Qué experiencia mínima previa se requiere para desempeñar en este cargo?

No requiere experiencia		De 2 años a menos de 3 años	
De 6 meses a menos de 1 año		De 3 años a menos de 4 años	
De 1 año a menos de 2 años		De 4 años a menos de 5 años	

¿En qué empresas o instituciones cree usted que debe tener experiencia para desempeñar el puesto que está describiendo?

Instituciones educativas	
Empresas productivas	
Empresas de servicios	

ACTIVIDADES DEL CARGO

Describa detalladamente las actividades que realiza:

RESPONSABILIDADES

¿Posee bienes, valores y/o información confidencial por los cuáles responde directamente?

Bienes: _____

Valores: Si () No() Monto:

Información confidencial: Si () No() Puede solo nombrarla:

COMPETENCIAS

Escoja de 6 a 8 competencias entre genéricas, gerenciales y puestos de trabajo según las actividades que desarrolla en la organización.

COMPETENCIAS	DESCRIPCIÓN	NIVEL			VERIFICACIÓN			
		A	B	C	APRO.			
						A	B	C
GENÉRICAS	Compromiso							
	Capacidad de gestión							
	Conciencia organizacional							
	Ética							
	Iniciativa							
	Lealtad y sentido de pertenencia							
	Responsabilidad social							
ESPECÍFICAS GERENCIALES	Dirección de equipos de trabajo							
	Entrenador							
	Emprendedor							
	Liderazgo							
	Visión estratégica							
UNIDAD Y POR PUESTO DE TRABAJO.	Calidad y mejora continua							
	Capacidad de planificación y organización							
	Cierre de acuerdos							
	Colaboración							
	Comunicación eficaz							
	Conocimientos técnicos							
	Desarrollo y autodesarrollo del talento							
	Dinamismo y energía							
	Gestión y logro de objetivos							
	Influencia y negociación							
	Iniciativa – autonomía							
	Supervisor							
	Orientación a los resultados con calidad							
	Orientación al cliente interno y externo							
	Pensamiento analítico							
	Productividad							
	Profundidad en el conocimiento de los productos							
	Relaciones públicas							
Responsabilidad								

	Tolerancia a la presión de trabajo							
	Toma decisiones							
	Trabajo en equipo							

CONOCIMIENTOS

¿Qué conocimientos requiere para desarrollar las actividades en la organización?

Detalle	Nivel

RELACIONES CON EL CARGO

¿Con qué departamento y puestos mantiene relación directa dentro de la organización?

Departamento	Puestos

CONDICIONES DEL TRABAJO

¿Describa las condiciones ambientales que hacen inadecuado el puesto de trabajo?

Iluminación	
Ruido	
Ventilación	
Calor	
Frio	
Ninguna	

¿Riesgos que tiene durante el desempeño del cargo?

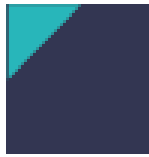
¿Posición corporal en la que se desarrolla el cargo?

De pie	
Sentado	
Ninguno	

¿Actividades que demandan un mayor esfuerzo mental, visual y/o auditivo?

Mental	
Visual	
Auditivo	
Ninguno	

Anexo 3. Certificado del resumen



Juan Pablo Ordóñez Salazar
CELTA-Certified English Teacher,
translator and interpreter.

Certificación de traducción al Idioma Inglés

Juan Pablo Ordóñez Salazar.
CELTA-certified English Teacher, translator and Interpreter

CERTIFICA:

Que el documento aquí compuesto es fiel traducción del idioma español al idioma Inglés, del Resumen de Tesis titulado: **PERFILES DE PUESTOS PARA LA ESCUELA DE CONDUCCIÓN Y GASOLINERA DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL CANTÓN CATAMAYO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA**, de autoría de la estudiante **Juliana Carolina Bravo Merzalde**, con número de cedula **1104597651**, Egresada de la Maestría en Gestión del Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Lo certifico en honor a la verdad y autorizo a la Interesada, hacer uso del presente en lo que a sus intereses convenga.

Loja, 13 de febrero del 2023

Juan Pablo Ordóñez Salazar
DNI: 110360109-0
Código de perito: 12298374
CELTA - CERTIFIED TEACHER, TRANSLATOR AND INTERPRETER