



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja

FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**"Evaluación de Desempeño del Talento Humano del Sindicato de Choferes
Profesionales del cantón Paltas, provincia de Loja, periodo 2024"**

Trabajo Integración Curricular, previo a la
obtención del título de Grado de Licenciada
en Administración de Empresas.

AUTORA:

Diana Mabel Rodríguez Saraguro

DIRECTOR:

Ing. Enith Paulina Gaona

Loja - Ecuador

2025



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Sistema de Información Académico
Administrativo y Financiero - SIAAF

CERTIFICADO DE CULMINACIÓN Y APROBACIÓN DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Yo, **GAONA ENITH PAULINA**, director del Trabajo de Integración Curricular denominado "EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO DEL SINDICATO DE CHOFERES DEL CANTÓN PALTAS, PROVINCIA DE LOJA, PERIODO 2024", perteneciente al estudiante **DIANA MABEL RODRIGUEZ SARAGURO**, con cédula de identidad N° **1104425549**.

Certifico:

Que luego de haber dirigido el **Trabajo de Integración Curricular**, habiendo realizado una revisión exhaustiva para prevenir y eliminar cualquier forma de plagio, garantizando la debida honestidad académica, se encuentra concluido, aprobado y está en condiciones para ser presentado ante las instancias correspondientes.

Es lo que puedo certificar en honor a la verdad, a fin de que, de así considerarlo pertinente, el/la señor/a docente de la asignatura de **Integración Curricular**, proceda al registro del mismo en el Sistema de Gestión Académico como parte de los requisitos de acreditación de la Unidad de Integración Curricular del mencionado estudiante.

Loja, 9 de Febrero de 2025



GAONA ENITH PAULINA GACHA

DIRECTOR DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN
CURRICULAR



Certificado TIC/TT.: UNL-2025-000703

Autoría

Yo, **Diana Mabel Rodríguez Saraguro**, declaro ser autora del presente trabajo de integración Curricular 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 Integración curricular en el Repositorio Digital Institucional- Biblioteca Virtual

Firma

CI: 1104425549

Fecha: 01-04-2025

Correo electrónico: diana.m.rodriguez.unl.edu.ec

Teléfono: 0988151133

Carta de autorización por parte del autor para consulta reproducción parcial o total y/o publicación electrónica del texto completo, del Trabajo de Integración Curricular.

Yo, **Diana Mabel Rodríguez Saraguro**, declaro ser autor del Trabajo de Integración Curricular denominada "**Evaluación de Desempeño del Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, provincia de Loja, periodo 2024**", como requisito para optar por el título de **Licenciado en Administración de Empresas**, 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 en el Repositorio Institucional.

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

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

Para constancia de esta autorización, suscribo, en la ciudad de Loja a un día del mes de abril del dos mil veinticinco.

Firma:

Autor: Diana Mabel Rodríguez Saraguro

CI: 1104425549

Dirección: Calle Manuel Vivanco y escalinata sin nombre

Correo electrónico: diana.m.rodriguez.unl.edu.ec

Teléfono: 0988151133

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director del trabajo de Integración Curricular: Ing. Enith Paulina Gaona

Dedicatoria.

Dedico este trabajo a Dios, mi guía y fortaleza en todo momento, por brindarme sabiduría y llenarme de bendiciones a lo largo de este proceso académico. Gracias a Su amor infinito, pude culminar con éxito esta meta que me propuse.

Y especialmente con todo mi cariño a mi familia, quienes han sido mi mayor fuente de inspiración. En especial, a mi esposo y a mis hijos, por su amor, paciencia y apoyo incondicional, que me impulsaron a seguir adelante en cada paso de este camino. A mis hermanos, por su aliento constante y por recordarme siempre la importancia de perseverar.

También quiero dedicar este logro a mis docentes, quienes, con su dedicación, conocimiento y sabiduría, han dejado una marca imborrable en mi vida. A todos ellos, mi gratitud eterna por ser parte de este logro tan significativo.

Diana Mabel Rodríguez Saraguro

Agradecimiento

Expresando mi más sincero agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, especialmente a la Unidad de Educación a Distancia y a la Carrera de Administración de Empresas, por brindarme la oportunidad de crecer y formarme profesionalmente en sus aulas. Su compromiso con la excelencia académica ha sido clave en mi desarrollo.

Extiendo mi gratitud al personal de la Dirección del Trabajo y Servicio Público Matriz Loja, quienes, con amabilidad y disposición, me proporcionaron la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de integración curricular. Su apoyo fue fundamental para alcanzar los objetivos propuestos.

Agradezco profundamente a los docentes que me acompañaron a lo largo de mi formación académica, compartiendo no solo sus conocimientos, sino también sus valiosas experiencias y consejos. Su guía y apoyo, especialmente en los momentos más difíciles, han sido pilares fundamentales en mi camino hacia la culminación de esta etapa.

Finalmente, deseo expresar un reconocimiento especial al Ing. Jorge Oswaldo Mogrovejo León, docente y gestor de la carrera, y a la Ing. Enith Paulina Gaona, directora de mi tesis, por su paciencia, orientación y valiosos consejos a lo largo de este proceso. Su apoyo constante y su confianza en mi capacidad fueron determinantes para la culminación exitosa de este trabajo.

Diana Mabel Rodríguez Saraguro

Tabla de Contenido

Autoría.....	iii
Carta de autorización del estudiante.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento	vi
1. Título 1	
2. Resumen	2
Abstrac	3
3. Introducción.....	4
4. Marco teórico.....	5
4.1 Marco referencial.....	5
4.1.1 Antecedentes	5
4.2 Marco conceptual	7
4.2.1 Talento Humano	7
4.2.2 Gestión del talento humano	8
4.2.3 La importancia de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.....	9
4.2.4 Definición de cargas y funciones.....	10
4.2.5 Desempeño.....	12
4.2.6 Evaluación	12
4.2.7 Evaluación del Desempeño: Naturaleza y Significado.....	12
4.2.8 Métodos de evaluación del desempeño	13
4.3 Evaluación por competencias	14
4.4 Evaluación basada en objetivos.....	14
4.5 Indicadores de Evaluación del Desempeño.....	15
4.5.1 Tipos de Indicadores	16

4.5.2	Evaluación de los Objetivos de Desempeño Laboral	19
4.5.3	Matriz de Evaluación del Desempeño	20
4.5.4	Participantes en la Evaluación del Desempeño.	20
5.	Metodología.....	21
5.1	Área de Estudio	22
5.2	Localización.....	22
5.3	Procedimiento.....	22
5.3.1	Descripción de la metodología	22
5.4	Métodos	23
5.4.1	Método histórico	23
5.4.2	Método analítico	23
5.4.3	Método inductivo	24
5.4.4	Método deductivo	24
5.4.5	Método descriptivo	24
5.5	Técnicas aplicadas	25
5.5.1	Encuestas	25
5.5.2	Entrevistas.....	25
5.5.3	Observación directa	25
5.6	Herramientas Específicas	25
5.6.1	Cuestionarios	25
5.6.2	Guía de Entrevista.....	26
5.6.3	Población	26
6.	Resultados.....	26
6.1	Diagnóstico situacional del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas	26
6.1.1	Reseña histórica del Sindicato	26
6.1.2	Filosofía Organizacional.....	28

6.1.3	Ubicación (domicilio, provincia, cantón , parroquia, barrio, calles)	29
6.1.4	Hojas de Funciones	32
6.2	Resultados de Encuesta	45
6.2.1	Matriz de Ponderación de las Calificaciones por cada puesto	53
6.3	Resultados de la Entrevista.....	65
7.	Discusión	69
7.1	Propuesta	69
7.2	Misión.....	70
7.3	Visión	70
7.4	Objetivos del Sindicato.....	70
7.5	Valores.....	70
7.6	Estructura jerárquica.....	71
7.6.1	Organigrama	71
7.7	Plan de Capacitación para el Sindicato de Choferes del Cantón Paltas ..	72
7.7.1	Resumen Ejecutivo	72
7.7.2	Introducción	72
7.7.3	Objetivo del Plan de Capacitación	73
7.7.4	Diagnóstico del Problema	74
8.	Propuesta de Capacitación.....	75
8.1	Metodología.....	75
8.1.2	Sesiones Grupales para Fortalecer la Cohesión del Equipo	76
8.1.3	Cursos en Línea a Través de una Plataforma Digital de Aprendizaje ..	76
8.1.4	Evaluaciones Continuas para Medir el Progreso	77
8.2	Componentes del Plan	77
8.3	Tabla de Capacitación	78
8.4	Recursos Necesarios	78

8.5	Evaluación y Seguimiento	80
8.6	Conclusión	80
9.	Conclusión	81
10.	Recomendaciones	82
11.	Bibliografía.....	83

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa de Catacocha	30
Figura 2 Ubicación Sindicato de Choferes del cantón Paltas	30

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Funciones Secretaria</i>	34
Tabla 2 <i>Funciones Contador</i>	34
Tabla 3 <i>Funciones Auxiliar Contable</i>	37
Tabla 4 <i>Funciones Conserje</i>	39
Tabla 5 <i>Funciones Administradora</i>	40
Tabla 6 <i>Funciones Despachadores</i>	44
Tabla 7 <i>Percepción de apoyo por parte de su jefe inmediato</i>	45
Tabla 8 <i>Satisfacción de los miembros del sindicato respecto a su desempeño</i>	45
Tabla 9 <i>Percepción del ambiente laboral del personal en su lugar de trabajo</i>	46
Tabla 10 <i>Oportunidades de crecimiento profesional en el sindicato</i>	46
Tabla 11 <i>Políticas laborales y de salud adecuadas</i>	47
Tabla 12 <i>Frecuencia de retroalimentación del desempeño laboral</i>	47
Tabla 13 <i>Comunicación interna</i>	48
Tabla 14 <i>Comunicación interna en la organización</i>	48
Tabla 15 <i>Efectividad de los canales de comunicación</i>	49
Tabla 16 <i>Cumplimiento de responsabilidades en los tiempos asignados</i>	49
Tabla 17 <i>Recursos y Herramientas disponibles</i>	50
Tabla 18 <i>Percepción de la calidad del Servicio</i>	50
Tabla 19 <i>Cumplimiento en la atención a los usuarios</i>	51
Tabla 20 <i>Capacidad de respuesta</i>	51
Tabla 21 <i>Áreas de mejora</i>	52

<i>Tabla 22 Oferta de capacitación institucional</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 23 Capacitación para mejorar el desempeño laboral</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 24 Matriz de ponderación de Secretaria</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 25 Matriz de ponderación de contadora</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 26 Matriz de ponderación de auxiliar de contador</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 27 Matriz de ponderación de conserje</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 28 Matriz de ponderación de administradora de la gasolinera</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 29 Matriz de ponderación de administradora de despachador 1</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 30 Matriz de ponderación de administradora de despachador 2</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 31 Matriz condensada unificada</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 32 Recopilación de datos</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 33 Matriz de evaluación de desempeño de talento humano</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 34 Plan de capacitación</i>	<i>78</i>

1. Título

Evaluación de desempeño del Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, Provincia de Loja, periodo 2024

2. Resumen

El presente Trabajo de Integración Curricular analiza el proceso de evaluación del desempeño del personal administrativo y operativo del sindicato. Utilizando una metodología mixta que incluye métodos históricos, inductivos, deductivos y analíticos, así como técnicas de encuestas, entrevistas y observación directa, el estudio identifica fortalezas y debilidades en la gestión del talento humano.

La encuesta fue aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, cuya muestra estuvo compuesta por siete empleados de planta que trabajan de manera permanente en la organización; la misma que reveló que el 71% de los empleados perciben recibir apoyo de su jefe inmediato, aunque solo la mitad considera la comunicación interna "completamente clara y efectiva". El 86% calificó el método de evaluación como excelente, destacando la aceptación general del proceso. No obstante, se identificó una necesidad de mejorar la retroalimentación constante, ya que solo el 14% recibe retroalimentación regular sobre su desempeño. Además, se evidenció que la mayoría de los encuestados perciben positivamente las oportunidades de crecimiento profesional, aunque solo el 14% las considera "muy buenas". Las áreas clave de mejora incluyen la comunicación, la retroalimentación y el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo.

Los hallazgos subrayan la necesidad de mejorar la comunicación interna del sindicato, la retroalimentación y las oportunidades de desarrollo profesional dentro de la institución. Con base en los resultados, se propone un modelo de evaluación de desempeño para optimizar la eficiencia operativa, aumentar la satisfacción laboral y mejorar la calidad del servicio ofrecido por la organización.

Palabras clave: evaluación del desempeño, comunicación interna, retroalimentación, desarrollo profesional, satisfacción laboral.

Abstrac

This Curricular Integration Work analyzes the performance evaluation process of the union's administrative and operational personnel. Using a mixed methodology that includes historical, inductive, deductive and analytical methods, as well as survey techniques, interviews and direct observation, the study identifies strengths and weaknesses in the management of human talent.

The survey was applied to employees of the Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, whose sample consisted of seven employees who work permanently in the organization. The survey revealed that 71% of the employees perceive that they receive support from their immediate boss, although only half consider internal communication “completely clear and effective. Eighty-six percent rated the evaluation method as excellent, highlighting the general acceptance of the process. However, a need to improve constant feedback was identified, as only 14% receive regular feedback on their performance. In addition, it was evident that the majority of respondents perceive professional growth opportunities positively, although only 14% consider them “very good”. Key areas for improvement include communication, feedback and the development of teamwork skills.

The findings highlight the need to improve internal union communication, feedback and professional development opportunities within the institution. Based on the results, a performance evaluation model is proposed to optimize operational efficiency, increase job satisfaction and improve the quality of service offered by the organization.

Keywords: performance evaluation, internal communication, feedback, professional development, job satisfaction.

3. Introducción

Evaluar el desempeño de los trabajadores humanos es una herramienta esencial para mejorar la gestión organizacional y fomentar el avance profesional de los empleados. En un mundo donde la productividad y la eficiencia son críticas, esta práctica identifica las posibles fortalezas y debilidades de la fuerza laboral, proporcionando un terreno óptimo para que se formulen estrategias de mejora. Históricamente, la evaluación del trabajo ha cambiado de un concepto simplista a un sistema estructurado destinado a ayudar a las organizaciones a lograr sus objetivos estratégicos y mantenerse competitivas y viables a lo largo del tiempo.

En el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, ubicado en la provincia de Loja, la evaluación del desempeño se presenta como un desafío y una oportunidad. Esta institución, dedicada a la representación y organización de conductores profesionales, enfrenta dificultades relacionadas con la ausencia de criterios claros y objetivos, así como con la falta de retroalimentación y capacitación para su personal. Estas deficiencias afectan no solo la calidad del servicio, sino también la satisfacción y motivación de los empleados, lo que subraya la importancia de implementar un modelo efectivo de evaluación del desempeño que aborde estas problemáticas.

El presente trabajo tiene como propósito analizar y valorar el desempeño del talento humano en el Sindicato de Choferes, con el fin de desarrollar un modelo de evaluación que permita identificar áreas de mejora y potenciar las capacidades del personal. Además, esta investigación busca contribuir al bienestar laboral, la productividad de la institución y, en última instancia, al servicio ofrecido a la comunidad. A través de un enfoque estructurado y la implementación de estrategias innovadoras, se aspira a establecer un precedente en la gestión del talento humano en este sector.

4. Marco teórico

4.1 Marco referencial

4.1.1 *Antecedentes*

El surgimiento de los sindicatos se relaciona directamente con la necesidad que tienen los trabajadores de defender sus derechos e intereses, mejorar las condiciones de trabajo e impulsar su bienestar. Estas asociaciones son cruciales aún en la defensa de los derechos de los empleados ante los empleadores y las autoridades, la difusión del diálogo social y la negociación colectiva. El propósito de las uniones es asegurar el bienestar y estabilidad de los afiliados, su formación y su integración a la seguridad social. También, son un medio para expresar la actitud hacia la regulación gubernamental de las tarifas de transporte, las condiciones de las carreteras y las horas de trabajo (Ruiz Zambrano, M. P., & Escobar Delgado, 2024).

Ruiz Zambrano, M. P., & Escobar Delgado (2024), explican que los sindicatos de los choferes tienen un papel importante dentro de la defensa de los derechos de trabajadores en conflictos, además se involucran en la formulación de políticas públicas de transporte, incluyendo la aplicación de regulaciones de seguridad vial. También se llevan a cabo programas de formación y actualización de sus miembros, en aspectos técnicos, operativos y legales. Esto es importante para poder cumplir con la calidad exigida de los servicios y mantener un alto nivel profesional en la industria del transporte.

Una de las principales actividades del sindicato consiste en la evaluación del desempeño de sus colaboradores y las actividades laborales que tienen bajo su responsabilidad. Con este proceso se pueden determinar las bondades y las fallas en la puntualidad, la atención al usuario y el control normativo (Cabrera Serrano, 2022). Igualmente, a través de evaluaciones periódicas, los sindicatos controlan que los empleados mantengan su adiestramiento en niveles adecuados y desempeñen sus labores en condiciones apropiadas, lo que redundará en la profesionalización del sector y ser más seguro y eficiente.

Control interno y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano en el Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay, periodo 2023, es un trabajo que analiza la importancia de un control interno efectivo para mejorar el desempeño laboral y garantizar el cumplimiento de los objetivos del Sindicato de Choferes Profesionales del Azuay

(SICHPA). Basado en el Modelo COSO I, desarrollado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, este estudio tiene como objetivo principal elaborar un manual de gestión de calidad que impulse la eficiencia, eficacia y efectividad en las operaciones del sindicato, fortaleciendo la seguridad y confianza en el entorno laboral. El trabajo se centra en los cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo. A través de un análisis detallado, se identificaron áreas de mejora y se establecieron directrices para optimizar la gestión del talento humano. Como resultado, la implementación de estas prácticas fortalecerá la administración de recursos humanos, mejorará la calidad del trabajo y fomentará un ambiente laboral más seguro, eficiente y alineado con los objetivos organizacionales del SICHPA (Paute, 2024).

Análisis de la satisfacción laboral en el Sindicato de Choferes Profesionales de Chimborazo extensión Riobamba y su incidencia en el comportamiento organizacional de su personal, realizado por Valeria Nataly Samaniego Flores bajo la dirección de José Luis López Salazar y con la participación en el tribunal de Jazmín Isabel García Guerra, es un estudio publicado en 2023 por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Esta investigación tiene como objetivo analizar la satisfacción laboral de los colaboradores del sindicato y su impacto en el comportamiento organizacional, utilizando una metodología cualitativa-deductiva y un enfoque descriptivo. Se aplicaron encuestas al personal administrativo y a los instructores, evidenciando un alto nivel de satisfacción laboral, pero con desacuerdos relacionados con salarios, méritos y reconocimientos, los cuales influyen negativamente en el comportamiento organizacional. Como resultado, se propusieron estrategias para mejorar la motivación, como capacitaciones y políticas de compensación, orientadas a incrementar el sentido de pertenencia y la calidad del servicio. Se concluye que, aunque el sindicato cuenta con los recursos necesarios, factores como la falta de participación en la toma de decisiones y salarios percibidos como inadecuados limitan los niveles de satisfacción laboral, haciendo necesarias las estrategias planteadas en el plan de mejora (Samaniego Flores, V. N.,2023).

Análisis de las funciones adecuadas para la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule, elaborado por Darla Elizabeth Escobar Delgado y María Paula Ruiz Zambrano, bajo la asesoría de Karina Malatay González, es un trabajo publicado en 2024 por la Universidad Laica Vicente Rocafuerte (ULVR), Guayaquil. Esta investigación tiene

como objetivo principal analizar y proponer funciones adecuadas para mejorar la gestión en la Escuela de Conducción del Sindicato de Choferes de Daule. Utilizando una metodología de enfoque mixto con alcance descriptivo, se aplicaron encuestas, entrevistas y observaciones para validar el problema identificado: la ausencia de funciones escritas asignadas al personal y una estructura organizativa desconocida por sus miembros. Como resultado, se identificó que estas deficiencias dificultan el cumplimiento de responsabilidades y la evaluación del desempeño. La investigación concluye con una propuesta factible que define los pasos necesarios para entregar funciones específicas a cada empleado, contribuyendo así a mejorar el desempeño laboral y la organización interna de la escuela (Ruiz Zambrano et al, 2024).

4.2 Marco conceptual

4.2.1 *Talento Humano*

El talento humano es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier organización porque consiste en las habilidades, conocimientos, competencias y valores que un empleado aporta para alcanzar los objetivos institucionales (Torres, 2023). Su adecuada gestión fomenta no solo el desarrollo integral de los empleados, sino que también mejora la capacidad de la organización para enfrentar los constantes cambios en el entorno empresarial. En un mundo cada vez más competitivo y globalizado, las empresas que se centran en la gestión del talento humano son capaces de alcanzar niveles más altos de efectividad y sostenibilidad.

La gerencia adecuada del recurso humano necesita desarrollar pasos que aprecien y potencien tanto las capacidades individuales como las grupales. Esto incluye programas de formación permanente, asignación precisa de tareas y empleo y aumento de las posibilidades de avance profesional. De igual manera, la percepción del trabajo como un recurso integral de valor para la organización marca una diferencia positiva en la productividad y el compromiso de los trabajadores (Mori, 2020). Las empresas que reconocen a sus empleados como el motor principal del éxito organizacional tienden a experimentar menores tasas de rotación y mayores niveles de innovación.

En el contexto actual, el talento humano se ha convertido en un factor diferenciador clave, especialmente en sectores donde la calidad del servicio y la atención al cliente son fundamentales. Las organizaciones que invierten en sus empleados prestando atención a su

desarrollo profesional y bienestar general son capaces de lograr una ventaja competitiva sostenible (Díaz Muñoz, 2021). Esto resulta en una mejora continua de los procesos internos, una mayor capacidad para satisfacer la demanda del mercado y, lo más importante, la creación de un entorno laboral que fomenta la colaboración, la creatividad y el compromiso a largo plazo.

4.2.2 *Gestión del talento humano*

La administración del capital humano es uno de los factores cuya atención plena determina el triunfo de las entidades, más aún cuando hay avances tecnológicos y cambios del mercado que requieren indispensablemente cambiar. A diferencia de poner atención solo en buscar nuevos recursos y de su conservación, la administración del capital humano se encarga de la mejora de los talentos y capacidades de un integrante del equipo (Sierra, 2022). Esto implica una comprensión profunda de las fortalezas, debilidades y motivaciones individuales para asignar tareas que estén alineadas con las capacidades de los colaboradores, lo que no solo mejora el desempeño, sino también la satisfacción laboral. En este sentido, se reconoce que el bienestar emocional y profesional de los empleados es tan crucial como su rendimiento en el trabajo.

A través de una gestión efectiva del talento humano, las organizaciones pueden crear un entorno donde los empleados se sientan valorados y motivados, lo que incrementa su productividad y compromiso con los objetivos empresariales. El programa de desarrollo y formación continua es esencial para familiarizar a los empleados con nuevas herramientas y técnicas relevantes para su trabajo, al tiempo que ayuda en su crecimiento personal y profesional (Ramos, 2021). Esta inversión en el desarrollo de competencias en el servicio tiene un efecto directo en la calidad de los servicios, así como en el nivel de innovación y capacidad de respuesta de la empresa ante los cambios en el mercado.

Por último, una gestión estratégica del talento humano también contribuye a la retención de los colaboradores más capacitados, asegurando que la organización pueda contar con un equipo competente y motivado a largo plazo. Al identificar y nutrir a los empleados con alto potencial, las empresas logran reducir la rotación de personal y fomentar un sentido de pertenencia dentro de la organización. Esto genera una cultura organizacional sólida, basada en la colaboración, el respeto mutuo y el desarrollo

continuo, lo cual es esencial para garantizar la competitividad y el éxito en el mercado global actual.

4.2.3 La importancia de la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.

Los recursos humanos son el recurso más estratégico en una organización porque son el factor diferenciador en un entorno competitivo. Tal grupo de habilidades, competencias y valores aportados por los empleados es crucial para lograr los objetivos estratégicos establecidos. La gestión competente de los recursos humanos no solo es necesaria para los esfuerzos efectivos en la operación, sino que también promueve una plataforma robusta para el desarrollo y el cambio en la organización en un mercado cada vez más volátil (Li, 2022). En este sentido, las empresas que asignan fondos a su capital humano se encuentran en una ventaja competitiva ya que logran que los empleados permanezcan comprometidos, inspirados y enfocados hacia la misión organizacional.

En este sentido, los resultados satisfactorios obtenidos en la gestión de recursos humanos contribuyen a la creación de climas organizacionales que favorecen la colaboración y el avance de los profesionales. Los trabajadores valorados y apoyados se entregan más a su impulso y concentración en la labor, lo que tiene un efecto positivo en el desempeño global de la empresa. Esta visión estratégica convierte el talento humano en un sector clave dentro del proceso de crecimiento de la organización y al mismo tiempo mejora la autoidentificación de los empleados con la empresa. Esto no solo hace que la productividad aumente, sino que también aporta estabilidad, ya que hay una reducción en la rotación del personal y todos los costos que se derivan de la contratación y capacitación de gente nueva (Castro, 2021).

Finalmente, en tiempos que se caracterizan por rápidos avances en el uso de tecnología, la innovación y la difusión de nuevas tecnologías siguen estando en manos del ser humano. Una buena gestión implica no solo encontrar y liderar a cada miembro del equipo, sino también gestionar las expectativas administrativas. A tal fin, busca una sinergia entre la comprensión de sus funciones y la satisfacción que estas mismas funciones le otorgan, desarrollando así relaciones funcionales al éxito de la organización en el tiempo.

4.2.4 *Definición de cargas y funciones*

La definición de los cargos y funciones en la organización es uno de los aspectos más elementales en la gestión efectiva de recursos humanos en el lugar de trabajo. Si hay roles, es probable que no haya superposiciones y también habrá significativamente menos hostilidades interorganizaciones. Una jerarquía bien estructurada mejora la coordinación Inter grupos, enfoca los objetivos individuales hacia los organizacionales y asegura la máxima utilización de los recursos humanos disponibles (Quintana, 2020). Además, esta claridad en los roles y funciones también le da a los empleados una idea justa de los objetivos que deben alcanzar, lo que mejora su efectividad y lleva a un entorno laboral mejor organizado.

El establecimiento también de las cargas y funciones resulta ser importante, ya que es a partir de ellos que se pueden determinar las competencias y habilidades que desea cubrir ese puesto determinado (Cuesta Moreno, 2021). Esto se relaciona directamente con los procesos de reclutamiento y selección, ya que a los responsables de recursos humanos les permite juzgar a los solicitantes en función de normas que ya han sido establecidas. También esta claridad hace que se puedan elaborar planes de capacitación individual que mejoren las áreas de desarrollo del empleado. De esta forma, hay un orden en el trabajo que mejora el crecimiento personal, así como el logro de los objetivos empresariales.

En base Cuesta Moreno (2021), un esquema jerárquico claro asegura una estructura organizada y funcional. A continuación, se describe un ejemplo básico de jerarquía y las competencias asociadas a cada nivel:

1. Alta Dirección: Es la alta dirección la que determina la visión, misión y objetivos estratégicos que guiarán a la organización para cumplir su propósito y alcanzar el crecimiento sostenible. Este nivel toma decisiones operativas importantes que tienen que ver con políticas organizacionales, manejo de recursos financieros y planes de crecimiento para que la empresa sea competitiva y esté dentro del horizonte proyectado (Lara-Salinas, 2023). También establecen reglas que definen la política empresarial general, tomando en consideración aspectos económicos, sociales y tecnológicos.

2. Gerencia Media: Los directores intermedios pueden considerarse intrínsecamente como un vínculo entre la dirección y los equipos de trabajo, siendo responsables de concretar los objetivos estratégicos a partir de los planes de acción operativos en su unidad. Se

encargan de la coordinación de proyectos concretos y de divisiones o sectores, asegurándose de que cada uno de ellos logre cumplir con objetivos de control respectivos (Cuesta Moreno, 2021). Desde este nivel de liderazgo, la política de la organización y su estrategia se comunican a los miembros de la organización, buscando que cada uno de ellos entienda el propósito y trabaje hacia ese destino común.

3. Supervisión Operativa: La correcta utilización de los recursos humanos al respecto, es ejercida a través del control administrativo mediante la supervisión operativa que tiene como objetivo dicho arte de la gestión por norma. Esta supervisión consiste en supervisar a cada uno de las personas que se encuentran en franca ejecución de acciones que coadyuvan a la realización de un asunto en concreto y que, además, está anclado en criterios normativos. Es así que distingue entre proporcionar información a un subordinado y deleitarse en herencia con la satisfacción que brinda el ver a ese subordinado cumplir su misión de buena forma (Hernández-Santiago, 2020).

4. Personal Operativo: Según Sánchez (2029), los operativos desempeñan un papel crucial en la organización, porque asumen las tareas que los supervisores les delegan. Ellos son responsables de obtener resultados que sean congruentes con los objetivos de la organización, así como de llevar a cabo sus labores según los procedimientos y estándares de calidad que le son establecidos. Igualmente, son integrantes operativos quienes deben notificar incidentes y sugerir cambios que se traducen en mejoras a los procesos. Su participación en las actividades cotidianas de las empresas es de gran importancia, ya que se encargan de ejecutar los planes tanto estratégicos como operativos.

Al final, un esquema claro de cargos y funciones constituye la piedra angular para la elaboración de evaluaciones de desempeño y para los sistemas de salario y bonificación. La ocasión para buscar puntos críticos donde exista la necesidad de realizar cambios, ya sea por modificaciones en las necesidades de competencias, rediseños de las tareas, o cambios en las funciones. Con este enfoque no solo se mejora la operación interna, sino que también se mejora la imagen de justicia de los empleados, quienes, a su entender, sus esfuerzos son ofrecidos de manera efectiva y de forma clara. Así, la definición adecuada de las responsabilidades en la estructura organizacional es determinante para el éxito sostenido de la organización (Sánchez, 2022).

4.2.5 Desempeño

El rendimiento representa la amalgama de acciones y actitudes relacionadas con el trabajo, así como las habilidades que posee un individuo al desempeñar sus deberes laborales. En el caso de sindicatos como el de los conductores, el rendimiento se evalúa en función de la puntualidad de los conductores, la adherencia a las normas de tráfico, el servicio prestado y las relaciones con los clientes (Andrade et al, 2023). Lograr un rendimiento superior no solo crea un incentivo económico para el trabajador al generar oportunidades de empleo seguras, sino que también ayuda a proyectar una buena imagen del sindicato y contribuye a mantener un alto nivel de satisfacción del usuario con el servicio brindado.

4.2.6 Evaluación

La evaluación, a su vez, es el tipo de proceso que es sistemático por naturaleza y que permite que los trabajadores de una organización sean valorados y su rendimiento analizado en relación con criterios establecidos. En los sindicatos de conductores, tales instrumentos son importantes para señalar las mejoras necesarias en el rendimiento, diseñar programas de capacitación e incluso garantizar que se alcancen niveles de rendimiento satisfactorios. Además, la evaluación fomenta la crítica constructiva de los miembros del sindicato hacia los líderes sindicales y viceversa, lo que promueve una cultura profesional y orientada al rendimiento (Sánchez Lima, 2021).

4.2.7 Evaluación del Desempeño: Naturaleza y Significado

La evaluación del desempeño es un proceso sistemático destinado a evaluar y medir el trabajo de los empleados en función de los objetivos y los estándares establecidos de la organización. Este proceso no solo sirve para distinguir entre las fortalezas y debilidades del individuo, sino que también representa vívidamente cómo cada empleado del equipo contribuye al logro de los objetivos organizacionales. En el entorno empresarial donde la eficiencia y la efectividad cuentan, trabajar con un sistema de evaluación del desempeño concreto se vuelve imperativo para tomar decisiones gerenciales apropiadas que aumenten la productividad y el crecimiento institucional (Lara-Salinas, 2023).

El desarrollo de la evaluación del desempeño ha hecho grandes contribuciones a los esfuerzos de construir la acción correctiva dentro de la organización. Proporciona

retroalimentación constructiva que permite a los empleados identificar sus debilidades y mejorarlas mientras obtienen la ayuda de la dirección que necesitan. Anticipándose a este hecho, este proceso cumple un doble propósito al motivar activamente a los colaboradores a través del reconocimiento y la recompensa de su contribución para aumentar su compromiso y sentido de pertenencia. En este sentido, la evaluación se convierte en una fuerza impulsora para el crecimiento profesional en la medida en que se integran las aspiraciones del empleado y de la organización.

Las evaluaciones de desempeño son útiles para la administración de recursos humanos ya que en alguna medida indican cuáles deben ser las tomas de decisiones claves como: ascensos, cambios de salarios y algunos programas de formación y/o desarrollo. Igualmente, ayudan a las organizaciones a determinar las deficiencias existentes en la fuerza laboral y, por lo tanto, a prepararse para programas de capacitación específicos (Torres-Rosero, 2023). Además, un sistema de evaluación bien diseñado mejora la responsabilidad organizacional, creando confianza entre los empleados y fortaleciendo el liderazgo para tomar decisiones basadas en información fáctica y objetiva relevante.

4.2.8 Métodos de evaluación del desempeño

Para evaluar el desempeño de los demás, uno tiene que utilizar alguna herramienta, y la selección de una herramienta dependerá de los objetivos y estrategias de la empresa. Uno de los métodos más tradicionales es la evaluación utilizando escalas gráficas, donde el desempeño de un empleado en varios parámetros es calificado en alguna escala o solo descripciones. La ventaja de este enfoque es que, por ser bastante sencillo y fácil de implementar, es posible que se utilice mucho; sin embargo, le falta profundidad si no se usan otras técnicas (Hernández Maldonado, 2023).

Un método más holístico es la evaluación 360°, la cual consiste en la recolección de retroalimentación de varias fuentes, tales como jefes, compañeros, empleados subordinados y hasta clientes. Este tipo de evaluación es sobre todo útil para aquellos puestos que requieren de una mayor interacción con otras personas o liderazgo, ya que proporciona una visión más objetiva y completa sobre el trabajo del empleado (Lorenzo, 2023). Se observan, además, otras alternativas como la evaluación por competencias y la evaluación por

objetivos, por ser en su mayoría, la forma más efectiva de encajar el trabajo individual dentro de las metas de la organización.

Según Lorenzo (2023), menciona que se observan otras alternativas como la evaluación por competencias y la evaluación por objetivos, que son consideradas la mayoría de las veces las más adecuadas para integrar el trabajo individual con los objetivos de la organización.

4.3 Evaluación por competencias

Es un método que evalúa el rendimiento del empleado con relación a las competencias mínimamente requeridas en cada puesto. Las competencias abarcan destrezas técnicas, conocimientos especializados y conductas que son necesarias para desempeñar satisfactoriamente una función. Esta postura permite:

- Detectar deficiencias en las habilidades o conocimientos, lo cual hace más fácil la elaboración de planes de acción para su superación.
- La capacitación para el puesto se hace más eficiente al identificar las debilidades de los empleados y orientarlos hacia el crecimiento profesional.
- Evaluar el desempeño actual y el potencial futuro, lo que ayudará a anticipar desarrollos necesarios en posiciones clave o congruentes con los objetivos estratégicos de la organización.

Esto es comprensible, porque no tiene sentido abordar el problema sin definir antes los objetivos específicos y los estándares para su consecución y a quién le corresponde resolverlos.

4.4 Evaluación basada en objetivos

La gestión por objetivos (MBO), que consiste en asignar a todos los empleados de la empresa unos objetivos definidos mediante indicadores clave de rendimiento (KPI). Esto tiene las siguientes ventajas:

- Ayuda a concentrarse proporcionando a los empleados ciertas tareas y actividades que los ayudan a contribuir a los objetivos generales de la empresa.
- Involucra a los empleados, especialmente porque pueden establecer sus propios objetivos y, por lo tanto, estarán más dispuestos a trabajar para alcanzarlos.

- Mejora la generación de informes y el seguimiento al permitir a los gerentes ver el progreso hacia los objetivos establecidos y cambiar las tácticas cuando sea necesario.
- Justifica los gastos por el monto de los retornos generados controlando así las actividades de los diferentes empleados hacia áreas estratégicas.

Existen, además, algunas entidades que han comenzado a usar métodos basados en tecnología como medios digitales de evaluaciones continuas que permiten la supervisión de desempeño en tiempo real. Con estas herramientas, la recopilación, análisis y generación de reportes de datos es más ágil. En cualquier caso, la evaluación de la productividad no únicamente depende de la metodología seleccionada, sino que también depende de su implementación correcta y la forma en que se comunicarán los resultados a los empleados (Lorenzo, 2023).

4.5 Indicadores de Evaluación del Desempeño

Los indicadores de evaluación del rendimiento son de suma importancia para la medición y análisis de las operaciones de una organización porque ayudan a detectar tanto fortalezas como debilidades entre los equipos de trabajo. En este contexto, uno de los más relevantes es la satisfacción en el trabajo, que es el grado de compromiso, motivación y bienestar de los empleados. Una alta satisfacción se asocia con mayor productividad, menor rotación de empleados y mejor clima organizacional. Evaluar este aspecto es importante porque proporciona información significativa sobre el ambiente laboral y el impacto de las políticas organizacionales relacionadas con la gestión del recurso humano (Henriques-Fernández, 2020).

Otro indicador clave es la comunicación interna, que mide la claridad, fluidez y efectividad de los canales informativos dentro de la organización. Una comunicación eficiente es fundamental para evitar malentendidos, optimizar la toma de decisiones y garantizar que todos los miembros del equipo estén alineados con los objetivos y metas del sindicato. Además, la capacitación es un indicador crucial, ya que asegura que el personal cuente con las habilidades y conocimientos actualizados necesarios para cumplir con su rol de manera efectiva y contribuir al desarrollo organizacional. La capacitación continua permite a los empleados estar preparados para enfrentar los desafíos y cambios del entorno laboral.

La eficiencia operativa es otro indicador importante que evalúa la capacidad de los empleados para cumplir con sus tareas dentro de los plazos establecidos, sin desperdiciar recursos ni tiempo. Esto no solo refleja la productividad individual, sino también la eficiencia del conjunto del equipo (Cantero Cora, 2021). Por otro lado, la calidad del servicio se relaciona con qué tan bien se realiza una actividad dada, particularmente aquellas que influyen en la satisfacción del cliente. Por último, el trabajo en equipo evalúa el nivel de cooperación entre los miembros del sindicato mientras promueve la sinergia y la cohesión hacia objetivos colectivos. Los equipos bien integrados no solo mejoran el rendimiento individual, sino que también mejoran el éxito del rendimiento organizacional en general, alcanzando un enfoque colectivo dentro de la organización.

4.5.1 Tipos de Indicadores

1. Satisfacción laboral: La satisfacción laboral juega un papel definitorio en la productividad y bienestar de colaboradores de cualquier organización. En este sentido, el aprecio por el trabajo hecho y el avance profesional son aspectos principales (de la Cruz Portilla, 2020). Cuando los trabajadores consideran que su esfuerzo es reconocido y existe la posibilidad de mejorar sus competencias, contribuyen al éxito de la empresa. Este sentido de pertenencia fortalece el vínculo entre el empleado y la empresa, lo que a su vez mejora el rendimiento general del equipo.

Un ambiente laboral que favorezca la satisfacción también impacta positivamente en la retención de talento. Los empleados no reconocidos con poco o ningún avance profesional tienden a abandonar una organización con más frecuencia (Hernandez-Santiago, 2020). Este fenómeno resulta no solo en una inestabilidad organizacional, sino también en costos adicionales en la contratación, selección y capacitación de nuevos empleados. Es necesario, por lo tanto, implementar estrategias para aumentar la satisfacción laboral con el fin de mantener una fuerza laboral comprometida y reducir la rotación de empleados.

Además, la satisfacción laboral tiene un impacto directo en el clima organizacional. Cuando los empleados se sienten satisfechos, existe un ambiente de colaboración, confianza y respeto, lo que favorece el trabajo en equipo y la eficiencia operativa. En un entorno positivo, los empleados no solo son más productivos, sino que también experimentan un mayor bienestar emocional, lo que contribuye a la creación de una cultura organizacional sólida (Nuñez Soriano, 2022). Esto es esencial para lograr los objetivos estratégicos de la

organización y, en particular, para mejorar la calidad del servicio prestado, como se observa en el contexto del Sindicato de Choferes del cantón Paltas.

2. Comunicación: La comunicación efectiva es uno de los pilares fundamentales dentro de cualquier organización. Permite la transmisión clara y precisa de las expectativas, responsabilidades y objetivos a cada miembro del equipo, lo que facilita el cumplimiento de las tareas asignadas (Rodríguez, 2020). Un sistema de comunicación bien estructurado contribuye a evitar malentendidos que puedan generar errores o retrasos, garantizando que los empleados estén informados sobre sus roles y las metas a alcanzar. En una organización donde la comunicación fluye sin obstáculos, los empleados pueden alinearse con los objetivos organizacionales de manera más eficiente, lo que resulta en una mejor coordinación y mayor productividad.

Además, una comunicación abierta y bidireccional es clave para el desarrollo de un ambiente laboral saludable. Cuando los empleados pueden expresar sus opiniones, sugerencias y preocupaciones, se sienten escuchados y valorados, lo que incrementa su motivación y compromiso. Los líderes que practican una comunicación abierta fomentan la confianza dentro de los equipos, lo cual mejora la dinámica laboral (Filippini Castell, 2022). Este tipo de comunicación fortalece las relaciones interpersonales, reduce tensiones y mejora la resolución de conflictos, creando un entorno más colaborativo y armonioso.

Por otro lado, una comunicación efectiva también tiene un impacto significativo en la innovación dentro de una organización. Al compartir ideas, conocimientos y perspectivas de manera libre, los empleados pueden contribuir a la generación de soluciones creativas que resuelvan los desafíos organizacionales. La comunicación fluida no solo mejora la productividad, sino que también alimenta la capacidad de adaptación de la organización frente a cambios y crisis. En resumen, la comunicación es el motor que impulsa la eficiencia organizacional y el bienestar de los empleados, siendo esencial para el éxito de la empresa.

3. Capacitación: La capacitación es un componente clave para el crecimiento y desarrollo de cualquier organización. Los programas de formación permiten a los empleados adquirir nuevas habilidades y conocimientos que son necesarios para desempeñar sus tareas con eficacia. Además, la capacitación continua es crucial para mantenerse actualizado con las tendencias y cambios del mercado, asegurando que la organización pueda adaptarse a nuevas tecnologías, procesos o exigencias del sector (Delgado, 2021). Esto no solo mejora

el desempeño individual de los colaboradores, sino que también contribuye a la competitividad general de la empresa.

Invertir en capacitación también tiene un impacto directo sobre la motivación y satisfacción laboral. Los empleados que tienen acceso a oportunidades de formación y desarrollo profesional perciben a la empresa como una organización que valora su crecimiento. Esto aumenta el sentido de pertenencia y el compromiso hacia la organización, ya que los empleados sienten que su trabajo es importante y que se les proporciona las herramientas necesarias para mejorar. Un personal bien capacitado se siente más seguro y confiado en su capacidad para enfrentar desafíos, lo que repercute en un ambiente de trabajo positivo y productivo (Robles, 2023).

Además, la capacitación es un mecanismo efectivo para reducir la rotación de personal. Los empleados que ven que la empresa invierte en su desarrollo son menos propensos a buscar otras oportunidades laborales. La capacitación también promueve una cultura de aprendizaje constante dentro de la organización, lo que lleva a la mejora continua de procesos y a una mayor adaptabilidad en un entorno de trabajo en constante cambio. En resumen, la capacitación no solo mejora las competencias de los empleados, sino que también contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la organización.

4. Eficiencia Operativa y Calidad del Servicio: La eficiencia operativa es la capacidad de una organización para lograr sus objetivos utilizando la menor cantidad de recursos posibles (Rodríguez-Barboza, 2024). Un equipo eficiente maximiza el uso de su tiempo, esfuerzo y recursos, lo que se traduce en una mayor productividad y menores costos operativos. Esta eficiencia es clave para mantener una ventaja competitiva en el mercado, ya que permite a la organización ofrecer productos y servicios de alta calidad a precios competitivos. Además, la eficiencia operativa es fundamental para la sostenibilidad de la empresa, ya que ayuda a optimizar los procesos internos y reducir el desperdicio de recursos.

Por otro lado, la calidad del servicio se refiere a la percepción que tienen los clientes sobre la atención y los productos o servicios que reciben. Este indicador es crucial para la fidelización de los clientes y la reputación de la organización (Rojas-Martínez, 2020). Una alta calidad en el servicio no solo asegura la satisfacción del cliente, sino que también genera lealtad, lo que se traduce en repetidas compras y recomendaciones a otros potenciales

clientes. Las empresas que se enfocan en ofrecer una calidad constante y superior logran destacarse en el mercado y construir una base de clientes sólida a largo plazo.

La relación entre eficiencia operativa y calidad del servicio es directa. Una organización eficiente puede entregar productos y servicios de manera oportuna, reduciendo tiempos de espera y errores, lo que mejora la experiencia del cliente. De igual forma, un servicio de calidad puede reflejarse en la mejora de la productividad interna, ya que un cliente satisfecho es más propenso a seguir utilizando los servicios, generando mayores ingresos para la organización. En resumen, mantener altos niveles de eficiencia operativa y calidad del servicio es esencial para el éxito y la competitividad de la empresa.

4.5.2 Evaluación de los Objetivos de Desempeño Laboral

El enfoque principal del proceso de evaluación del desempeño es analizar y medir la contribución de cada empleado a los objetivos y metas de la organización de manera sistemática y objetiva. Esto incluye averiguar cuáles son las fortalezas y debilidades, así como cómo abordar las brechas de desempeño para que el rendimiento a niveles tanto individuales como grupales pueda ser mejorado. A través de este medio, las organizaciones tienden a asegurarse de que los empleados nunca pierdan de vista la visión y misión de la empresa, mientras al mismo tiempo aumentan la eficiencia en el lugar de trabajo y la colaboración entre empleados (GONZALES, 2024).

En base a Gonzales (2024), un objetivo adicional es proporcionar bases adecuadas para promociones, aumentos salariales y otras estrategias de desarrollo profesional. Con los datos de rendimiento presentados a ellos, los líderes pueden desplegar recursos de manera más eficiente, así como diseñar programas de capacitación que sean apropiados para todos los empleados. Esto no solo mejora la satisfacción laboral de los empleados, sino que también mejora la retención de empleados y reduce todos los costos relacionados con la rotación de personal.

Además, la evaluación del desempeño también ayuda en la lucha contra la opacidad y la desigualdad orgánica. Al crear benchmarks y comunicar los resultados, la confianza recíproca entre los empleados y la dirección se fortalece. Esto promueve un entorno de trabajo más diverso y estimulante, en el que los compañeros se sienten valorados y tienen un compromiso emocional con el rendimiento de la organización.

4.5.3 Matriz de Evaluación del Desempeño

La matriz de evaluación del desempeño es una herramienta simple y útil que reúne la información más importante sobre las actividades de los empleados y la muestra. Esta matriz hace posible delinear el nivel de rendimiento basado en varias medidas, incluyendo la productividad; competencias, habilidades técnicas y cumplimiento de metas/objetivos. Información de este tipo es crucial y no se distribuye por toda la estructura de las organizaciones, por lo que las organizaciones no tienen problemas para averiguar la situación real respecto al capital humano y tomar las decisiones estratégicas u operativas pertinentes (Baque, 2023).

La realización de la matriz de evaluación del desempeño no solo sirve para medir el rendimiento con mayor precisión, sino que también ayuda a detectar las deficiencias que existen en las habilidades y competencias del grupo. Así como la referencia que realizan Baque et al (2023) donde se enfocan desde esta perspectiva permite una ejecución de los planes de desarrollo y capacitación de manera más racional, al concentrar los esfuerzos en las áreas problemáticas. Desde luego, al tener en cuenta tanto los indicadores cuantitativos como cualitativos, se obtiene el valor añadido de que la evaluación es objetiva y está orientada hacia los objetivos organizacionales.

Dichas deficiencias pueden ser el resultado de la falta de atención hacia determinados empleados que causen problemas o un desajuste que se podría esperar entre criterios de evaluación establecidos. Esto también ayuda a evitar disparidad en la percepción de la justicia y alienta a los colaboradores a trabajar para obtener mejores resultados. De la misma forma, permite que los líderes practiquen haciendo benchmarking entre distintas áreas o grupos, aumentando así la eficiencia y la competitividad organizacional.

4.5.4 Participantes en la Evaluación del Desempeño.

La evaluación del desempeño no es un evento y por eso hay diferentes personas y procesos para lograrlo. Apareciendo en primer lugar en la lista de personas que realizan estas evaluaciones están los supervisores o gerentes, ya que su información directa sobre el desempeño de sus subordinados es en gran medida. Son vitales para obtener respuestas constructivas y para establecer objetivos de mejora basados en los resultados (Pisfil Chafloque, 2024)

Asimismo, los empleados también tienen algo que aportar, particularmente donde el modelo permite la autoevaluación del empleado como en este caso. Este tipo de pensamiento es propicio para la autoevaluación y permite a los compañeros de trabajo ser conscientes de sus propias fortalezas y debilidades. Además, cuando los empleados están activamente involucrados en el proceso, se mejora su motivación y compromiso con los objetivos establecidos.

En algunas circunstancias, se incluye retroalimentación de colegas, subordinados o incluso clientes, como en la evaluación de 360 grados. Este modelo proporciona una imagen más completa y objetiva del desempeño considerando un enfoque multidimensional. Sin embargo, su efectividad está determinada por el nivel de cultura organizacional que se centra en la honestidad y el trabajo en equipo. La participación de todos estos actores garantiza que el proceso será exhaustivo y beneficioso para el desarrollo personal y organizacional.

5. Metodología

El trabajo de integración curricular se centró en una investigación exhaustiva del proceso de trabajo del personal administrativo y de servicio del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón de Paltas. Con la finalidad de obtener datos que ayuden a la estructura del tema se tomó en cuenta hechos históricos, datos probados acerca del Sindicato, opiniones de trabajadores y administrativos, para esto la utilización de métodos históricos, inductivo, deductivo, descriptivo son esenciales en función de obtener dicha información.

Las técnicas como entrevistas, cuestionarios y fichas de observación se enfocan en cuantificar conceptos subjetivos como opiniones y satisfacción, ayudando así a una conclusión sólida demostrada con datos de varias fuentes y métodos de recolección a lo largo de todo el desarrollo de la investigación. Además del objetivo de comprobación, dichos datos funcionan como guía para identificar los problemas que tienen los trabajadores y directivos dentro de la institución, así se puede realizar recomendaciones que no solo mejoraran los sistemas o herramientas de evaluación utilizadas, sino que también las relaciones internas en el lugar de trabajo para optimizar la gestión de recursos humanos en beneficio de la organización y sus afiliados.

5.1 Área de Estudio

Este trabajo de integración curricular se centró en evaluar el desempeño del personal que labora en el Sindicato de Choferes del Cantón Paltas, durante el periodo del año 2024, El objetivo fue comprender no solo el rendimiento individual, sino también cómo se siente el personal en su entorno laboral y cómo esto impacta en el servicio brindado a la comunidad.

5.2 Localización

El Sindicato de Choferes del Cantón Paltas se localiza en Catacocha, parroquia de Lourdes en la intersección de la Avenida Joaquín Llevana y la Vía Panamericana. Esta ubicación estratégica permitió la realización de entrevistas y el monitoreo inmediato del trabajo de la institución durante las actividades de la administración de autobuses. El entorno geográfico y social del cantón ofreció límites valiosos para la evaluación de problemas y posibilidades relacionadas con las responsabilidades administrativas y contables del personal en el sindicato.

Figura. 1. Ubicación geográfica del Sindicato de Choferes del cantón Paltas



Nota: Google. (sf). recuperado de <http://surl.li/dfmcws>

5.3 Procedimiento

5.3.1 Descripción de la metodología

El método que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos de esta investigación curricular fue una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos para investigar la

dinámica organizacional y el desempeño del personal en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, debido al carácter social del tema tratado, con este método mixto ha permitido la obtención de métricas que demuestren el sentir de los empleados individualmente que faciliten la evaluación del personal de la institución. Los instrumentos incluyeron cuestionarios, fichas de Observación y una guía para realizar entrevistas con muestreo encaminadas a obtener datos representativos que fundamentaron el estudio.

5.4 Métodos

5.4.1 Método histórico

El método histórico permitió conocer los antecedentes de trayectoria del sindicato y establecer qué es lo que ha cambiado en el desempeño del talento humano, teniendo en cuenta los factores sociales, económicos y culturales que de una u otra incidieron en su desarrollo. Se evaluó el marco histórico y como las prácticas y políticas organizacionales que afectaron la determinación en el rendimiento laboral y la corresponsabilidad de la situación con los colaboradores a lo largo de la historia.

A este método se le atribuyó una mayor comprensión sobre el estado actual de las actividades y el rendimiento general en relación a la historia de la organización dentro de su ámbito. Esta misión de examen histórico permitió considerar y aceptar cambios que ocurran en el desempeño de los recursos humanos o en la estructura de la organización. Gómez, J. (2023).

5.4.2 Método analítico

El método analítico permitió descomponer el tema de estudio en partes, empezando desde su historia hasta el desarrollo de un sindicato actual, en el cual se plantea realizar la evaluación de desempeño de manera periódica. Así mismo da a conocer las críticas que existen dentro de la institución para mejorar el desempeño laboral y las relaciones entre las diversas funciones del personal del sindicato. Dicho método estuvo orientado a la apreciación de problemas específicos del rendimiento como comunicación y eficiencia operativa, asimismo se presentó información necesaria para describir la problemática

5.4.3 Método inductivo

El conocimiento general se construyó mediante el método inductivo donde se tuvo un enfoque en la observación de casos individuales. En el trabajo con los colaboradores y en el estudio de sus actividades se comenzó a detectar patrones y características comunes que se generalizaron para la construcción de un modelo de evaluación eficiente. (Salazar-Arbeláez et al, 2020). Gracias a este enfoque, se hizo posible trazar los vínculos entre los problemas individuales de los empleados y las relaciones básicas en la organización en su conjunto. Por lo tanto, se formularon conclusiones que correspondían a las necesidades reales del sindicato con respecto a la evaluación del rendimiento.

5.4.4 Método deductivo

El razonamiento deductivo jugó un papel clave al establecer conexiones entre las prácticas de evaluación y los resultados que se observaban. Esto permitió no solo identificar patrones, sino también desarrollar estrategias que eran, en esencia, sólidas en teoría, pero que también se adaptaban a las realidades y necesidades específicas del contexto en el que se aplicaban. (Jiménez, 2021)

Por lo consiguiente la forma en que se abordó la evaluación del desempeño transforma la dinámica laboral, convirtiéndola en un proceso más colaborativo y enriquecedor. En lugar de ser visto como un mero mecanismo de control, se convierte en una oportunidad para el crecimiento individual y colectivo. Los empleados, al sentirse parte activa de este proceso, pueden ver su propio desarrollo reflejado en los resultados del sindicato. Así, se fomenta un ambiente en el que todos se sienten valorados y comprometidos, lo que, en última instancia, beneficia tanto a los individuos como a la organización en su conjunto.

5.4.5 Método descriptivo

El método descriptivo se concentró únicamente en la organización del trabajo real en el sindicato y sus particularidades. Este enfoque fue constructivo al delinear cuestiones importantes de los procesos organizacionales sin buscar explicar complejas relaciones causales dentro de ellos, donde los problemas de roles, funciones de las organizaciones o dinámicas de equipos son la base. La elaboración exhaustiva de la descripción de cada variable investigada formó la base teórica para el estudio de las características específicas

del fenómeno estudiado. Esto contribuyó a la formulación de sugerencias específicas en la gestión y evaluación del rendimiento en el sindicato. (Ochoa Pachas, J., & Yunkor Romero, 2020).

5.5 Técnicas aplicadas

5.5.1 Encuestas

Se recurrió a encuestas estructuradas dirigidas a los miembros del sindicato con el fin de obtener datos numéricos sobre la percepción de su desempeño, las condiciones de trabajo, las relaciones internas y las áreas de formación. Estos cuestionarios breves y de fácil respuesta permitieron detectar algunos indicadores clave y tendencias generales.

5.5.2 Entrevistas

Se realizó una entrevista semiestructurada al dirigente principal del sindicato. Dicha entrevista cualitativa tuvo como objetivo obtener su opinión sobre la evaluación del desempeño, los problemas organizacionales y las áreas de desarrollo potencial. Este enfoque permitió recuperar información específica y contextual sobre las prácticas gerenciales.

5.5.3 Observación directa

Se aplicó una ficha que permitió registrar las actividades directamente en el lugar de trabajo. Esta herramienta tenía como objetivo analizar lo que hacía cada miembro del equipo, facilitando una evaluación más clara de las interacciones según los diferentes roles. Además, se complementó con datos recogidos a través de encuesta y la entrevista, lo que enriqueció aún más la comprensión sobre el ambiente laboral.

5.6 Herramientas Específicas

5.6.1 Cuestionarios

De acuerdo con la planificación de temas a analizar, los cuestionarios fueron estructurados con preguntas de opción múltiple que permitieron recoger variables de la información necesaria sobre la satisfacción laboral, la eficiencia operativa, el intercambio interno y las oportunidades de crecimiento profesional. Esta herramienta contribuyó a la obtención de resultados cuantitativos precisos y representativos.

5.6.2 Guía de Entrevista

La entrevista semiestructurada se complementó con una guía que se enfocó en aspectos específicos como la evaluación del desempeño y los desafíos de la organización. Estas guías aseguraron firmemente que el proceso de entrevistas se llevará a cabo de manera ordenada y se recopila información pertinente para la investigación.

5.6.3 Población

La población del estudio estuvo enfocada a siete empleados de planta que trabajan de manera permanente en el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas. La diversidad entre los empleados en cuanto a roles y responsabilidades permitió una exploración más extensa de las dinámicas de coordinación de rendimiento dentro de la organización.

El enfoque en la muestra pequeña pero representativa hizo posible llevar a cabo todas las tareas involucradas en el análisis de cada aspecto de la evaluación en detalle. Tal enfoque permitió estar seguro de que las conclusiones y recomendaciones están basadas en las condiciones específicas del sindicato, lo que proporcionó una guía clara para la mejora de la gestión de Recursos Humanos del Sindicato.

6. Resultados

6.1 Diagnóstico situacional del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas

6.1.1 Reseña histórica del Sindicato

El Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas surgió a partir de la unión de varios amigos que organizaron una reunión con el objetivo de elegir a los mejores profesionales para que los representen.

Acta, de Constitución del Sindicato de Choferes Profesionales.

En la Ciudad de Catacocha, provincia de Loja, Cantón Paltas. A los veinticuatro días del mes de diciembre de 1978, a las once de la mañana. en casa Gonzalo Rojas previa convocatoria del Sr. Wilfrido Gonzales, Manuel Agila. Se reúnen Todos los choferes Profesionales del Volante de Paltas, Con la finalidad de formar y Organizar un Sindicato de Choferes Profesionales del cantón paltas. Con la asistencia de los Siguietes compañeros.

Sr.a Mark Córdova López, Gonzalo David Rojas Rojas, Servio Cuenca, Plutarco Alcívar Ramírez. R, Enrique Chamba, Servio Tulio Bustos, Ángel Hernán Paladines, Jorge Alfredo Merchán Víctor Hugo Valarezo, Vicente Ramon, Rogelio Campoverde, Máximo Paladines, Luis B Cuenca, Ruiz B Cuenca Jorge Agustín Encalada, Julio Santos Guamán, Luis Enrique Tapia, Roque Heraldo Lalanguí, Marco Julio Santos Guapias, Lulo Enrique. Capia, Poque Heraldo Lalanguí &, Marco Aurelio Vitanzaca, Luis Torres Torres. Víctor Antonio Tacuarí, Teófilo Heraldo Díaz, Rafael Vinueza, Manuel Benigno Agila Wilfredo Napoleón González, Nolberto Orlando Diaz, Sigifredo Torres, Javier Ángel Quichimbo, José Luis Merchán, Jorge Natalio Campoverde, Julio Isauro Hidalgo Moisés Benjamín Aldean Carlos Elías Bustamante, Hermel Beranio Vivanco, Pastor Encarnación Merchán, Luis Alberto Carrión, Luis Gilberto Abad, Gonzalo Armijos, Gonzalo Rojas. Terminado la nota de todos los socios asistentes a esta primera reunión uno de los compañeros pide que de acuerdo a los Estatutos que serán aprobados por el ministerio se nombre un director de debates que es nombrado por toda la asamblea general, recayendo en el compañero Mark Córdova López.

El Sr Mark Córdova López en pocas, palabras agradeció emocionadamente a todos los Socios, por su Nombramiento que lo habían designado.

Y después de todo esto procede a nombrar a la Directiva del, Sindicato de Choferes todos los párrafos mantener la sangría Profesionales del Cantón- Paltas. El Sr Máximo Paladines pide la palabra El Sr Máximo, Paladines pide la palabra para Candidatizar al compañero Wilfrido Gonzales Loaiza y es apoyada por el compañero Rogelio Campoverde,

El señor Hernán Paladines propone al Sr. Gonzalo Rojas como candidato, apoyado por el Sr. Alcívar Ramírez, para el puesto de primer Secretario del Sindicato. Los miembros de la Asamblea solicitan que la votación sea secreta para evitar resentimientos entre los compañeros, lo cual es aprobado por todos. Se procede a la votación entre los dos candidatos, resultando electo el Sr. Wilfrido González con 22 votos contra 16 del compañero Gonzalo Rojas. Wilfrido González es elegido Secretario General, y Gonzalo Rojas queda como suplente. Dado que Wilfrido González no estaba presente, el Sr. Director de Debates tomó el juramento al secretario suplente, Gonzalo Rojas, quien continúa dirigiendo la asamblea. Gonzalo Rojas agradece a todos los socios y promete desempeñar su cargo con dedicación. La asamblea procede a nombrar al Secretario de Metas y Comunicaciones, cargo que recae en el Sr. Manuel Benigne Agila. También se nombra al Pro Secretario, resultando electo el

compañero Marco Viñanzaca Puga, quien agradece a todos los amigos por su nombramiento como secretario del Sindicato de Choferes.

Después de la elección, se designa al secretario de Economía, resultando electo el Sr. Mark Córdova López. Emocionado, agradece a todos los socios por su elección y se compromete a trabajar en beneficio del Sindicato. Luego, se procederá a nombrar al suplente que sustituirá al secretario del tesoro cuando sea necesario, siendo elegido el Sr. Alcívar Ramírez, quien también agradece a los socios y promete desempeñar su cargo con dedicación. Posteriormente, se nombra al secretario de Archivo y Biblioteca, recayendo este cargo en el compañero Máximo Paladines, quien expresa su agradecimiento en sus palabras.

Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas cuenta con importantes fortalezas, como un alto nivel de satisfacción laboral entre sus miembros y el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios que brinda. Su escuela de formación y capacitación es un pilar fundamental, destacándose por su compromiso con la educación integral de los conductores profesionales bajo principios de calidez y calidad. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la falta de un organigrama oficial que defina la estructura organizacional y asigne responsabilidades de manera clara, así como deficiencias en la comunicación interna, que limitan la retroalimentación efectiva y la participación activa de sus integrantes.

Además, existen oportunidades significativas para fortalecer los programas de capacitación, promover el desarrollo profesional continuo y mejorar la gestión interna a través de un modelo organizacional más participativo. Sin embargo, el sindicato enfrenta desafíos externos, como los cambios en las regulaciones gubernamentales y la competencia con otras instituciones similares. A pesar de estas amenazas, el sindicato tiene el potencial de consolidarse como un referente en la región al abordar estas debilidades y aprovechar las oportunidades disponibles.

6.1.2 *Filosofía Organizacional*

1. Misión

Se detectó que en la institución existe la filosofía empresarial solamente de la escuela de capacitación de choferes más no de la institución completa es por eso que la detallada es la referencia basada en la investigación realizada.

La escuela de formación y capacitación del sindicato de conductores profesionales de Paltas, tiene como misión esencial, formar conductores profesionales de carácter integral, con competencias para la acción, éticos, solidarios y respetuosos del entorno, en el ejercicio de su profesión y de sus actividades cotidianas, bajo el marco de una propuesta pedagógica inclusiva e intercultural, acorde a las necesidades de la sociedad, que responda a estándares de calidez y calidad para el éxito de su profesión al servicio de la colectividad.

2. Visión

A futuro ser la escuela líder en la formación y capacitación de choferes profesionales de Tα región sur del país, a través de la aplicación de un sistema educativo de calidad y calidez, con una formación eficaz, eficiente, para o asegurar satisfacción y generar confianza en la sociedad local, regional y nacional, que responda a las necesidades de avance, sobre la base de principios en concordancia y pertinencia con los cambios sociales, el desarrollo cultural y socioeconómico.

3. Objetivos del Sindicato

Los objetivos del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas incluyen:

- Promover la formación integral de sus miembros para mejorar sus competencias profesionales.
- Mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores.
- Garantizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado a la comunidad.
- Fortalecer la comunicación interna y la toma de decisiones participativas.
- Impulsar el desarrollo profesional continuo mediante programas de capacitación.

6.1.3 Ubicación (domicilio, provincia, cantón , parroquia, barrio, calles)

- Domicilio: Catacocha
- Provincia: Loja
- Cantón: Paltas
- Parroquia: Lourdes
- Barrio: No especificado
- Calles: Avenida Joaquín Lievana y Vía Panamericana

1. Macrolocalización (mapa)

Figura 1 Mapa de Catacocha

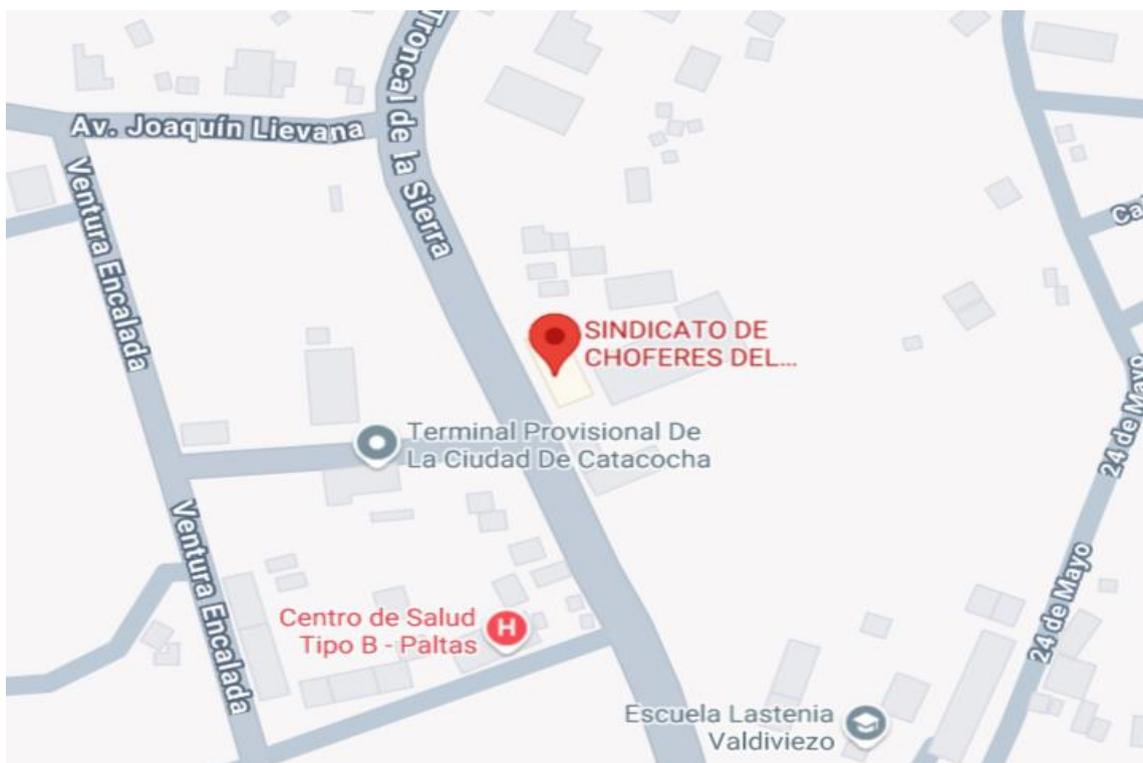


Fuente: Google Maps

2. Microlocalización

El Sindicato de Choferes del Cantón Paltas se localiza en Catacocha, parroquia de Lourdes en la intersección de la Avenida Joaquín Lievana y la Vía Panamericana. Esta ubicación estratégica permitió la realización de entrevistas y el monitoreo inmediato del trabajo de la institución durante las actividades de la administración de autobuses. El entorno geográfico y social del cantón ofreció límites valiosos para la evaluación de problemas y posibilidades relacionadas con las responsabilidades administrativas y contables del personal en el sindicato.

Figura 2 Ubicación Sindicato de Choferes del cantón Paltas



Fuente: Google Maps

Así mismo, se puede indicar que el Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas cuenta con importantes fortalezas, como un alto nivel de satisfacción laboral entre sus miembros y el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios que brinda. Su escuela de formación y capacitación es un pilar fundamental, destacándose por su compromiso con la educación integral de los conductores profesionales bajo principios de calidez y calidad. Sin embargo, se identificaron áreas de mejora, como la falta de un organigrama oficial que defina la estructura organizacional y asigne responsabilidades de manera clara, así como deficiencias en la comunicación interna, que limitan la retroalimentación efectiva y la participación activa de sus integrantes.

Además, existen oportunidades significativas para fortalecer los programas de capacitación, promover el desarrollo profesional continuo y mejorar la gestión interna a través de un modelo organizacional más participativo. Sin embargo, el sindicato enfrenta desafíos externos, como los cambios en las regulaciones gubernamentales y la competencia con otras instituciones similares. A pesar de estas amenazas, el sindicato tiene el potencial de consolidarse como un referente en la región al abordar estas debilidades y aprovechar las oportunidades disponibles.

6.1.4 Hojas de Funciones

Secretaria

Tabla 1

Funciones secretaria

	<p>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS Fundada el 24 de diciembre de 1978 mediante Acuerdo Ministerial N° 307 Filial de la Federación de Choferes del Ecuador</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>SECRETARIA</p>
<p>Dependencia:</p>	<p>ÁREA ADMINISTRATIVA</p>
<p>Número de cargos:</p>	<p>UNO</p>
<p>Cargo de jefe inmediato:</p>	<p>COMITÉ EJECUTIVO / SECRETARIOS EN GENERAL/ COORDINADOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO</p>
<p>Personal del Cargo</p>	<p>PERSONAL DE SERVICIOS GENERALES / CONSERJE</p>
<p>Habilidades y Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Bachillerato, titulación técnica o título de tercer nivel. ● Tener 2 años de experiencia en un puesto similar. ● Habilidad para el seguimiento de varios procesos administrativos simultáneamente. ● Conocimiento en software contable y facturación electrónica. ● Habilidad para relacionarse con clientes y proveedores. ● Ser empática, cortés, amable, responsable, educada, confidente, prudente. ● Capacidad para obedecer y ejecutar instrucciones. ● Dominio de Excel, Word y PowerPoint. ● Trabajo en equipo. ● Manejo de redes sociales. ● Habilidades de redacción.
<p>OBJETIVOS</p>	
<p>Prestar apoyo en las tareas ejecutivas, administrativas y operativas para lograr el óptimo funcionamiento y rendimiento de la institución.</p>	
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	
<p>1. Conocimiento de operaciones y documentos contables.</p>	

2. Conocimiento de procesos administrativos básicos.
3. Gestión documental para pagos a proveedores y servicios públicos.
4. Gestión de inventarios y manejo de caja chica.
5. Cobro de servicios y emisión de facturas electrónicas.
6. Correcto custodia, mantenimiento y organización del archivo en general.
7. Registro cronológico de actas, resoluciones y decisiones tomadas por el Comité Ejecutivo y secretarios en general.
8. Colaborar con los socios en la redacción de solicitudes, peticiones, quejas, reclamos y otros documentos.
9. Organizar eventos, reuniones, congresos, viejas de negocios, etc.
10. Atención de teléfonos fijos, celulares y correos electrónicos.
11. Conocimiento general de todos los servicios que presta el sindicato, costos, precios, ubicación y demás relacionados.
12. Colaborar con las áreas y tareas asignadas por los superiores.
13. Llevar, controlar, registrar, cumplir y hacer cumplir la agenda del secretario general.
14. Gestión documental de expedientes, notas, informes, memorandos, oficios, resoluciones, actas, escritos, peticiones, solicitudes y comunicaciones.
15. Habilidad para realizar informes, memorandos, oficios, escritos, peticiones, solicitudes y pronunciamientos.
16. Revisar y realizar la correspondencia de la institución, comunicarse de manera efectiva con los socios y proveedores de servicios.
17. Llevar un registro actualizado de los socios, trabajadores, clientes y comité ejecutivo.
18. Llevar un registro digital de las actas/resoluciones adoptadas por la asamblea y comité ejecutivo.
19. Revisar la idoneidad y validez de documentos tributarios a él entregados, además de realizar la coordinación e identificación de dichos documentos de acuerdo a cada departamento o profesional.
20. Realizar un control previo y preciso de errores gramaticales u ortográficos en los documentos elaborados en su puesto.
21. Asistir a las reuniones del comité ejecutivo y asambleas cuando sea requerida, en virtud de su horario de trabajo.
22. Mantener la confidencialidad y discreción de lo que observa, lee o escucha en su trabajo.

- 23. Elaborar informes de insumos y materiales de oficina, auxiliares y otros necesarios para las actividades del sindicato.
- 24. Participar activamente en la capacitación y actualización de su personal, así como en la búsqueda de recursos que permitan cubrir las necesidades de su puesto.
- 25. Realizar y gestionar, si es pertinente, el informe del movimiento de los bienes pertenecientes al sindicato.
- 26. Asumir otras funciones relacionadas con su puesto que le sean asignadas.
- 27. Manejo de información bajo el principio de confidencialidad.
- 28. Conocer la situación de insumos y materiales disponibles en la institución.
- 29. Realizar informes sobre su desempeño y sugerencias de mejora.
- 30. Cumplir las funciones de secretaria de la Escuela de Capacitación de Choferes profesionales.
- 31. Manejo de información bajo el principio de confidencialidad.
- 32. Actuar con absoluta probidad, responsabilidad, puntualidad, honestidad, diligencia, celeridad, confidencialidad, calidad, sensibilidad y vocación humanitaria.
- 33. Las demás actividades dispuestas y ordenadas por los inmediatos superiores y secretarios en general.

Contador

Tabla 2
Funciones Contador



	<p>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS</p> <p>Fundada el 24 de diciembre de 1978 mediante Acuerdo Ministerial N° 307 Filial de la Federación de Choferes del Ecuador</p>
Nombre del cargo:	CONTADOR GENERAL
Dependencia:	ÁREA ADMINISTRATIVA
Número de cargos:	UNO
Cargo de jefe inmediato:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO- FINANCIERO/ SECRETARIO DE ECONOMÍA/ SECRETARIO GENERAL

Personal del Cargo	AUXILIAR CONTABLE
Habilidades y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Título de tercer nivel en Ingeniería o Licenciatura en Contabilidad y Auditoría. ● Contar con 2 años de experiencia en puesto similar. ● Habilidad para seguimiento de varios procesos administrativos al mismo tiempo y trabajo bajo presión. ● Conocimiento de software contable y de facturación electrónica. ● Dominio Excel y Word, además de estar familiarizado con los sistemas contables (ISYPLUS, QuickBooks). ● Capacidad para comunicar y resolver problemas ● Conocimiento avanzado y dominio de la norma contable y tributaria. ● Dominio y conocimiento en el manejo de los sistemas SUT, MDT, IESS. ● Reporte de anexos y declaraciones de impuestos. ● Manejo y registro de la nómina, roles de pago y haberes laborales. ● Conocimientos avanzados de contabilidad y contabilidad y control interno. ● Trabajo en equipo. ● Capacidad para adaptarse a un entorno diferente con nuevos objetivos grupales e individuales. ● Manejo de archivo. ● Capacidad para obedecer órdenes e instrucciones.
OBJETIVOS	
<p>Gestionar de manera integral los recursos financieros de la institución.</p> <p>Realizar los registros sistemáticos de la contabilidad de forma ordenada, controlada y analítica en el desarrollo de las operaciones.</p> <p>Contribuir al funcionamiento eficiente del Área Contable y realizar los registros cronológicos de la información financiera para entregar un estado financiero real.</p>	
FUNCIONES ESENCIALES	

1. Preparar, analizar y presentar los estados financieros de la institución.
2. Preparar la información contable requerida por los entes de control.
3. Dar seguimiento a las cuentas por pagar y cobrar.
4. Planeación, generación y cálculo de pago de nómina, sueldos, bonos, dietas, comisiones, previa autorización.
5. Liquidación de impuestos y anexos conforme al calendario fiscal.
6. Elaboración de reportes de gastos e ingresos (mensuales).
7. Elaboración de presupuestos.
8. Diseñar, proponer e implementar los controles internos necesarios para asegurar la transparencia y buena ejecución de los distintos procesos en coordinación con el área financiera.
9. Control en registro contable y físico de especies y hojas miembros del sindicato.
10. Colaborar en la planeación y diseño de nuevos productos.
11. Formulación de presupuestos y reportes que se le solicite.
12. Realizar un seguimiento de los pagos y depósitos.
13. Realizar la conciliación bancaria.
14. Realizar liquidaciones de haberes laborales.
15. Elaborar los cheques, realizar transferencias bancarias previa autorización.
16. Emitir facturas y registrar los pagos en el sistema contable.
17. Registrar asientos contables con información sustentada en facturas, procesos y adquisiciones e incluso contratos.
18. Realizar el control previo de la valides de comprobantes de venta.
19. Ser eficientes y precisos en la introducción de datos en el sistema contable.
20. Realizar un correcto archivo de facturas y procesos de pago.
21. Realizar la respectiva retención del IVA e IR de las transacciones realizadas.
22. Revisar que los soportes contables cumplan con los requisitos y procedimientos, legales, contables y tributarios.
23. Actualización periódica de las reformas contables y tributarias, además de conocer la ley en la materia.
24. Manejo de información bajo del principio de confidencialidad.
25. Actuar con absoluta probidad, transparencia, responsabilidad, puntualidad, honestidad, diligencia, celeridad, confidencialidad, calidad, sensibilidad, y vocación humanitaria.

26.	Pago de planilla al IEES conforme al calendario establecido.
27.	Y las demás funciones que fueren ordenadas por los superiores.

Auxiliar Contable

Tabla 3
Funciones Auxiliar Contable

	<p>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS Fundada el 24 de diciembre de 1978 mediante Acuerdo Ministerial N° 307 Filial de la Federación de Choferes del Ecuador</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>AUXILIAR CONTABLE</p>
<p>Dependencia:</p>	<p>ÁREA ADMINISTRATIVA</p>
<p>Número de cargos:</p>	<p>NINGUNO</p>
<p>Cargo de jefe inmediato:</p>	<p>CONTADOR GENERAL COORDINADOR ADMINISTRATIVO-FINANCIERO/ SECRETARIO/A DE ECONOMÍA</p>
<p>Personal del Cargo</p>	<p>NINGUNO</p>
<p>Habilidades y Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Conocimientos básicos de contabilidad, matemáticas y administración. ● Registro de transacciones de forma cronológica, registro de compras, pagos, ventas, asientos de ajuste y los balances mensuales y anuales. ● Tener 1 año de experiencia en puesto similar. ● Conocimiento de software contable y facturación. ● Dominio Excel y Word, además de estar familiarizado con los sistemas contables (ISYPLUS, QuickBooks). ● Capacidad para comunicarse y resolver problemas. ● Capacidad para gestionar el tiempo en actividades y realizar varias tareas a la vez. ● Ser capaz de trabajar con rapidez y precisión. ● Trabajo en equipo. ● Capacidad para adaptarse a un entorno diferente con nuevos objetivos grupales e individuales. ● Manejo de archivo. ● Capacidad para obedecer órdenes e instrucciones. ● Conocimientos avanzados de contabilidad y control interno. ● Conocimientos de la norma contable y tributaria.
<p>OBJETIVOS</p>	
<p>Contribuir al funcionamiento eficiente del Área Contable y realizar los registros cronológicos de la información financiera para entregar un estado financiero real.</p>	
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un seguimiento de los pagos y depósitos. 2. Realizar la conciliación bancaria. 	

3. Seguimiento y gestión de las cuentas por pagar y cobrar.
4. Gestionar la recaudación y aporte mensual de los socios con la celeridad y oportunidad.
5. Emitir facturas y registrar los pagos.
6. Colaborar con los socios en la redacción de solicitudes, peticiones, quejas, reclamos, y más documentos.
7. Control previo de especies u hojas emitidas del sindicato.
8. Registrar asientos contables con información sustentada en facturas, procesos de adquisición e incluso contratos.
9. Realizar el control previo de la validez de comprobantes de venta.
10. Ser eficientes y precisos en la introducción de datos en el sistema contable.
11. Realizar un correcto archivo de facturas y procesos de pago.
12. Colaborar en la preparación de los informes contables cuando los superiores los requiera.
13. Ayudar en las tareas asignadas por el Contador General.
14. Excelente conocimiento de MS Office y familiaridad con software informático pertinente.
15. Arqueo de cajas chicas.
16. Apoyo en la elaboración de retención en la fuente e IVA para empleados y proveedores.
17. Revisar que los soportes contables cumplan con los requisitos y procedimientos, legales, contables y tributarios.
18. Actualización periódica de las reformas contables y tributarias, además de conocer la ley en la materia.
19. Manejo de información bajo el principio de confidencialidad.
20. Actuar con absoluto probidad, responsabilidad, puntualidad, honestidad, diligencia, claridad, confidencialidad, calidad, sensibilidad y vocación de servicio.
21. Las demás actividades dispuestas y ordenadas por los inmediatos superiores y secretarios en general.

Conserje

Tabla 4
Funciones Conserje

	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS Fundada el 24 de diciembre de 1978 mediante Acuerdo Ministerial N° 307 Filial de la Federación de Choferes del Ecuador
Nombre del cargo:	CONSERJE/ SERVICIOS GENERALES
Dependencia:	ÁREA ADMINISTRATIVA
Número de cargos:	UNO
Cargo de jefe inmediato:	COORDINADOR ADMINISTRATIVO- FINANCIERO/ SECRETARÍA/ SECRETARIOS DEL COMITÉ EJECUTIVO
Personal del Cargo	AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES/CONSERJE
Habilidades y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Experiencia en cargos similares 6 meses ● Título de educación secundaria. ● Trabajar bajo presión. ● Adaptación al cambio. ● Conocimiento de suministros y productos de limpieza. ● Persona disciplinada, responsable, organizada y colaboradora. ● Buenas relaciones interpersonales. ● Disponibilidad de tiempo y horario flexible. ● Adaptabilidad a cambios. ● Licencia para conducir moto.
OBJETIVOS	
Velar por el orden y aseo de las instalaciones de la institución para brindar comodidad a los socios, funcionarios, estudiantes y usuarios conforme a las normas y procedimientos vigentes.	
FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpieza de pisos, muebles y cristales (barrer, fregar, quitar el polvo entre otros). 2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza, además de dotar con los insumos necesarios. 3. Vaciado de papeleras y clasificación de la basura, empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas, además de sacar la basura en los horarios de recolección. 4. Realizar actividades de cafetería. 5. Reposición de materiales como papel higiénico y servilletas. 6. Mantenimiento y reporte de averías en equipos a su cargo. 7. Velar por la buena presentación y orden de las oficinas, zonas comunes y dependencias asignadas. 8. Orientar a los socios y suministrar la información que le sea solicitada de conformidad con los procedimientos establecidos. 9. Realizar labores propias de los servicios generales en obras menores que demande la institución. 	

10. Responder por el inventario y buen uso de los bienes muebles y enseres a su cargo.
11. Actuar con atención respecto y educación ante socios, alumnos, usuarios, profesores, secretarios y personal de la institución.
12. Reportar a los superiores por escrito las diferentes averías, hallazgos mantenimiento, requisiciones, daños, pérdidas, destructores entre otros, de forma oportuna.
13. Manejo de información bajo el principio de confidencialidad.
14. Actuar con absoluta probidad, responsabilidad, puntualidad, honestidad, diligencia, celeridad, confidencialidad, calidad, sensibilidad y vocación humanitaria.
15. Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato y las que reciba por delegación y aquellas inherentes al desarrollo de la dependencia.

Administradora De La Gasolinera

Tabla 5
Funciones Administradora

	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS Fundada el 24 de diciembre de 1978 mediante Acuerdo Ministerial N° 307 Filial de la Federación de Choferes del Ecuador
Nombre del cargo:	ADMINISTRADORA DE LA GASOLINERA
Dependencia:	SECRETARIO GENERAL
Número de cargos:	UNO
Cargo de jefe inmediato:	SECRETARIO GENERAL/ COORDINADOR ADMINISTRATIVO - FINANCIERO
Personal del Cargo	DESPACHADORES
Habilidades y Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener 2 años de experiencia en puesto similar. ● Habilidad para seguimiento de varios procesos administrativos al mismo tiempo. ● Conocer los tipos combustibles disponibles en el mercado, como la gasolina, el gasóleo, el biocombustible, diésel, etc. ● El conocimiento financiero, facturación electrónica, procesos de compras, venta, los pagos, etc. ● Conocer la norma legal referente a la fijación y ajuste de precios del combustible.

OBJETIVOS

Gestionar de manera adecuada las necesidades de la Estación de Servicios, así como procurar buscar ideas que beneficien a los usuarios y den rentabilidad a la Institución.

FUNCIONES ESENCIALES

- **Gestionar las transacciones financieras de una estación de servicio.**

Informar sobre transacciones de combustible y compras de suministros; operar cajas registradoras; procesar transacciones con tarjeta de crédito y compras en efectivo; elaborar balances financieros; operar cajones de efectivo; realizar la recaudación de ventas depósitos en efectivo; realizar cuadros y arquezos de caja; realizar los cierres de caja de los despachadores.

- **Negociar contratos de venta**

Llegar a un acuerdo entre los socios comerciales, centrándose en los términos y condiciones, las especificaciones, el tiempo de entrega, el precio, etc.

- **Ajustar los precios del combustible**

Controlar los precios del combustible diariamente y ajustar los precios fijados por la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables (ARC) o quien haga sus veces de forma mensual o cuando lo disponga.

- **Estudiar los niveles de venta de los productos**

Recopilar y analizar los niveles de venta de productos y servicios a fin de utilizar esta información para determinar las cantidades que se venderán en los meses siguientes, recabar las opiniones y sugerencias de los clientes, velar por la eficiencia de los métodos de venta.

- **Supervisar la entrega de combustible**

Supervisar las entregas de combustible a la estación de servicio.

- **Mantener la relación con los clientes**

Establecer una relación duradera y significativa con los clientes para garantizar su satisfacción y fidelidad proporcionando un asesoramiento preciso y amistoso. Ofrecer productos y servicios de calidad con información y asesoramiento posventa.

- **Garantizar la orientación al cliente**

Actitud que sitúa a los clientes en el centro del negocio en todos los casos.

- **Gestionar presupuestos**

Planificar, supervisar e informar sobre el presupuesto.

- **Preparar informes sobre la venta de combustible en la estación de servicio**

Preparar y elaborar informes periódicos sobre los tipos y cantidades de combustible, aceites y otros accesorios que se venden en las gasolineras durante un período de tiempo.

- **Mantener la relación con los proveedores**

Construir una relación duradera y significativa con los proveedores de combustible y productos y servicios a fin de establecer colaboración, cooperación y negociación contractual positiva, rentable y duradera.

- **Organizar las operaciones en una estación de servicio**

Programar y dirigir las actividades diarias de una estación de servicio.

- **Establecer estrategias de precios**

Aplicar los métodos utilizados para fijar el valor de los productos teniendo en cuenta las condiciones del mercado, las situaciones de los competidores, los costes de ellos insumos y otros factores

- **Hacer cumplir la normativa sobre el almacenamiento de combustible**

Hacer cumplir la normativa sobre almacenamiento de combustible de conformidad con las políticas y reglamentaciones gubernamentales y medioambientales.

- **Valorar comentarios de clientes**

Evaluar los comentarios de los clientes para ponderar los índices de satisfacción e insatisfacción del producto o servicio.

- **Supervisar ofertas promocionales**

Asegurarse que los precios de venta y las promociones se registren en legal y debida forma.

- **Gestionar recursos humanos**

Gestionar empleados y subordinados para que trabajen en equipo o individualmente, y maximizar el rendimiento y contribución. Programar horarios de trabajo y actividades de instrucción. Motivar y dirigir a los trabajadores para que cumplan los objetivos de la institución. Supervisar y cuantificar la manera en que el empleado asuma las responsabilidades y la forma en que se ejecutan estas actividades. Identificar los ámbitos susceptibles de mejorar y realizar sugerencias. Dirigir un grupo de personas para alcanzar los objetivos, además mantener una relación de trabajo eficaz con el personal.

- **Utilizar distintos métodos de comunicación**

Hacer uso de varios tipos de canales de comunicación como la comunicación verbal, escrita, digital, telemática y telefónica con el fin de construir y compartir ideas e información.

- **Aplicar normas de higiene y seguridad**

Cumplir las normas de higiene y seguridad establecidas por las respectivas autoridades.

- **Respetar las directrices de la organización**

Respetar las normas, resoluciones, decisiones y directrices específicas de la organización y Comité Ejecutivo. Conocer los principios y valores de la organización actuar en consecuencia.

- **Realizar la conciliación del combustible**

Recargar los depósitos de combustible a cambio de dinero.

- **Aplicar medidas para la prevención de robos**

Aplicar medidas de prevención de robos y hurtos; sugerirles los equipos electrónicos y dispositivos de vigilancia, seguridad y respuesta inmediata; realizar procedimientos de seguridad de ser necesario.

- **Establecer objetivos de ventas**

Establecer las metas y objetivos de ventas en un plazo determinado. Implementar nuevos y mejores métodos para la captación de nuevos clientes.

- **Gestionar actividades de adquisición**

Realizar pedidos de servicios, equipos, bienes o repuestos, comparar costes y verificar la calidad para garantizar una rentabilidad óptima para la organización.

- **Supervisar el correcto manejo y utilización de las bombas de combustible**

Supervisar las actividades de los empleados relacionadas con el manejo de las bombas de combustible y garantizar la seguridad de sus operaciones.

- **Asegurar el correcto etiquetado de productos**

Asegurarse que los productos estén etiquetados con toda la información necesaria (p. ej., legal, tecnológico, sobre peligros y otra) con respecto al producto. Asegurarse que las etiquetas respeten los requisitos legales y reglamentarios.

- **Obtener las licencias pertinentes**

Cumplir con la normativa legal específica, p. ej., instalar los sistemas necesarios y proporcionar la documentación para obtener las licencias. Gestionar su posterior funcionamiento.

- **Gestionar el inventario de combustible**

Realizar los pedidos de combustible puntualmente; Asegurarse de la provisión del combustible en los que se agoten las reservas.

- **Supervisar la prestación de servicios**

Asegurarse que todos los empleados presten un excelente servicio al cliente con arreglo a la política de la empresa; Supervisar la adecuada utilización de uniformes y vestimenta de la estación de servicios.

- **Señalización y señalética clara**

Realizar y velar por la correcta señalización de las diferentes áreas y espacios de la gasolina, además de cumplir con las normas legales en efecto de la señalización y señalética.

- **Extintores y dispositivos de seguridad**

Mantener y verificar la vigencia de los extintores y dispositivos de seguridad en caso de emergencia de incendio.

- **Funciones de los despachadores**

Hacer cumplir las funciones de los despachadores, atender de forma oportuna sus requerimientos, novedades y reportes.

- **Depósito de dinero**

Realizar diariamente los depósitos de dinero producto de la venta de combustible, haciendo uso de los diferentes métodos y servicios de seguridad.

- **Registro de permisos y ausencia de trabajadores/ registro de horas suplementarias y extraordinarias**

Aprobar o negar los permisos de ausencia de trabajadores de la estación de servicios; registro de horas extraordinarias y suplementarias.

- **Descarga de producto y dispositivos de los tanques de almacenamiento**

Asegurarse que los accesorios para realizar la descarga de producto y dispositivos de los tanques de almacenamiento se encuentren siempre en óptimas condiciones de operación.

- **Verificar los sellos de seguridad**

Controlar los sellos de seguridad y reportar novedades de la estación de manera inmediata.

- **Mantenimiento de los medidores**

Verificar la calibración de los medidores y reportar las novedades de manera inmediata.

- Actuar con absoluta probidad, transparencia, responsabilidad, puntualidad, honestidad, diligencia, celeridad, confidencialidad, claridad, sensibilidad y vocación humanitaria.

- Manejo de información bajo el principio de confidencialidad.

- Cumplir las demás funciones que le fueres asignadas en fusión del puesto de trabajo.

Despachadores

Tabla 6
Funciones Despachadores

	<p>SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS Fundada el 24 de diciembre de 1978 mediante Acuerdo Ministerial N° 307 Filial de la Federación de Choferes del Ecuador</p>
<p>Nombre del cargo:</p>	<p>DESPACHADOR COMBUSTIBLE</p>
<p>Dependencia:</p>	<p>SECRETARIO GENERAL/ ADMINISTRADORA DE GASOLINERA</p>
<p>Número de cargos:</p>	<p>UNO</p>
<p>Cargo de jefe inmediato:</p>	<p>ADMINISTRADOR ESTACIÓN DE SERVICIO/ COORDINADOR ADMINISTRATIVO- FINANCIERO</p>
<p>Personal del Cargo</p>	<p>NINGUNO</p>
<p>Habilidades y Conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Habilidad para atención al cliente. ● Tener 1 año de experiencia en puesto similar. ● Conocimiento de software de facturación electrónica. ● Trabajar bajo presión. ● Agilidad. ● Ser responsable y respetar las normas de seguridad.
<p>OBJETIVOS</p>	
<p>Gestionar de manera adecuada y rápida el despacho de combustible, ofreciendo un excelente servicio al servicio.</p>	
<p>FUNCIONES ESENCIALES</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención cordial a socios, clientes, usuarios y público en general. 2. Despachar de manera eficiente el combustible. 3. Ordenar y limpiar el área de despacho de combustible. 4. Verificar la iluminación en el área de descarga. 5. Asegurarse que los accesorios para realizar la descarga de producto y dispositivos de los tanques de almacenamiento se encuentren siempre en óptimas condiciones de operación. 6. Controlar la circulación interna de los vehículos. 7. Receptar el combustible haciendo uso de las buenas prácticas y normativa legal vigente a seguir para evitar incidentes. 8. Controlar los sellos de seguridad y reportar novedades al administrador de la estación de manera inmediata. 9. Realizar una constante revisión de las trampas de grasa. 10. Revisar diariamente el cierre hermético, la buena condición de las pistolas de despacho y el estado físico de las mangueras. 11. Verificar la calibración de los medidores y reportar las novedades de manera inmediata. 12. Mantener en buen estado los gabinetes para aire y agua. 13. Mantener limpias las islas de despacho. 14. Dar limpieza permanente al cuarto de máquinas, evitando acumulación de objetos ajenos al mismo para permitir el libre acceso a los tableros e instalaciones. 15. Verificar el buen estado de funcionamiento de los extintores. 16. Limpieza general de las áreas comunes. 17. Limpieza de baños y cristales de las oficinas. 18. Limpieza de dispensadores por el exterior, mamparas y pistolas de despacho. 	

- 19. Lavado el piso en área de despacho.
- 20. Atención en la recaudación y cobro por el expendio de combustible.
- 21. Cumplir y hacer cumplir las normas de seguridad de la estación de servicio.
- 22. Estar en constante actualización de las normas de seguridad de la estación de servicio.
- 23. Realizar los cierres de caja y entregar el dinero al Administrador.
- 24. Evitar la manipulación de las pistolas de despacho de personas externas.
- 25. Cumplir las demás funciones que le fueran asignadas en fusión del puesto de trabajo.

6.2 Resultados de Encuesta

A continuación, se presentarán los resultados de la encuesta aplicada a los empleados del Sindicato de Choferes que está enfocado en las actividades que deben cumplir cada uno de ellos.

1. Se siente apoyado/a por su jefe inmediato del Sindicato.

Tabla 7
Percepción de apoyo por parte de su jefe inmediato

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	2	29%
De acuerdo	5	71%
En desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 71% de los encuestados está "De acuerdo" al sentirse apoyado por su jefe inmediato, mientras que el 29% está "Totalmente de acuerdo". Esto muestra que, aunque la mayoría percibe apoyo, hay margen para mejorar la percepción general. Es posible que los empleados necesitan un liderazgo más visible o accesible. Una estrategia útil sería realizar reuniones regulares entre los jefes inmediatos y sus subordinados para abordar inquietudes o sugerencias directamente.

2. ¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción en su desempeño actual en el Sindicato?

Tabla 8
Satisfacción de los miembros del sindicato respecto a su desempeño

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy Satisfecho	0	0%
Satisfecho/a	7	100%
Insatisfecho	0	0%

Total	7	100%
-------	---	------

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 100% de los encuestados están "Satisfechos" con su desempeño. Aunque esto es positivo, es importante no asumir que no hay áreas de mejora. La satisfacción podría reflejar conformidad, pero no necesariamente entusiasmo o compromiso. Se podrían implementar herramientas como evaluaciones individuales para identificar cómo cada empleado valora su desempeño y qué necesitarían para alcanzar un nivel de excelencia.

3. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su lugar de trabajo?

Tabla 9

Percepción del ambiente laboral del personal en su lugar de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	14%
Bueno	6	86%
Malo	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

Aunque nadie calificó el ambiente como negativo, el 86% lo considera simplemente "Bueno," lo que sugiere que hay aspectos que podrían mejorarse. Los factores que podrían estar limitando una calificación de "Muy bueno" incluyen la comunicación interna, el reconocimiento, o la interacción entre compañeros. Propuestas como actividades de integración, reconocimiento de logros y espacios de retroalimentación pueden fomentar un ambiente más positivo.

4. Cómo percibe la oportunidad de crecimiento profesional en el Sindicato.

Tabla 10

Oportunidades de crecimiento profesional en el sindicato

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	1	14%
Bueno	6	86%
Malo	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 86% de los encuestados perciben las oportunidades de crecimiento como “Buenas,” pero solo el 14% las califica como “Muy buenas.” Esto sugiere que, aunque las oportunidades existen, no son suficientemente visibles o accesibles para todos. Una solución podría ser establecer planes de desarrollo profesional personalizados o promover vacantes internas de manera más efectiva.

5. Las políticas de salud y condiciones laborales en la organización son adecuadas.

Tabla 11
Políticas laborales y de salud adecuadas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente De acuerdo	0	0%
De acuerdo	7	100%
En desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 100% de los encuestados considera adecuadas las políticas de salud y condiciones laborales, lo cual es un excelente indicador de que estas políticas cumplen con las expectativas. Sin embargo, es crucial evaluar regularmente estas políticas para adaptarse a posibles cambios en las necesidades del personal o en la normativa laboral.

6. Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral.

Tabla 12
Frecuencia de retroalimentación del desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	14%
A veces	6	86%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

La retroalimentación es fundamental para el crecimiento profesional, pero el 86% de los encuestados reporta recibirla solo “A veces.” Esto puede reflejar una falta de constancia

en los procesos de evaluación. Es recomendable instaurar un sistema de retroalimentación continua, como evaluaciones trimestrales o reuniones de seguimiento individuales.

7. Considera que la comunicación interna entre compañeros es clara y efectiva.

Tabla 13
Comunicación interna

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	4	57%
De acuerdo	3	43%
En desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

La comunicación interna es esencial para el trabajo en equipo y la eficiencia. El 57% de los encuestados está "Totalmente de acuerdo" en que es clara y efectiva, mientras que el otro 43% está simplemente "De acuerdo." Esto indica que, aunque la comunicación es funcional, hay margen para mejorar la claridad o los canales utilizados. Implementar herramientas como aplicaciones de mensajería interna o capacitaciones en habilidades comunicacionales podría ser útil.

8. ¿Las decisiones tomadas en la organización son comunicadas oportunamente?

Tabla 14
Comunicación interna en la organización

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	29%
A veces	5	71%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

La mayoría de los encuestados opina que las decisiones son comunicadas en un 71% “A veces,” lo cual puede generar incertidumbre o malentendidos. Esto destaca la necesidad de establecer canales claros y rápidos para comunicar decisiones importantes. Publicaciones regulares en boletines internos o reuniones de equipo pueden mejorar esta percepción.

9. ¿Los canales de comunicación institucional son efectivos?

Tabla 15

Efectividad de los canales de comunicación

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivas	0	0%
Efectivas	7	100%
Poco efectivas	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 100% considera efectivos los canales de comunicación institucional, lo cual es alentador. Sin embargo, es esencial evaluar periódicamente la utilidad de estos canales y actualizar herramientas como correos electrónicos o plataformas digitales para mantener su relevancia.

10. ¿Las actividades y responsabilidades asignadas se cumplen en los tiempos establecidos?

Tabla 16

Cumplimiento de responsabilidades en los tiempos asignados

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	57%
Casi siempre	3	43%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El cumplimiento de las actividades y responsabilidades asignadas es positivo, con un 57% indicando "Siempre" y el otro 43% señalando "Casi siempre." Esto sugiere que, aunque el personal generalmente cumple con los plazos establecidos, existen ocasionales retrasos. Estas demoras podrían estar relacionadas con cargas de trabajo elevadas, falta de recursos o problemas organizacionales. Se recomienda evaluar procesos internos, identificar cuellos de botella y fomentar reuniones de planificación para priorizar tareas.

11. ¿Los recursos y herramientas disponibles son eficientes para realizar mis actividades?

Tabla 17
Recursos y Herramientas disponibles

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivos	6	86%
Efectivos	1	14%
Poco efectivos	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 86% considera que los recursos y herramientas disponibles son "Muy efectivos," mientras que el 14% los califica como "Efectivos." Si bien esta percepción es positiva, el hecho de que no todos coinciden en la máxima calificación indica que podrían existir áreas donde los recursos son limitados o menos accesibles. Una auditoría interna para identificar necesidades específicas podría optimizar el uso y disponibilidad de herramientas clave.

12. ¿Cómo percibe el servicio prestado a los clientes externos?

Tabla 18
Percepción de la calidad del Servicio

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	6	86%
Muy bueno	1	14%
Regular	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

La percepción del servicio prestado a los clientes externos es predominantemente positiva, con un 86% que lo califica como "Excelente." Sin embargo, un 14% lo percibe como "Muy bueno," lo que indica oportunidades de mejora. Esto podría estar relacionado con aspectos como tiempos de respuesta, claridad en la comunicación o personalización del servicio. Implementar encuestas de satisfacción al cliente podría ayudar a identificar áreas específicas para mejorar el servicio.

13. ¿Cumple con los estándares de calidad frente a las necesidades de los clientes del Sindicato de Choferes?

Tabla 19
Cumplimiento en la atención a los usuarios

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	86%
Casi siempre	1	14%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 86% de los encuestados afirma que "Siempre" se cumplen los estándares de calidad, mientras que el 14% señala que esto sucede "Casi siempre." Aunque los resultados son mayormente positivos, el hecho de que no todos respondan con máxima seguridad puede indicar casos aislados donde los estándares no se cumplen. Una revisión periódica de los protocolos de calidad y acciones correctivas inmediatas podrían reforzar esta área.

14. ¿Se toman acciones inmediatas para corregir errores cuando ocurren?

Tabla 20
Capacidad de respuesta

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	100%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 100% indica que se toman acciones inmediatas para corregir errores, lo cual es un excelente indicador de una cultura organizacional proactiva y enfocada en la solución de problemas. Este nivel de respuesta demuestra confianza en los procesos internos, pero es importante mantener esta dinámica y documentar las acciones correctivas para prevenir la recurrencia de errores.

15. ¿Qué áreas de su desempeño le gustaría mejorar?

Tabla 21

Áreas de mejora

Área mencionada	Frecuencia	Porcentaje
Habilidades de comunicación	1	14%
Trabajo en equipo	5	72%
Liderazgo	0	0%
Gestión de tiempo	0	0%
Conocimientos técnicos	1	14%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

Las áreas de mejora más mencionadas son "Trabajo en equipo" (72%), seguidas de "Habilidades de comunicación" y "Conocimientos técnicos" (14% cada una). Esto sugiere que, aunque los empleados están satisfechos con su desempeño general, reconocen oportunidades para crecer en estas competencias. Es recomendable ofrecer capacitaciones específicas en estas áreas, como talleres de comunicación efectiva y actividades de integración grupal.

16. ¿Considera que el sindicato ofrece cursos de capacitación que se ajustan a sus necesidades?

Tabla 22

Oferta de capacitación institucional

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	14%
A veces	5	72%
Nunca	1	14%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 72% considera que el sindicato ofrece cursos de capacitación "A veces," mientras que el 14% afirma que "Siempre" se ajustan a sus necesidades. El 14% restante opina que "Nunca" se ajustan. Esto destaca la importancia de realizar estudios previos para entender

las necesidades específicas de capacitación de los empleados y ofrecer programas más personalizados.

17. ¿Las capacitaciones que he recibido son útiles para mejorar mi desempeño laboral?

Tabla 23
Capacitación para mejorar el desempeño laboral

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	1	14%
De acuerdo	6	86%
En desacuerdo	0	0%
Total	7	100%

Nota: Encuesta aplicada a los empleados del “Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas”

El 86% está "De acuerdo" en que las capacitaciones son útiles para mejorar su desempeño, y el 14% está "Totalmente de acuerdo." Aunque la mayoría percibe un impacto positivo, podría ser útil incorporar evaluaciones posteriores a las capacitaciones para medir su efectividad y adaptarlas a las necesidades cambiantes de los empleados.

6.2.1 *Matriz de Ponderación de las Calificaciones por cada puesto*

1. Matriz De Ponderación De Las Calificaciones Por Cada Puesto

1. Totalmente de acuerdo / Siempre / Excelente / Muy efectivos: 5 puntos
2. De acuerdo / A veces / Muy bueno: 4 puntos
3. En desacuerdo / Malo / Poco efectivos: 3 puntos
4. Nunca / Regular: 2 puntos

2. Ponderaciones de Indicadores

- Satisfacción Laboral: 25%
- Comunicación: 20%
- Eficiencia Operativa: 25%
- Calidad del servicio: 20%

- Capacitación: 10%

3. Matriz de Ponderación: secretaria

Tabla 24
Matriz de ponderación de secretaria

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación x Calificación
Satisfacción Laboral	25%	4.0	1.00
Comunicación	20%	4.0	0,80
Eficiencia Operativa	25%	4.5	1.13
Calidad del servicio	20%	5.0	1.00
Capacitación	10%	3.5	0,35
Total	100%		4.28

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

Conforme a la encuesta realizada a la Secretaría, refleja fortalezas importantes en satisfacción laboral y calidad del servicio, con calificaciones de 4.0 y 5.0 respectivamente. Esto indica un clima organizacional relativamente positivo y una alta percepción de calidad en los servicios ofrecidos. Sin embargo, el área de capacitación obtuvo la calificación más baja (3.5), lo que sugiere deficiencias en las oportunidades de formación. En base a la eficiencia operativa con 4.5 destaca como un punto fuerte, mostrando un adecuado control en la ejecución de tareas. Finalmente, la comunicación, con una puntuación de 4.0 indica una relación funcional entre los colaboradores y la dirección. Con un puntaje total de 4.28, se concluye que, aunque el desempeño general es satisfactorio, existe una necesidad evidente de mejorar en el área de capacitación.

4. Matriz de Ponderación: Contadora

Tabla 25
Matriz de ponderación de contadora

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación x Calificación
Satisfacción Laboral	25%	4.0	1.00
Comunicación	20%	4.0	0,80
Eficiencia Operativa	25%	5.0	1.25
Calidad del servicio	20%	5.0	1.00
Capacitación	10%	4.5	0,45
Total	100%		4,50

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

El desempeño que presenta la Contadora en la matriz de ponderación de la evaluación es destacado por su eficiencia operativa, ya que cuenta con una calificación de 5.0, lo que implica una óptima ejecución de las operaciones y manejo de los recursos dentro del sindicato. Cabe recalcar que la calidad de servicio mide 5.0 incompletos, lo que destaca la alta satisfacción de los sentidos demandados respecto al servicio prestado. La calificación media para la capacitación es 4.5, lo que sugiere un programa de formación de calidad que es favorable a las necesidades del personal. La comunicación y satisfacción laboral son puntuadas cada una 4.0, esto significa que hay satisfacción de la colaboradora hacia su puesto de trabajo y el liderazgo organizacional, pero existen oportunidades de mejora en estas variables. Siendo esta una contabilización general de 4.50, se hace evidente que la contadora tiene un desempeño notable respecto a los otros trabajadores.

5. Matriz de Ponderación: Auxiliar de Contador

Tabla 26
Matriz de ponderación de auxiliar de contador

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación Calificación	x
Satisfacción Laboral	25%	4.3	1.08	
Comunicación	20%	4.2	0,84	
Eficiencia Operativa	25%	4.8	1.20	
Calidad del servicio	20%	4.5	0,90	
Capacitación	10%	3.8	0,38	
Total	100%		4.40	

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

El auxiliar de contador presenta un desempeño equilibrado, con un puntaje general de 4.40. Las principales fortalezas son la eficiencia operativa (4.8) y la satisfacción laboral (4.3), lo que refleja un alto nivel de compromiso y efectividad en sus tareas. La calidad del servicio, con un 4.5, refuerza esta tendencia positiva. Sin embargo, la capacitación, con una calificación de 3.8, representa un área de mejora prioritaria. La comunicación, con un 4.2, es productiva, aunque existen oportunidades para optimizarla. En general, el auxiliar de contador demuestra un alto desempeño, centrado en la eficiencia y la satisfacción laboral.

6. Matriz de Ponderación: Conserje

Tabla 27

Matriz de ponderación de conserje

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación x Calificación
Satisfacción Laboral	25%	4.2	1.05
Comunicación	20%	3.8	0,76
Eficiencia Operativa	25%	4.0	1.00
Calidad del servicio	20%	4.3	0,86
Capacitación	10%	3.5	0,35
Total	100%		4.02

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

El desempeño del conserje es aceptable, con un puntaje total de 4.02. La satisfacción laboral alcanza un 4.2, mostrando un compromiso significativo con sus responsabilidades diarias. La calidad del servicio también es destacable, con un 4.3. Por otro lado, la comunicación, con un 3.8, resalta la necesidad de fortalecer los sistemas de interacción entre el personal y la dirección. La eficiencia operativa, con un 4.0, es positiva, aunque con espacio para mejorar. La capacitación, con una puntuación de 3.5, es el área más débil y se perfila como una prioridad para el desarrollo profesional. Aunque el desempeño general es adecuado, se deben enfocar esfuerzos en mejorar la comunicación y la capacitación.

7. Matriz de Ponderación: Administradora de la Gasolinera

Tabla 28

Matriz de ponderación de administradora de la gasolinera

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación x Calificación	x
Satisfacción Laboral	25%	4.5	1.13	
Comunicación	20%	4.3	0,86	
Eficiencia Operativa	25%	4.8	1.20	
Calidad del servicio	20%	5.0	1,00	
Capacitación	10%	4.0	0,40	
Total	100%		4.59	

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

La administradora de la gasolinera sobresale con una calificación general de 4.59. La eficiencia operativa (4.8) y la calidad del servicio (5.0) son los aspectos más destacados, demostrando un manejo eficaz de las operaciones y una atención al cliente excepcional. La satisfacción laboral, con un 4.5, refleja un ambiente laboral positivo. La comunicación, con un 4.3, es efectiva, aunque existe margen para optimizar el flujo de información. La

capacitación, con un 4.0, es el área de menor calificación, resaltando la importancia de fortalecer los programas formativos. En general, la administradora mantiene un desempeño sobresaliente y sirve como modelo de gestión eficiente.

8. Matriz de Ponderación: Despachador 1

Tabla 29

Matriz de ponderación de administradora de despachador 1

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación Calificación	x
Satisfacción Laboral	25%	4.0	1.00	
Comunicación	20%	4.2	0,84	
Eficiencia Operativa	25%	4.5	1.00	
Calidad del servicio	20%	4.8	0,96	
Capacitación	10%	3.8	0,38	
Total	100%		4.31	

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

El despachador 1 obtiene un puntaje general de 4.31, con énfasis en la satisfacción laboral (4.0) y la calidad del servicio (4.8) estos resultados reflejan un compromiso alto con la atención al cliente y una satisfacción positiva en el puesto de trabajo. La comunicación y la eficiencia operativa también presentan buenos resultados, con calificaciones de 4.2 y 4.5, respectivamente. Sin embargo, la capacitación, con un 3.8, representa el área más débil, destacando la necesidad de implementar programas formativos adecuados a sus necesidades. En resumen, el despachador 1 muestra un buen desempeño general, aunque requiere mejoras en capacitación para alcanzar un nivel superior.

9. Matriz de Ponderación: Despachador 2

Tabla 30

Matriz de ponderación de administradora de despachador 2

Indicador	Ponderación (%)	Calificación (1-5)	Ponderación Calificación	x
Satisfacción Laboral	25%	4.2	1.05	
Comunicación	20%	4.0	0,80	
Eficiencia Operativa	25%	4.7	1.18	
Calidad del servicio	20%	4.9	0,98	
Capacitación	10%	4.0	0,40	
Total	100%		4.41	

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

El despachador 2 logra un puntaje general de 4.41, destacándose en eficiencia operativa (4.7) y calidad del servicio (4.9) estos resultados evidencian un desempeño sobresaliente en sus funciones. La satisfacción laboral, con un 4.2, refleja un entorno laboral favorable. La comunicación, con un 4.0, es adecuada, aunque podría optimizarse para mejorar el intercambio de información. La capacitación, también con un 4.0, se perfila como un área de oportunidad para el desarrollo profesional. En general, el despachador 2 mantiene un excelente nivel de desempeño, con especial énfasis en la operatividad y la calidad del servicio.

Tabla 31. Matriz de evaluación de desempeño de talento humano

OBJETIVOS		VARIABLES	INDICADORES	OBJETIVOS DE ENCUESTA	PREGUNTAS	RESULTADOS			EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TALENTO HUMANO			
GENERAL	ESPECIFICO					R	FC	%	Método de Medición	Frecuencia de Evaluación	Observaciones	
Realizar un análisis y evaluación del desempeño talento humano del Sindicato de Choferes del cantón Paltas	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un diagnóstico del talento humano del Sindicato de Choferes del cantón Paltas, mediante la definición de cargos, funciones e indicadores oportunos que permitan medir su nivel de cumplimiento. 	Satisfacción Laboral	<ul style="list-style-type: none"> Reconocimiento del trabajo realizado. 	Medir el desempeño laboral del personal en los distintos niveles jerárquicos del sindicato de choferes para determinar la calidad del trabajo, las competencias de los empleados y trabajadores.	1. Se siente apoyado/a por su jefe inmediato del Sindicato.	Totalmente de acuerdo	2	29%	Escala Likert de 3 puntos.	Semestral	La percepción es positiva, pero se observan oportunidades de mejora para alcanzar niveles más altos de satisfacción y compromiso en aspectos como reconocimiento y crecimiento profesional.	
	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar una matriz de evaluación del desempeño de cada cargo del Sindicato de Choferes, para aplicar la evaluación de desempeño a los empleados. 		<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de crecimiento profesional. 			De acuerdo	5	71%				
			<ul style="list-style-type: none"> Bienestar emocional de los empleados. 			En desacuerdo	0	0%				
			<ul style="list-style-type: none"> Compromiso con los objetivos organizacionales. 	ESCALA: Escala Likert de 3 puntos.		2. ¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción en su desempeño actual en el Sindicato?	Muy Satisfecho	0				0%
						Satisfecho/a	7	100%				

<ul style="list-style-type: none"> Realizar un plan de mejoras para el correcto desempeño del talento humano del sindicato de Choferes. 					Insatisfecho	0	0%				
					3. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su lugar de trabajo?	Muy bueno	1				14%
						Bueno	6				86%
						Malo	0				0%
					4. ¿Cómo percibe la oportunidad de crecimiento profesional en el Sindicato?	Muy bueno	1				14%
						Bueno	6				86%
						Malo	0				0%
					5. Las políticas de salud y condiciones laborales en la organización son adecuadas.	Totalmente de acuerdo	0				0%
						De acuerdo	7				100%
						En desacuerdo	0				0%
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> Claridad en la transmisión de objetivos y metas. Frecuencia y calidad de las retroalimentaciones. 			Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral.	Siempre	1	14%	Escala Likert de 3 puntos.	Semanal	La comunicación interna y los canales institucionales son adecuados, aunque podrían optimizarse para garantizar mayor efectividad y claridad.	
					A veces	6	86%				

		<ul style="list-style-type: none"> Existencia de canales formales e informales para el intercambio de información. 		Nunca	0	0%				
		<ul style="list-style-type: none"> Participación activa en reuniones y discusiones grupales. 		Considera que la comunicación interna entre compañeros es clara y efectiva.	Totalmente de acuerdo	4	57%			
					De acuerdo	3	43%			
					En desacuerdo	0	0%			
				Las decisiones tomadas en la organización son comunicadas oportunamente.	Siempre	2	29%			
					A veces	5	71%			
					Nunca	0	0%			
				Los canales de comunicación para receptor la información institucional son	Muy efectivas	0	0%			
					Efectivas	7	100%			
					Poco efectivas	0	0%			
	Eficiencia Operativa	<ul style="list-style-type: none"> Uso óptimo de los recursos disponibles (humanos, tecnológicos, financieros). 		Las actividades y responsabilidades asignadas se cumplen en los tiempos establecidos.	Siempre	4	57%	Escala Likert de 3 puntos.	Anual	Los recursos y el cumplimiento de actividades son eficientes, pero aún existe margen para perfeccionar procesos y herramientas.

					Nunca	0	0%			
				Se toman acciones inmediatas para corregir errores cuando ocurran.	Siempre	7	100%			
					A veces	0	0%			
					Nunca	0	0%			
		<ul style="list-style-type: none"> • Frecuencia y actualización de los programas de formación. 		1. ¿Qué áreas de su desempeño le gustaría mejorar?	Habilidades de comunicación	1	14%	Escala Likert de 3 puntos.	Mensualmente	Las capacitaciones son útiles, pero deberían adaptarse mejor a las necesidades específicas de los empleados para mejorar su impacto.
		<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en las competencias técnicas de los empleados. 			Trabajo en equipo	5	72%			
					Liderazgo	0	0%			
		<ul style="list-style-type: none"> • Adopción de nuevas tecnologías o procesos tras los programas de capacitación. 			Gestión de tiempo	0	0%			
					Conocimientos técnicos	1	14%			
				2. Considera que el sindicato ofrece cursos de capacitación que se ajustan a sus necesidades?	Siempre	1	14%			
					A veces	5	72%			
					Nunca	1	14%			
				3. Las capacitaciones que he recibido son útiles para mejorar mi desempeño laboral.	Totalmente de acuerdo	1	14%			
		<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en el desempeño laboral tras recibir formación. 			De acuerdo	6	86%			

10. Matriz Condensada Unificada

Tabla 32
Matriz condensada unificada

Empleado	Satisfacción Laboral	Comunicación	Eficiencia Operativa	Calidad del servicio	Capacitación	Total
Secretaría	4.0	4.0	4.5	5.0	3.5	4.28
Contadora	4.0	4.0	5.0	5.0	4.5	4,50
Auxiliar Contador	4.3	4.2	4.8	4.5	3.8	4.40
Conserje	4.2	3.8	4.0	4.3	3.5	4.02
Administrador de Gasolinera	4.5	4.3	4.8	5.0	4.0	4.59
Despachador 1	4.0	4.2	4.5	4.8	3.8	4.31
Despachador 2	4.2	4.0	4.7	4.9	4.0	4.41
Promedio Total	4.17	4.07	4.61	4.78	3,87	4.38

Nota: Encuesta general los empleados del Sindicato de Choferes profesionales del cantón Paltas

El análisis de la matriz refleja un desempeño general positivo entre los empleados, con un promedio global de 4.38. Los indicadores más altos son calidad del servicio (4.78) y eficiencia operativa (4.61), destacando un enfoque claro en la excelencia y la efectividad laboral. La satisfacción laboral (4.17) y la comunicación (4.07) también muestran resultados favorables, aunque con margen para mejoras. Por otro lado, la capacitación (3.87) es el área donde se deben implementar programas más efectivos que impulsen el desarrollo profesional y mejoren el rendimiento general.

6.3 Resultados de la Entrevista

1. Análisis:

Al momento de analizar la entrevista realizada al Secretario General del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, se destacan temas importantes alrededor del aspecto laboral, basadas en los indicadores como son de comunicación, eficiencia operativa, servicio y el tema de formación dentro del sindicato. En lo que respecta al bienestar de los trabajadores, se enfatizan aspectos como el ambiente laboral, las relaciones interpersonales y la compensación por su desempeño, como parte de la motivación dentro del sindicato. En cuanto a los trabajadores, la comunicación entre la dirección y ellos se evalúa a través de la

efectividad de las intervenciones realizadas. La frecuencia de las reuniones también juega un papel crucial, ya que permite abordar tanto los problemas de los empleados como los compromisos establecidos.

En lo que respecta a la eficiencia operativa y la calidad del servicio, se menciona la importancia de evaluar la eficacia en el uso de los recursos y servicios, definiendo las variables más importantes que deben exigirse y controlarse en forma regular para el progreso de las operaciones. De esta manera, es conveniente indagar si los procesos existentes son los más adecuados y cuál innovación adicional puede desarrollar en una mayor eficacia de la operación cotidiana. En el ámbito del servicio prestado, también se considera crucial tener instrumentos para recoger opiniones de sus usuarios y generar respuestas adecuadas a partir de esa información. Finalmente, la formación se considera importante en cuanto al crecimiento de los recursos humanos, por lo que se debe asegurar que tales programas sean adecuados e impactantes en el desempeño, que puedan ser evaluados para la modificación de contenidos y métodos con el fin de alcanzar el mayor impacto posible.

2. Análisis General:

El 71% de los empleados percibe recibir apoyo de su jefe inmediato, mientras que el 29% está totalmente de acuerdo con esta afirmación. Aunque el panorama es prometedor, existe margen de mejora en la relación laboral y el liderazgo, particularmente en el fortalecimiento de una comunicación más personalizada y cercana. La comunicación interna, por su parte, es funcional; sin embargo, solo la mitad de los encuestados considera que esta es “completamente clara y efectiva”, lo que señala la necesidad de implementar estrategias que garanticen un flujo de información más eficiente.

Todos los encuestados expresaron satisfacción con su desempeño laboral. El método de evaluación fue bien aceptado, con un 86% calificándolo como excelente y un 14% como bueno. A pesar de no haber reseñas negativas, el resultado sugiere que fomentar la integración y el reconocimiento podría elevar aún más el compromiso y la percepción positiva del entorno laboral.

En cuanto a las oportunidades de crecimiento profesional, la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva, aunque solo el 14% las considera “muy buenas”. En relación con los cursos de capacitación, el 86% opina que estos “a veces” cumplen con sus expectativas. Esto indica la importancia de personalizar los programas formativos para

responder mejor a las necesidades individuales y colectivas, contribuyendo al desarrollo continuo y la retención de talento.

El 50% de los encuestados afirmó que las responsabilidades laborales se cumplen de manera firme, mientras que el resto considera que esto ocurre “casi todo el tiempo”. Si bien el resultado general es positivo, es crucial identificar y abordar posibles barreras que dificulten la total adherencia al cumplimiento de tareas.

Un 25% de los encuestados calificó los recursos y herramientas como “muy efectivos”, mientras que el resto los consideró simplemente “efectivos”. Esto sugiere que existen áreas donde los recursos disponibles pueden ser optimizados para facilitar un mejor desempeño laboral y garantizar que todos los colaboradores cuenten con las herramientas adecuadas.

Solo el 14% de los encuestados reportó recibir retroalimentación constante sobre su desempeño, mientras que el 86% indicó que esta ocurre de manera esporádica. Esto evidencia una necesidad crítica de establecer mecanismos regulares para brindar retroalimentación, que no solo motiven a los empleados, sino que también impulsen su crecimiento profesional.

El 100% de los encuestados reconoció que, ante cualquier desviación, se toman medidas correctivas de manera inmediata. Esto refleja una cultura organizacional que prioriza la solución efectiva de problemas y fomenta un entorno de trabajo resiliente y orientado al aprendizaje continuo.

Finalmente, el 72% de los empleados considera que las habilidades de trabajo en equipo son la principal área de mejora, seguidas por habilidades de comunicación (14%) y habilidades técnicas (14%). Estas prioridades subrayan la importancia de diseñar programas de capacitación que fomenten la colaboración grupal, mejoren la comunicación interpersonal y refuercen las competencias técnicas necesarias para sus roles.

3. Consideraciones Adicionales

- **Puntuación:** Utiliza una escala del 1 al 5, donde 1 es "Deficiente" y 5 es "Excelente".
- **Métodos de Medición:** Asegúrate de que los métodos utilizados sean objetivos y varíen según el indicador.

- **Frecuencia de Evaluación:** Ajusta la frecuencia según las necesidades del sindicato y la naturaleza de las tareas.
- **Observaciones:** Este campo puede ser utilizado para capturar cualquier detalle adicional que pueda influir en la evaluación, como cambios recientes, circunstancias excepcionales, etc.

7. Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio reflejan una percepción predominantemente positiva de los empleados respecto al ambiente laboral, el cumplimiento de responsabilidades y los recursos disponibles dentro del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas. Entre las principales fortalezas se destacan el alto nivel de satisfacción laboral de sus miembros y el cumplimiento de estándares de calidad en los servicios ofrecidos. Su escuela de formación y capacitación representa un pilar fundamental, orientado al desarrollo integral de los conductores bajo principios de calidez, calidad e inclusión. Sin embargo, el diagnóstico situacional también evidencia áreas críticas que limitan el desempeño y la satisfacción laboral, como la falta de un organigrama oficial que defina con claridad la estructura organizacional, las deficiencias en la comunicación interna y la necesidad de personalizar los programas de capacitación. Estos hallazgos coinciden con estudios previos que subrayan la importancia de la comunicación efectiva y el desarrollo profesional como factores determinantes para el compromiso y la productividad de los empleados.

A continuación, se han elaborado los elementos faltantes necesarios para la estructuración del plan de capacitación del sindicato. Este plan busca atender las deficiencias identificadas, como la falta de claridad en la estructura organizacional, la necesidad de fortalecer la comunicación interna y la personalización de los programas de formación. Asimismo, se priorizan estrategias para fomentar el trabajo en equipo, optimizar los recursos y herramientas disponibles, y garantizar una retroalimentación continua que mejore la cohesión grupal, el liderazgo efectivo y el bienestar laboral. De esta forma, el sindicato podrá consolidarse como un referente regional, respondiendo a los desafíos actuales y contribuyendo al desarrollo integral de sus miembros y de la comunidad en general.

7.1 Propuesta

La filosofía empresarial del Sindicato de Choferes de Paltas se fundamenta en tres pilares esenciales: Misión, Visión y Valores. Cada uno de estos elementos está diseñado para reflejar la identidad del sindicato y guiar las acciones de sus miembros hacia un futuro más cohesivo y efectivo.

7.2 Misión

Defender y promover los derechos laborales de los conductores en el cantón Paltas, proporcionándoles condiciones laborales dignas, seguras y equitativas. A través de nuestra escuela de capacitación, nos esforzamos por ofrecer servicios profesionales de la más alta calidad dirigidos al desarrollo de las capacidades técnicas, éticas y humanas de nuestros miembros. Nos comprometemos a promover el desarrollo integral de los conductores al fomentar la seguridad vial, la sostenibilidad y el bienestar colectivo, y por lo tanto contribuyendo al avance del sector y de la comunidad en su conjunto.

7.3 Visión

Ser la institución de referencia a nivel regional y nacional en la defensa de los derechos de los conductores y en su formación en habilidades clave para el futuro de la industria del transporte. Aspiramos a transformar el sector con una capacitación innovadora y de alto impacto, promoviendo la excelencia, la seguridad y la productividad. Nuestra meta es construir una comunidad de conductores altamente capacitados, responsables y comprometidos con el desarrollo sostenible, la movilidad eficiente y el bienestar social, elevando la imagen de la profesión y liderando el camino hacia un futuro más seguro, tecnológico y competitivo.

7.4 Objetivos del Sindicato

Los objetivos del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas incluyen:

- Promover la formación integral de sus miembros para mejorar sus competencias profesionales.
- Mejorar las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores.
- Garantizar la eficiencia operativa y la calidad del servicio brindado a la comunidad.
- Fortalecer la comunicación interna y la toma de decisiones participativas.
- Impulsar el desarrollo profesional continuo mediante programas de capacitación.

7.5 Valores

- **Solidaridad:** Compromiso con el apoyo mutuo entre los miembros.

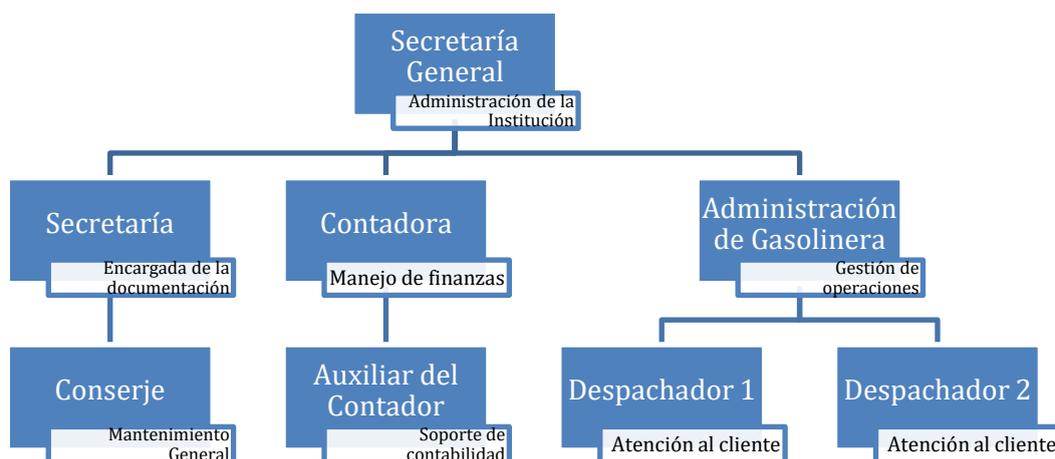
- **Respeto:** Reconocimiento de la dignidad y derechos de cada chofer.
- **Integridad:** Actuar con honestidad y ética en todas las acciones del sindicato.
- **Compromiso:** Dedicación a la mejora continua y al bienestar de los choferes.
- **Inclusividad:** Promover la participación de todos los miembros, sin distinción.
- **Innovación:** Estar abiertos a nuevas ideas y tecnologías que beneficien al sector.

7.6 Estructura jerárquica

7.6.1 Organigrama

Durante la investigación se identificó que la institución no cuenta con un organigrama que defina claramente su estructura organizacional. Por tal motivo, no es posible presentar un organigrama institucional existente. Sin embargo, a continuación, se propone uno basado en los hallazgos obtenidos y las necesidades detectadas.

Figura 1. Organigrama del Sindicato de Choferes Profesionales.



7.7 Plan de Capacitación para el Sindicato de Choferes del Cantón Paltas

Este plan se llevará a cabo con base en la evaluación del personal, la cual ha permitido identificar áreas de mejora en la capacitación, desempeño y desarrollo profesional de los conductores. Los resultados de la evaluación han evidenciado la necesidad de fortalecer sus habilidades técnicas, comerciales y de seguridad, con el objetivo de aumentar la productividad, garantizar un servicio de calidad y mejorar la imagen del sector. A través de este plan, se busca ofrecer una formación integral y estratégica que impulse el crecimiento profesional de los conductores, fomente su compromiso con las mejores prácticas y contribuya al desarrollo sostenible de la industria del transporte.

En base a la investigación realizada se detectó que hace falta reforzar el área de capacitación para el personal

7.7.1 Resumen Ejecutivo

Este Plan de Capacitación tiene como objetivo resolver las deficiencias más marcadas que se encontraron en el diagnóstico organizacional de la sección del Sindicato de Choferes del Cantón Paltas, por lo tanto, se plantea realizar talleres para mejorar los procesos comunicacionales dentro del sindicato. Este documento busca plantear un esquema que permita el fortalecimiento de las habilidades técnicas y administrativas de relación interpersonal de los trabajadores en función de las metas institucionales. Se trata de sentar las bases para el desarrollo profesional y la sostenibilidad operativa del sindicato a través de talleres, dinámicas grupales, capacitación virtual y evaluaciones permanentes.

7.7.2 Introducción

El transporte es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social de cualquier región, y su eficiencia depende en gran medida de la capacitación y preparación de quienes lo operan. En este contexto, el Sindicato de Choferes del Cantón Paltas reconoce la importancia de fortalecer las competencias de sus afiliados a través de un Plan de Capacitación integral, diseñado para elevar los estándares de calidad, seguridad y profesionalismo en el sector.

A partir de un diagnóstico detallado basado en la evaluación del personal, se han identificado fortalezas y áreas de mejora que requieren atención prioritaria. Entre ellas destacan la actualización en normativas de tránsito, el fortalecimiento de habilidades

técnicas y operativas, la incorporación de nuevas tecnologías aplicadas al transporte, así como la promoción de una cultura de responsabilidad vial y servicio de calidad.

El presente plan busca proporcionar a los conductores las herramientas necesarias para adaptarse a los cambios del sector y afrontar los desafíos que impone la modernización del transporte. Asimismo, se pretende fomentar un sentido de compromiso con el desarrollo sostenible, la movilidad eficiente y el bienestar social, promoviendo un gremio más competitivo y mejor preparado para contribuir al progreso del cantón Paltas y del país.

A través de estrategias de formación estructuradas y metodologías innovadoras, este plan de capacitación tiene como meta transformar la manera en que los conductores perciben su rol dentro de la sociedad, mejorando no solo su desempeño laboral, sino también su calidad de vida y la percepción del sector en la comunidad. Con ello, el Sindicato reafirma su compromiso con la profesionalización del transporte y el fortalecimiento del gremio como actor clave en el crecimiento regional.

7.7.3 Objetivo del Plan de Capacitación

1. Objetivo General:

Desarrollar un programa de capacitación integral que potencie las competencias técnicas y administrativas, interpersonales y organizacionales de los empleados del sindicato, para fomentar un entorno de trabajo colaborativo, fortaleciendo la comunicación interna y promoviendo un liderazgo efectivo que impulse el crecimiento y la cohesión del equipo.

2. Objetivos Específicos:

- Diseñar talleres enfocados en liderazgo, comunicación y trabajo en equipo.
- Optimizar el desempeño laboral mediante el desarrollo de habilidades técnicas y administrativas.
- Implementar plataformas de aprendizaje en línea para promover la formación continua.
- Evaluar de manera constante el impacto de las capacitaciones en el desempeño organizacional.

7.7.4 Diagnóstico del Problema

El sector del transporte enfrenta una serie de desafíos que impactan directamente en su eficiencia y seguridad. A nivel nacional, existen preocupaciones en torno a la capacitación de los conductores, la implementación de nuevas tecnologías en los vehículos y la constante actualización en las normativas de tránsito. Esto, sumado a la alta tasa de accidentes de tráfico y la necesidad de modernizar la infraestructura de transporte, refleja una problemática que afecta a todos los niveles de la industria.

En el Cantón Paltas, esta situación no es ajena, y se ve reflejada en los conductores locales. Aunque desempeñan un rol esencial en la movilidad de la región, la falta de una capacitación continua y especializada ha generado un rezago en términos de seguridad vial, manejo adecuado de vehículos y adaptabilidad a nuevas normativas. Muchos conductores del sindicato aún no cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos actuales del sector, lo que impacta directamente en la calidad del servicio que brindan, la seguridad vial y la percepción de la profesión en la comunidad.

Esta falta de formación adecuada repercute tanto en el desempeño individual de los conductores como en la imagen del sindicato como un actor clave en el transporte regional. La carencia de un plan estructurado de capacitación impide que los choferes puedan desarrollar todo su potencial, lo que afecta no solo su productividad, sino también su compromiso con la seguridad y el bienestar social. Por lo tanto, resulta urgente establecer un plan de capacitación que no solo mejore las habilidades técnicas y operativas de los conductores, sino que también impulse un cambio cultural que promueva una movilidad más segura, eficiente y profesional en la región.

El análisis situacional reveló que los programas actuales de formación se limitan exclusivamente a la escuela de capacitación, descuidando las necesidades globales del sindicato. Además, se identificaron problemas como la falta de un organigrama oficial, la ausencia de una filosofía organizacional que orienten a la institución.

Para abordar estas falencias, se propone un plan que combina métodos prácticos y participativos, asegurando que los empleados cuenten con las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos organizacionales y contribuir al logro de los objetivos institucionales.

8. Propuesta de Capacitación

8.1 Metodología

El enfoque se basa en métodos prácticos y participativos, que incluyen:

- Párrafo explicando lo que voy a realizar
- Talleres presenciales con dinámicas interactivas.
- Sesiones grupales para fortalecer la cohesión del equipo.
- Cursos en línea a través de una plataforma digital de aprendizaje.
- Evaluaciones continuas para medir el progreso.

La metodología para la implementación del **Plan de Capacitación** se desarrolla con el objetivo de proporcionar una formación integral, adaptada a las necesidades específicas del **Sindicato de Choferes del Cantón Paltas**. El enfoque se basa en la combinación de estrategias presenciales, grupales y digitales, con el propósito de garantizar que los conductores reciban un aprendizaje efectivo, práctico y actualizado. La metodología aplicada contempla los siguientes pasos fundamentales:

8.1.1 Talleres Presenciales con Dinámicas Interactivas

Los talleres presenciales serán el componente central del plan, dado que facilitan una formación práctica y directa. Estos talleres se realizarán de manera periódica y estarán diseñados para abordar tanto los aspectos técnicos del transporte como las habilidades socioemocionales necesarias para el trabajo colaborativo en el sector. Durante las sesiones, se utilizarán dinámicas interactivas que fomentarán la participación activa de los conductores, garantizando que los conocimientos no solo sean teóricos, sino también aplicables en situaciones cotidianas de trabajo.

Las dinámicas interactivas incluirán simulaciones de situaciones de tráfico, análisis de casos reales de accidentes y ejercicios prácticos sobre mantenimiento básico de vehículos. Además, se integrarán técnicas de resolución de conflictos y toma de decisiones rápidas, especialmente en contextos de alta presión, como emergencias en la vía. El objetivo es que los participantes desarrollen habilidades tanto en el ámbito técnico como en la gestión de situaciones inesperadas, garantizando un aprendizaje profundo y duradero.

8.1.2 Sesiones Grupales para Fortalecer la Cohesión del Equipo

El fortalecimiento del trabajo en equipo es esencial en el contexto del transporte, donde la cooperación y la comunicación efectiva entre conductores son clave para el éxito de las operaciones. Con este fin, se implementarán sesiones grupales que se enfocarán en mejorar la cohesión y el ambiente laboral dentro del sindicato.

Estas sesiones grupales estarán diseñadas para promover la empatía, la resolución de conflictos y el trabajo conjunto entre los conductores. A través de ejercicios de grupo, debates y actividades de integración, se fomentará la confianza mutua y la colaboración. El objetivo es que los conductores no solo desarrollen habilidades individuales, sino también un sentido de pertenencia al sindicato y una cultura de apoyo mutuo que repercuta positivamente en la calidad del servicio que ofrecen a la comunidad.

Dentro de estas sesiones, se abordarán temas como:

- **Comunicación efectiva:** Estrategias para mejorar la interacción entre los miembros del equipo, tanto dentro como fuera del entorno laboral.
- **Liderazgo colaborativo:** Formación de líderes dentro del sindicato que guíen con el ejemplo y fomenten una cultura organizacional positiva.
- **Gestión de conflictos:** Herramientas prácticas para resolver disputas dentro del equipo de manera constructiva y eficiente.

8.1.3 Cursos en Línea a Través de una Plataforma Digital de Aprendizaje

Para complementar los talleres presenciales y las sesiones grupales, se integrará una plataforma digital de aprendizaje en línea que permitirá a los conductores acceder a contenido teórico y práctico desde cualquier lugar y en cualquier momento. Esta plataforma estará diseñada para facilitar el acceso a materiales didácticos, videos, evaluaciones interactivas y recursos adicionales, lo que permitirá que cada conductor pueda avanzar a su propio ritmo.

Los cursos en línea estarán estructurados en módulos, cada uno enfocado en un tema específico, como:

- **Normativas de tránsito actualizadas:** Capacitación sobre leyes de tránsito, reglamentos de seguridad vial y cambios recientes en la legislación.
- **Tecnologías aplicadas al transporte:** Introducción a las innovaciones tecnológicas en vehículos, sistemas de gestión de flotas y herramientas digitales para la optimización de rutas.
- **Primeros auxilios y atención en emergencias:** Formación en la atención inmediata de accidentes y cómo reaccionar ante situaciones de emergencia en la carretera.

8.1.4 Evaluaciones Continuas para Medir el Progreso

Para garantizar la efectividad del plan y asegurar que los objetivos de formación se cumplan, se implementarán evaluaciones continuas a lo largo del proceso de capacitación. Estas evaluaciones no solo medirán el conocimiento adquirido, sino también la habilidad de los conductores para aplicar lo aprendido en situaciones reales.

Las evaluaciones se realizarán de forma periódica, tanto en el entorno presencial como digital, y tendrán diferentes formatos:

- **Evaluaciones prácticas:** Durante los talleres, los conductores serán evaluados mediante simulaciones y ejercicios prácticos, en los que deberán aplicar los conocimientos técnicos adquiridos, como el manejo de vehículos en condiciones adversas o la correcta ejecución de procedimientos de seguridad.

8.2 Componentes del Plan

- **Introducción a la filosofía empresarial:** Definición de misión, visión y valores institucionales.
- **Habilidades de liderazgo y comunicación:** Talleres prácticos para fomentar un liderazgo efectivo y la comunicación interna.
- **Trabajo en equipo y cohesión grupal:** Actividades diseñadas para mejorar la cooperación y resolver conflictos.
- **Optimización del desempeño laboral:** Gestión del tiempo, resolución de conflictos y manejo del estrés.

8.3 Tabla de Capacitación

Tabla 31
Plan de capacitación

Actividad	Duración	Responsable	Costo Estimado (USD)	Resultados Esperados
Taller de liderazgo	2 días	Consultor externo	\$500	Desarrollar habilidades de liderazgo y toma de decisiones.
Capacitación en comunicación	1 día	Equipo interno	\$200	Mejorar la comunicación interna y externa.
Dinámica de cohesión grupal	1 día	Facilitador externo	\$300	Fortalecer el trabajo en equipo y la cohesión grupal.
Introducción a filosofía empresarial	1 día	Consultor externo	\$250	Consolidar la identidad institucional mediante misión, visión y valores.
Implementación de plataforma digital	2 semanas	Departamento IT	\$700	Proveer un espacio virtual para la formación continua.
Total			\$1950	

La tabla expuesta resume las actividades más importantes que deben cumplir para el desarrollo del proyecto, así como su duración, la persona responsable y el costo estimado de cada actividad. A su vez, cada actividad se diseña de manera que se atiendan los aspectos más importantes como el liderazgo, la comunicación efectiva y la educación digital, así como la instauración de nuevas tecnologías. Con eso en cuenta, se aseguran los objetivos propuestos, administrando de la mejor forma los recursos disponibles y proveyendo un proceso formativo eficiente y de alta calidad. Las capacitaciones se harán en el puesto donde el trabajador podrá poner en práctica lo aprendido en su entorno de trabajo. Esto permitirá un aprendizaje más pragmático y situado en el contexto, con el objetivo de que todos los participantes relacionen la capacitación con lo que hacen cotidianamente y mejoren en el desempeño de sus funciones.

8.4 Recursos Necesarios

Para llevar a cabo este proyecto, se requiere lo siguiente:

1. **Salas de capacitación equipadas**
 - Espacios que cuentan con equipos audiovisuales (proyector, computadora, parlantes) y mobiliario adecuado para facilitar la enseñanza y el aprendizaje.
2. **Material didáctico y motivacional.**
 - Incluye presentaciones, guías impresas y recursos audiovisuales diseñados específicamente para las capacitaciones.
3. **Plataforma digital de aprendizaje**
 - Herramienta virtual que permite la interacción, el desarrollo de cursos en línea y el seguimiento del progreso de los participantes. Este recurso será implementado y gestionado por el Departamento de TI.
4. **Costos**

Costos de las Actividades de Capacitación

Actividad	Costo Estimado (USD)
Taller de liderazgo	\$500
Capacitación en comunicación	\$200
Dinámica de cohesión grupal	\$300
Introducción a filosofía empresarial	\$250
Implementación de plataforma digital	\$700
Subtotal	\$1,950

Costos de Recursos Necesarios

Recurso	Costo Estimado (USD)
Alquiler o adecuación de salas de capacitación	\$400
Material didáctico y motivacional	\$300
Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital	\$600
Subtotal	\$1,300

Presupuesto Total Estimado

- **Costo de capacitaciones: \$1,950**
- **Costo de recursos adicionales: \$1,300**
- ****Presupuesto total necesario: \$3,250**

8.5 Evaluación y Seguimiento

- Aplicar encuestas al finalizar cada módulo de capacitación.
- Monitorear indicadores clave de desempeño laboral.
- Realizar reuniones trimestrales para ajustar y mejorar el programa según resultados.

8.6 Conclusión

La implementación de este plan de capacitación contribuirá al desarrollo integral de los colaboradores del sindicato, fortaleciendo la cultura organizacional, mejorando la comunicación interna y optimizando el desempeño laboral. Este esfuerzo no solo impactará positivamente en el ambiente laboral, sino que también garantizará que el sindicato sea más competitivo, eficiente y preparado para los retos futuros.

9. Conclusión

De acuerdo con los objetivos especificados, el análisis y la evaluación del desempeño de recursos humanos del Sindicato de Paltas fue útil para determinar las fortalezas y brechas de la gestión institucional. El uso de encuestas y entrevistas reveló un ambiente laboral generalmente favorable con empleados comprometidos y satisfechos en términos de incentivos y responsabilidades. Por otro lado, hubo reservas sobre la necesidad de fortalecer la comunicación interna y mejorar los programas de capacitación con el fin de mejorar el desarrollo profesional del personal.

Que la evaluación del talento en recursos humanos proporcionó la base para establecer una estructura organizacional con puestos, responsabilidades e indicadores de desempeño definidos. Se observó que, aunque las responsabilidades son claras, hay margen para la formalización de la jerarquía con un organigrama oficial. Esto permitirá una gestión más sistemática y eficiente de la institución.

Que la elaboración de la matriz de evaluación del desempeño que analice la eficiencia operativa de cada cargo. Como resultado, se evidenció un nivel de desempeño general que puede considerarse satisfactorio con brechas en liderazgo, cohesión grupal, así como en la calidad de la retroalimentación brindada. Adicionalmente, se estableció que la percepción sobre los programas de capacitación ofrecidos no es del todo positiva, puesto que solo un 14% de los encuestados los calificó como “muy buenos”. Esto pone de manifiesto la necesidad de modificar la formación por otras que respondan a requerimientos concretos del personal.

Con esto, y para atender el tercer objetivo específico, se sugiere diseñar un plan de mejoras que contenga la realización de reuniones periódicas de retroalimentación, ajustes a la oferta de capacitaciones e incorporación de estrategias que promuevan el trabajo en equipo y el liderazgo efectivo. Con estas medidas se espera no solo lograr una mejora en la eficiencia operativa y el clima laboral, sino también en la cohesión institucional y el compromiso de los empleados, fortaleciendo la figura del sindicato como referente de la región.

El desempeño general del Sindicato de Choferes del Cantón Paltas es positivo, sin embargo, hay elementos claves que necesitan ser mejorados, como la atención inmediata. La aplicación de estrategias que se enfocan en la comunicación efectiva, la retroalimentación

continua y la atención al desarrollo profesional permitirá abordar de forma eficiente y sostenible la gestión del talento humano.

10. Recomendaciones

Mejorar los sistemas de comunicación interna: Desarrollar e implementar un plan estratégico de comunicación interna que garantice una retroalimentación constante entre los empleados y sus supervisores. Este objetivo se puede lograr a través de reuniones regulares, canales de comunicación digital activos y foros de discusión donde todos los empleados sean libres de expresar sus preocupaciones y sugerencias, promoviendo así un lugar de trabajo más colaborativo y transparente.

Clarificación de roles y responsabilidades: Desarrollar y adoptar un organigrama institucional actualizado que represente claramente la estructura jerárquica y los roles específicos asignados a cada puesto. Para mejorar su eficiencia, se recomienda realizar sesiones de orientación y capacitación para permitir que el personal conozca en profundidad sus roles designados, apoyando así una administración más eficiente y sistemática en la institución.

Mejora de los programas de capacitación: Cambiar el enfoque de la oferta de capacitación por parte del sindicato basado en el diagnóstico de las necesidades de mejora del talento humano en la institución. El enfoque principal debe incluir la participación en sesiones de capacitación sobre liderazgo, trabajo en equipo y retroalimentación efectiva, así como el uso de estrategias de enseñanza-aprendizaje activas y prácticas.

Sistema de Mejora Continua: Marco de Evaluación y Retroalimentación - Establecer reuniones programadas para medir el rendimiento y proporcionar retroalimentación para rastrear el progreso y modificar enfoques según las necesidades identificadas. Además, se sugiere crear un plan integral para mejorar el trabajo en equipo a través de actividades de integración, coaching grupal y capacitación continua en liderazgo, fomentando así un ambiente de trabajo más productivo y atractivo.

11. Bibliografía

- Andrade, W. A. (2023). *Desempeño Laboral*. Revisión literaria. *Commercium plus*.
Obtenido de https://revistasacademicas.ucol.mx/index.php/commercium_plus/article/view/638
- Bustamante, R. Y. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. . *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261.
- Cantero Cora, H. L. (2021). *Indicadores de medición del desempeño empresarial: caso de estudio en entidades del territorio holguinero*. Semestre Económico.
- de la Cruz Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción laboral: Revisión de Estudios. *Revista Unimar*, 38(2), 63-94.
- Del Pino-Yépez, G. M.-G. (2023). Talento humano y desempeño laboral del gobierno autónomo descentralizado municipal cantón Paján. *2697-3456*, 7(13)(57-77). doi:<https://doi.org/10.46296/yc.v7i13.0354>
- Delgado, B. M. (2021). La capacitación laboral como herramienta de mejoramiento empresarial. *Boletín Redipe*, 10(6), 305-317.
- Díaz Muñoz, G. A. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. . *Gestión Joven*, 22(1).
- Filippini Castell, F. D. (2022). Implementar un plan de comunicación bidireccional digital y formar a los mandos medios en liderazgo coach (Bachelor's thesis).
- Henriques-Fernández, N. A.-C. (2020). Indicadores de desempeño de los funcionarios públicos de Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales (GADMS), provincia de Manabí, Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*., 5(5), 151-185.
- Hernández, Y. E. (2021). Caracterización de las actividades de trabajo en equipo en una empresa. . *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2), 122-138.
- Hernández-Santiago, N. (2020). Ambiente laboral: Implicaciones para la salud mental. . *Revista Salud y Conducta Humana*, 7(1), 114-119.
- Huilla, J. S. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073.

- Hurtado, J. (2023). MODELO DE PERFILES DE PUESTOS PARA EL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES. DEL CANTÓN PALTAS PARA EL AÑO 2023 . (*Doctoral dissertation*).
- Mori, K. O. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Núñez Soriano, G. A. (2022). Relación entre el estrés laboral y la motivación laboral.
- Panduro, S. P. (2022). Gestión de recursos humanos en el sector público de América latina, 2017-2021: revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 3965-4000.
- Ramos, C. B. (2021). La Gestión del talento humano para un rendimiento laboral efectivo. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(11), 742-761.
- Robles, D. L. (2023). La capacitación laboral como derecho humano. Transdisciplinar. . *Revista de Ciencias Sociales del CEH*, 2(4), 141-163.
- Rodríguez, M. R. (2020). Trabajo en Equipo, Comunicación y Desempeño laboral en las Organizaciones del sector público. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(3), 748-778.
- Rodriguez-Barboza, J. R.-P.-D.-R.-A.-V. (2024). Evaluación de la Eficiencia de la Gestión Pública en la Productividad Laboral. . *Revista InveCom*, 4(2).
- Rojas-Martínez, C. N.-N.-R.-P. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información tecnológica*, 31(4), 221-232.
- Sierra, R. Y. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innova Sciences*, 3(3), 61-76.
- Sobrino, A. M. (2022). *Comunicación efectiva y trabajo en equipo*. ADGD0208. IC Editorial.
- Torres, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106.

ANEXOS

ANEXO A. FICHA DE RESUMEN

Evaluación de desempeño del Talento Humano del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, Provincia de Loja, periodo 2024

El presente trabajo tiene como objetivo principal analizar y evaluar el desempeño del talento humano del Sindicato de Choferes Profesionales del cantón Paltas, provincia de Loja, durante el año 2024. Este tema resulta crucial debido al impacto que el rendimiento de los choferes tiene en la seguridad vial, la eficiencia del transporte y la calidad del servicio ofrecido a la comunidad. Actualmente, el sindicato enfrenta desafíos relacionados con la falta de claridad en las funciones, objetivos y herramientas adecuadas para la evaluación, lo que afecta la motivación y el desempeño general de sus miembros.

El problema de investigación se enfoca en identificar las brechas y deficiencias en los sistemas actuales de evaluación de desempeño, así como en determinar los factores que influyen en la calidad del trabajo de los choferes. Este análisis es fundamental para proponer un modelo de evaluación más justo, transparente y eficaz que permita potenciar las habilidades del personal, alinear los objetivos individuales con los organizacionales y garantizar un impacto positivo en la seguridad y eficiencia operativa del sindicato.

La investigación se justifica por la importancia estratégica que tiene el transporte en la economía y calidad de vida local, así como por la necesidad de adaptar las prácticas de gestión del talento humano a un entorno laboral en constante cambio. Además, busca ofrecer una herramienta de evaluación que no solo sea útil para identificar áreas de mejora, sino que también fomente un ambiente laboral más equitativo y motivador. De este modo, se pretende contribuir al desarrollo profesional de los miembros del sindicato y a la sostenibilidad de sus operaciones.

En términos operativos, los objetivos específicos incluyen la realización de un diagnóstico integral del talento humano del sindicato, la elaboración de una matriz de evaluación para medir el cumplimiento de funciones e indicadores clave y, finalmente, la implementación de un plan de mejoras que permita optimizar el desempeño del personal. Esto garantizará que el sindicato pueda responder de manera efectiva a las demandas de un sector cada vez más competitivo y regulado, promoviendo el desarrollo continuo de sus miembros y la excelencia en el servicio.

La metodología de esta investigación se centra en un análisis detallado del desempeño del personal administrativo y de servicio del Sindicato de Choferes Profesionales del Cantón Paltas, ubicado en Catacocha, provincia de Loja, Ecuador. El estudio empleará métodos mixtos, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una perspectiva integral. Se utilizarán el método histórico, analítico, inductivo, deductivo, y descriptivo, acompañados de técnicas como encuestas estructuradas para los colaboradores, entrevistas al directivo principal, y fichas de observación directa. La población de estudio incluye a seis colaboradores permanentes del sindicato, permitiendo analizar sus roles, desempeño y condiciones laborales. La combinación de estas herramientas busca identificar áreas de mejora, implementar un modelo de evaluación eficiente y promover un ambiente laboral más productivo y humano.

ANEXO B. FORMATOS DE ENCUESTAS / ENTREVISTAS / ETC.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS

Objetivo:

- Medir el desempeño laboral del personal en los distintos niveles jerárquicos del sindicato de choferes para determinar la calidad del trabajo, las competencias de los empleados y trabajadores.

Satisfacción Laboral

1. Se siente apoyado/a por su jefe inmediato del Sindicato.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
2. ¿Cómo evalúa su nivel de satisfacción en su desempeño actual en el Sindicato?
 - Muy satisfecho/a
 - Satisfecho/a
 - Insatisfecho/a
3. ¿Cómo calificaría el ambiente laboral en su lugar de trabajo?
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Malo
4. Cómo percibe la oportunidad de crecimiento profesional en el Sindicato .
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Malo
5. Las políticas de salud y condiciones laborales en la organización son adecuadas.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

Comunicación

6. Con qué frecuencia recibe retroalimentación sobre su desempeño laboral.
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
7. Considera que la comunicación interna entre compañeros es clara y efectiva.
 - Totalmente de acuerdo
 - De acuerdo
 - En desacuerdo
8. Las decisiones tomadas en la organización son comunicadas oportunamente.
 - Siempre
 - A veces
 - Nunca
9. Los canales de comunicación para receptor la información institucional son:
 - Muy Efectivas
 - Efectivas
 - Poco efectivas

Eficiencia Operativa

10. Las actividades y responsabilidades asignadas se cumplen en los tiempos establecidos.

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

11. Los recursos y herramientas disponibles son eficientes para realizar mis actividades.

- Muy efectivos
- Efectivos
- Poco efectivos

Calidad del Servicio

12. Cómo percibe el servicio prestado a los clientes externos.

- Excelente
- Muy bueno
- Regular

13. Cumple con los estándares de calidad frente a las necesidades de los clientes del sindicato de Choferes.

- Siempre
- Casi siempre
- Nunca

14. Se toman acciones inmediatas para corregir errores cuando ocurran.

- Siempre
- A veces
- Nunca

Capacitación

15. ¿Qué áreas de su desempeño le gustaría mejorar? (Seleccione todas las que apliquen)

Habilidades de comunicación

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Gestión del tiempo

- Conocimientos técnicos

16. ¿Considera que el sindicato ofrece cursos de capacitación que se ajustan a sus necesidades?

- a. Siempre
- b. A veces
- c. Nunca

17. Las capacitaciones que he recibido son útiles para mejorar mi desempeño laboral.

- d. Totalmente de acuerdo
- e. De acuerdo
- f. En desacuerdo

ANEXO C. ENTREVISTA DIRIGIDA AL SECRETARIO DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN PALTAS

Objetivo:

Obtener información detallada sobre la evaluación del desempeño del talento humano en el sindicato. Sus respuestas serán confidenciales y se utilizarán únicamente con fines de investigación.

1. ¿En la institución que usted dirige se realizan procesos de selección de personal?
2. ¿Describa el proceso actual de selección de personal?
3. ¿Qué fortalezas y debilidades considera que tiene el Sindicato?
4. ¿Qué opinión le merece realizar una evaluación de desempeño?

Satisfacción Laboral

5. ¿Usted conoce que es el desempeño laboral?
6. ¿Conoce sobre los indicadores que se pueden aplicar para evaluar el desempeño del talento humano?
7. ¿Cómo describiría la satisfacción general de los empleados en su trabajo, y cómo contribuyen a su bienestar y motivación?
8. Desde su experiencia, ¿cuáles son los factores específicos que ha observado que influyen significativamente en la satisfacción laboral de los empleados, y cómo se podrían abordar para mejorar esta satisfacción?

Comunicación

9. ¿Qué canales de comunicación existen actualmente entre la dirección del sindicato y los empleados, y cómo evalúa la efectividad de estos canales en la transmisión de información importante y la resolución de inquietudes?
10. ¿Con qué frecuencia se realizan reuniones o asambleas para escuchar las inquietudes de los empleados, y qué temas suelen ser los más discutidos en estas reuniones?

Eficiencia Operativa

11. Desde su perspectiva, ¿cómo evalúa la eficiencia operativa del sindicato en la gestión de recursos y servicios, y qué indicadores considera más relevantes para medir esta eficiencia?

satisfacción laboral

eficiencia operativa

comunicación

capacitación

calidad del servicio

12. ¿Ha identificado procesos específicos dentro del sindicato que podrían mejorarse para aumentar la eficiencia en las operaciones diarias, y qué cambios sugeriría implementar?

Calidad del Servicio

13. ¿Cómo se mide actualmente la calidad del servicio proporcionado por los empleados, y qué estándares o criterios se utilizan para evaluar?

14. ¿Existen mecanismos establecidos para recibir retroalimentación de los usuarios sobre el servicio, y cómo se utiliza esta información para realizar mejoras en la calidad del servicio ofrecido?

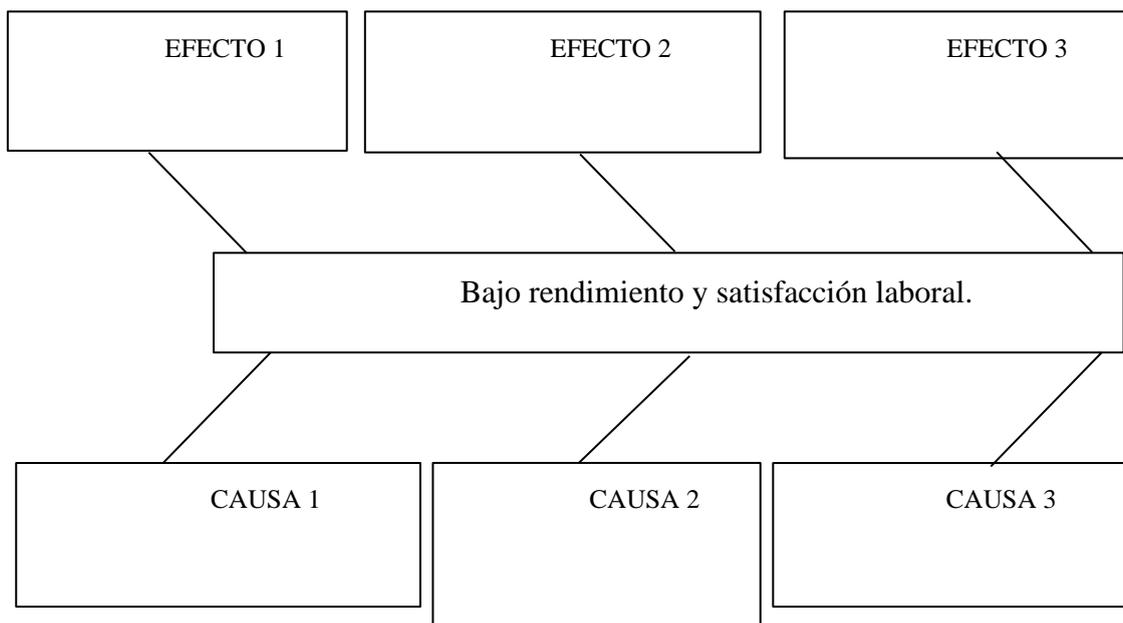
Capacitación

15. ¿Qué tipo de capacitación se ofrece actualmente a los empleados, y de qué manera se adapta a las necesidades específicas del equipo y del entorno laboral?

16. ¿Cómo se asegura el sindicato de que esta capacitación esté bien estructurada y sea efectiva, y qué mecanismos se utilizan para evaluar su impacto en el desempeño de los empleados?

17. ¿Cómo se reconoce el desempeño destacado de los empleados dentro del sindicato, para asegurar que se sientan valorados y motivados?

ANEXO F. Diagrama Causa-Efecto



ANEXO G. MATRIZ DE CONSISTENCIA, O MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES O CAUSA-EFECTO

PROBLEMAS	OBJETIVOS	VARIABLES
Problema general:	Objetivo general:	
¿Cuál es el impacto de la evaluación del desempeño del talento humano en la eficiencia y satisfacción laboral de los miembros del Sindicato de Choferes del Cantón Paltas, y cómo se pueden mejorar estos procesos para optimizar el rendimiento organizacional?	Determinar el desenvolvimiento laboral para incrementar la productividad del talento humano mediante la evaluación del desempeño en función de sus responsabilidades, promoviendo el crecimiento y satisfacción laboral.	Tema 1 Evaluación de Desempeño Concepto Importancia Técnicas
Problema 1 Bajo rendimiento y satisfacción laboral en el Sindicato de Choferes del Cantón Paltas.	Objetivo Específico 1 Identificar los factores clave que influyen en el desempeño del talento humano en el sindicato. Realizar un diagnóstico del talento humano del Sindicato de Choferes del cantón Paltas, mediante la definición de cargos, funciones e indicadores oportunos que permitan medir su nivel de cumplimiento.	Tema 2 Factores de desempeño Concepto Tipos de Factores Importancia
Problema 2 Falta de capacitación adecuada, baja motivación, insuficiente reconocimiento.	Objetivo Específico 2 Analizar el impacto de la satisfacción y motivación laboral en el desempeño del talento humano. Elaborar una matriz de evaluación del desempeño de cada cargo del Sindicato de Choferes, para aplicar la evaluación de desempeño a los empleados.	Tema 3 Capacitación y Desarrollo Plan de Capacitación. Ejecución en la capacitación. Valoración de procesos de capacitación. Impacto de la formación en el desenvolvimiento laboral
Problema 3 Sistemas de evaluación ineficaces, falta de desarrollo profesional, escasa comunicación interna.	Objetivo Específico 2 Proponer estrategias y sistemas de retroalimentación efectivos para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral en el sindicato. Realizar un plan de mejoras para el correcto desempeño del talento humano del sindicato de Choferes.	Tema 3 Sistemas de Evaluación de Desempeño Tipos de Evaluación del desempeño Ventajas y desventajas de los distintos sistemas