



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

**Manual De Funciones Para Los Colaboradores De Una
Cooperativa De Transporte De La Ciudad De Santo Domingo
De Los Tsáchilas**

AUTOR (ES):

Pico Balseca, Karen Juliana

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TUTOR:

GALARZA COLAMARCO, ALEXANDRA PATRICIA

Guayaquil, Ecuador

15 de septiembre del 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **PICO BALSECA, KAREN JULIANA**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

TUTOR (A)

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Mgs. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2021



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **PICO BALSECA KAREN JULIANA**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS COLABORADORES DE UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS** previo a la obtención del título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2021

EL AUTOR (A)

f. _____

Pico Balseca, Karen Juliana



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIÓN**

AUTORIZACIÓN

Yo, **PICO BALSECA, KAREN JULIANA**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Manual de Funciones para los Colaboradores de una Cooperativa de Transporte de la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 del mes de septiembre del año 2021

EL (LA) AUTOR(A):

f. _____

Pico Balseca, Karen Juliana



Guayaquil, 3 de septiembre del 2021

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

INFORME DE PLAGIO

Comenzar a usar Firefox

URKUND

Documento	Manual De Funciones Para Los Colaboradores De una Cooperativa de Transporte de la Ciudad de Santo Domingo De Los Tsáchilas.doc (D112064542)
Presentado	2021-09-04 23:34 (-05:00)
Presentado por	karen.pico@cu.ucsg.edu.ec
Recibido	alexandra.galarza.ucsg@analysis.orkund.com
Mensaje	KAREN JULIANA PICO BALSECA Mostrar el mensaje completo

0% de estas 35 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

Tema: MANUAL DE FUNCIONES PARA LOS COLABORADORES DE UNA COOPERATIVA DE TRANSPORTE DE LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS

Estudiante: Karen Juliana Pico Balseca

Docente Tutor: Psic. Alexandra Galarza Colamarco

FIRMA

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre y a mi hermana por todo el apoyo que me dieron en el transcurso de mi carrera, por estar siempre a mi lado y apoyarme incondicionalmente a culminar mis estudios, especialmente a mi madre, por ser siempre la inspiración para seguir adelante con mi sueño. También agradezco a Bryan por acompañarme y siempre motivarme cuando me veía desertar y no dejarme nunca rendirme para lograr todos mis objetivos y metas. A todos mis profesores, quienes contribuyeron en mi crecimiento y preparación profesional.

Karen Juliana Pico Balseca

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo de titulación a Dios y a mis dos madres Lucia Cabrera por criarme y brindarme su amor, sus valores y principios, y a Marilyn Balseca quien, fue un pilar fundamental en mi vida para llevar a cabo mis objetivos.

Karen Juliana Pico Balseca



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. SOFÍA CARRILLO SALDARREAGA
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. BELÉN CABEZAS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. EFRÉN CHIQUITO LAZO
OPONENTE

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN (ABSTRACT)	XII
INTRODUCCIÓN	2
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	4
FORMULACIÓN DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
OBJETIVOS.....	5
ANTECEDENTES	7
JUSTIFICACIÓN.....	10
MARCO INSTITUCIONAL	12
MARCO TEÓRICO	13
1.1 Órganos que rigen el transporte en el Ecuador	13
1.1.1 Las clases de servicios de transporte terrestre	13
1.1.2 De los ámbitos del transporte.....	14
1.2 Las organizaciones.....	15
1.2.1 Tipos de organizaciones:	16
1.3 Diseño organizacional.....	17
1.3.1 Estructura organizacional.....	18
1.4 El organigrama:	20
1.4.1 Niveles jerárquicos	20
1.5 Los manuales en las organizaciones	21

1.5.1	Los manuales de funciones.....	22
1.5.2	Aspectos que considerar para el Manual de Funciones.....	23
1.6	El diseño de cargos	24
1.6.1	Los modelos de diseño de cargos.....	24
1.7	La Descripción de cargos:	25
1.7.1	Análisis de la descripción de cargos:	26
1.7.2	La descripción de puestos y la gestión por competencias	27
1.8	Definición de Competencias	27
1.8.1	Tipos de competencia	29
1.8.2	Competencias definidas.	30
	METODOLOGÍA	32
	ANÁLISIS DE DATOS	31
	CONCLUSIONES	66
	RECOMENDACIONES	67
	BIBLIOGRAFÍA	68

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Tipos de Organizaciones	16
Tabla 2 Tipos de competencias	30
Tabla 3. Matriz de análisis de entrevista	31
Tabla 4 .Manual de funciones N 1: Conductor	70
Tabla 5 Flujograma 1: Conductor.....	46
Tabla 6 Manual de funciones N 2: Oficial	47
Tabla 7 Flujograma 2: Oficial	51
Tabla 8 Manual de funciones N 3: Boletería	52
Tabla 9 Flujograma 3: Boletería.....	55
Tabla 10 Manual de funciones N 4: Encomienda.....	56
Tabla 11 Flujograma 4: Encomienda	60
Tabla 12 Manual de funciones N 5: Contador.....	61
Tabla 13 Flujograma 5: Contador	65

RESUMEN (ABSTRACT)

El presente trabajo de investigación consiste en determinar los elementos del manual de funciones para los colaboradores de una Cooperativa de transporte de la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas, donde se diseñó un modelo de Manual de Funciones para puestos claves del área operativa y administrativa. La Cooperativa de transporte no cuenta con un manual de funciones formal, situación que dificulta realizar un proceso de selección y reclutamiento basado en las competencias específicas de cada cargo. Las actividades diarias de los colaboradores se realizan de manera informal, sin contar con las habilidades técnicas, actitudes personales y aptitudes que requieren los diferentes puestos de trabajo. Los instrumentos que se utilizaron en este estudio fueron un guion de preguntas abiertas, a través de la técnica de la entrevista a cargos claves y la revisión documental. Aspectos que permitieron conocer la estructura organizacional de la cooperativa de transporte y así, definir los puntos más importantes para diseñar el manual de funciones del área operativa y administrativa de la Cooperativa de Transporte, basado en competencias.

Palabras Claves: *Manual de funciones, estructura organizacional, competencias, organización, puesto de trabajo, cargos claves.*

INTRODUCCIÓN

Un manual de funciones busca el aseguramiento de la calidad, y el mejoramiento continuo de los procesos de la Organización, por lo que se evidencia la importancia de realizar manuales de funciones que orienten a los colaboradores de la Cooperativa de Transporte a lograr los objetivos organizacionales, además de contribuir a la creación de lineamientos y descripción de los procedimientos necesarios para guiar a los colaboradores a la hora de realizar sus trabajos. Para Villafuerte (2018) Un manual de funciones “ es de suma importancia en el área de talento humano porque tiene que ver con el manejo del personal y con su bienestar dentro de la empresa” (p.23).

Para Ramos (2018) El Manual de Funciones “es un instrumento esencial para las organizaciones, mediante la emisión de lineamientos y políticas de las empresas, permitirá el cumplimiento de objetivos y metas, así también, contribuyan al mejoramiento y desarrollo de la empresa” (p.10). El manual de funciones ayuda a que se establezcan indicadores sobre los cuales un empleado pueda ser valorado en la ejecución de su trabajo.

El presente estudio, tiene como objetivo determinar los elementos del manual de funciones para los colaboradores de la Cooperativa de transporte en la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas, para lo cual se realizó un análisis de la situación actual de la organización y de los procedimientos realizados hasta el momento. Esto se realizó a través de entrevistas al personal, estableciendo las características de los cargos y detectando las razones primordiales que generan inconvenientes en la ejecución de las actividades.

El formato presentado en el estudio ha sido diseñado a partir de la revisión de documentación, considerando las principales funciones, competencias y perfiles correspondientes a cada uno de los puestos claves del área operativa y administrativa de una Cooperativa de Transporte.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I se fundamenta en la presentación el planteamiento de problema, la situación del conflicto, la delimitación del estudio, los objetivos, las causas y consecuencias.

Capítulo II presenta el Marco Teórico y Metodológico, los antecedentes, la fundamentación teórica y los métodos que han sido empleados en el trabajo.

Capítulo III presenta la Propuesta como alternativa de solución a la problemática expuesta, los procedimientos y finalmente las conclusiones y recomendaciones obtenidas con el desarrollo de este trabajo.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

La Cooperativa de Transportes, objeto de este estudio, se ha visto inmersa en un inadecuado clima laboral, esto debido a una escasa comunicación entre los directivos y los colaboradores, creando falta de confianza, y haciendo que el personal se sienta desplazado en la toma de decisiones. Esta situación, genera un bajo rendimiento y compromiso con los objetivos organizacionales, además causa el estancamiento del desarrollo de la empresa en el mercado, mala administración e ineducado servicio al cliente. Los colaboradores de la Cooperativa de transportes expresan que la organización no capacita al personal para que desempeñen sus funciones.

En el 2015, Fernández realizó un proyecto con el título *La influencia del clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa de transportes interprovinciales*, a través de una encuesta a una muestra de 45 empleados y socios. “Los resultados indicaron que los factores de mayor influencia son: Recompensas, salario, entrenamiento, desarrollo de carrera, calidad de vida en el trabajo, compromiso, trabajo en equipo, satisfacción laboral y liderazgo en más del 50”.

La Cooperativa de transporte no cuenta con un manual de funciones formal, situación que dificulta realizar un proceso de selección y reclutamiento que esté ligado a las competencias específicas de cada cargo. Las actividades de los colaboradores se realizan de manera informal, sin contar con las habilidades técnicas, actitudes personales o aptitudes que requieren los diferentes puestos.

El presente trabajo propone la elaboración de un manual de funciones estándar para cargos operativos y administrativos. Los manuales serán de gran beneficio tanto para la cooperativa como para los colaboradores de la organización, en lo que respecta a las tareas y actividades que se deben realizar en los diferentes cargos y a las responsabilidades que éstas significan.

FORMULACIÓN DE PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los elementos que se deben considerar en la elaboración de un manual de funciones para los colaboradores de la Cooperativa de Transporte en la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas?

Sistematización de problema

¿Qué características presenta la estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes?

¿Cuáles son los puestos claves del área operativa y administrativa que tiene la Cooperativa de transporte?

¿Qué competencias, habilidades y aptitudes se requieren para realizar las diferentes funciones, actividades y tareas en la Cooperativa de Transporte?

OBJETIVOS

Objetivo general

Determinar los elementos del manual de funciones para los colaboradores de Cooperativa de transporte en la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas.

Objetivos específicos

Caracterizar la estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes para establecer las formas de la organización interna y administrativa que tiene la empresa, a través de entrevistas a cargos claves y revisión documental.

Identificar los puestos de trabajos claves en el área operativa y administrativa que tiene la Cooperativa de Transporte, a través de entrevistas y la revisión documental, para conocer la situación actual de la organización.

Determinar las competencias, habilidades y aptitudes de los puestos de trabajo claves del área operativa y administrativa para establecer los perfiles, funciones y requerimientos que necesita la organización a través de entrevistas a los colaboradores.

Diseñar el manual de funciones para la Cooperativa de Transporte para que los colaboradores conozcan las funciones y actividades de sus puestos de trabajo, a través de la revisión bibliográfica y documental.

ANTECEDENTES

Como primer antecedente está la tesis elaborada por Torres Orellana Luis Enrique (2017), en la Universidad Regional autónoma de los andes UNIANDES cuyo título es *Influencia del manual de funciones en el desempeño laboral del personal de la cooperativa de transporte Ventanas – Matriz Cantón Ventanas – Los Ríos*. En este trabajo el objetivo de la investigación fue determinar los efectos que tiene el manual de funciones en el desempeño laboral del personal de la Cooperativa de Transporte Ventanas – Matriz Cantón Ventanas – Los Ríos. La metodología y estructura utilizada dentro del desarrollo de la investigación tiene un enfoque cualitativo para establecer si el manual de funciones contiene la información detallada y ordenada de las funciones que deben efectuar los empleados de la Cooperativa de Transporte, con la finalidad de reestructurar el manual actual de la Cooperativa. La técnica de investigación utilizada fue la encuesta al personal de Cooperativa de Transporte.

Se verifico que ellos cumplen funciones diversas, ajenas a sus funciones de acuerdo con el cargo que fueron contratados; no han hecho uso del manual de funciones con el que contaba, así como, existe un desorden en las funciones que debían realizar en realizando. Como recomendaciones los empleados de la cooperativa de transporte ventanas deben dar uso al manual de funciones continuamente y adaptar el manual de acuerdo a los cambios que se dan en la legislación o políticas internas de la institución.

Como segunda investigación con la realizada Vivanco Romero, Marco Vinicio (2017) en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil UCSG y cuyo título es *Diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María de la ciudad Machala, provincia de El Oro*. El proyecto tiene como objetivo el diseño de un manual de funciones para el personal administrativo de la Unidad Educativa Santa María. A pesar de la importancia del manual de funciones, aún existen empresas en nuestro medio y principalmente en la provincia de El Oro, con problemas de coordinación de actividades entre su personal por no disponer

de un manual de funciones que les permita lograr un buen desempeño de su personal.

El método para la recopilación de datos consistió en la metodología cualitativa y descriptiva por medio de entrevista y observación al personal. Se obtuvo como resultado la duplicidad de diferentes actividades por cada puesto de trabajo y el desconocimiento del manual de funciones.

Como tercera investigación con la realizada con Parada Villamar Jennifer Andrea (2016) cuyo título es *Manual de funciones para la Unión de Transportistas Públicos del Guayas Cantón Guayaquil*, en este trabajo el objetivo de la investigación fue elaborar un manual de funciones para la Unión de Transportista Públicos del Guayas, con la finalidad de mejorar el desarrollo de la estructura organizacional.

La metodología que se utilizó fue un método científico, lo que permitió obtener un análisis de los datos, necesarios para desarrollar la temática planteada. Y así, hacer una valoración de lo que específicamente necesita la organización. El método inductivo-deductivo permitió realizar una evaluación de los hechos acontecidos dentro de la organización, y verificar la falta que hace la implementación de un manual de funciones estructurado, y como este aportaría a la empresa. La recolección de datos se hará mediante: Entrevistas, esta permitirá conocer los problemas de forma directa con los jefes y empleados de la organización.

El resultado de la investigación se determinó que la falta de una estructura organizacional no permite que los colaboradores conozcan cuál es su misión y la visión institucional. Se determinaron problemas que son comunes tales como el retraso de las tareas y el personal de conducción que, laborando de una manera monótona, lo que no permite cumplir los objetivos de la empresa. Deben aplicarse adecuadamente las funciones y tareas que requiere la empresa y definir claramente las responsabilidades y actividades de los empleados para brindar a la comunidad servicios eficaces.

Como cuarta investigación con la realizada con Avalos Bustos, Daysi Janeth (2015) titulado *Diseño de un manual de funciones y procedimientos*

internos para el Departamento Financiero de la Comercializadora de Derivados del Petróleo Corpetrolsa S.A. en este trabajo su objetivo fue diseñar un manual de funciones y procedimientos internos del departamento Financiero en la comercializadora de derivados del petróleo CORPETROLSA S.A.

La organización carece de estas directrices para el correcto manejo y toma de decisiones de la alta dirección. Esta investigación nos permite conocer herramientas necesarias para la gerencia y una adecuada administración del departamento financiero con una adecuada gestión de los recursos. Para el desarrollo de esta investigación se realizaron encuestas a los colaboradores y entrevistas a gerentes dentro de la organización. Para finalizar, es importante que la organización permita conocer mejor el funcionamiento interno de tareas, requerimientos y puestos responsables, la inducción del puesto y la capacitación del personal ya que se describen en forma detallada las actividades de cada puesto.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se enfocó en determinar los elementos del manual de funciones para los colaboradores de la Cooperativa de transporte de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas. Lo que busca el trabajo es mostrar cuán importante es para esta empresa contar con un manual de funciones, y así se puedan mejorar los procesos: en el trabajo de los colaboradores, en el clima laboral, y en la satisfacción de las necesidades del personal.

La falta de un manual de funciones ocasiona dificultades en las actividades diarias de la cooperativa. Esta herramienta podrá fortalecer distintas áreas como: la evaluación del desempeño, el reclutamiento y selección del personal, las tareas específicas que debe desempeñar el colaborador junto con las competencias y el perfil que debe cumplir para que realice su trabajo con eficiencia. Este manual estará compuesto por competencias de acuerdo al diccionario de competencias de Martha Alles.

En la organización se percibe en la inconformidad de los colaboradores en su puesto de trabajo, la falta de claridad, así como la ausencia de manuales de funciones. Que determinen las actividades de los puestos. Las personas contratadas tenían poca claridad de sus responsabilidades, sino que, además una vez establecidas estas responsabilidades de forma verbal, eran modificadas, sin seguir un protocolo predefinido u orden jerárquico, generando así un clima lleno de incertidumbre e inseguridad.

En el presente trabajo se propone contar con un manual de funciones en los puestos claves en el área operativos y administrativos. El manual será de apoyo para la cooperativa como para los colaboradores, en lo que respecta a las tareas y actividades que se deben realizar. La creación de este manual ayudará a la descripción de las funciones y responsabilidades que debe tener el personal que labora dentro de la cooperativa. Junto con el perfil de los cargos la organización podrá conocer de forma detallada sus procesos y diagnosticar la situación problema de la organización.

Para lograr la elaboración de este proyecto fue clave la apertura del gerente y del presidente, quienes mostraron en todo momento la predisposición para poder evaluar la organización. También sus colaboradores brindaron la información necesaria así poder identificar los puestos claves de trabajo que tiene la Cooperativa.

MARCO INSTITUCIONAL

La Cooperativa de transportes inicio el 19 de abril de 1968 con un acuerdo ministerial N° 11114 como sociedades, esta cooperativa se dedicada a transporte terrestre de pasajeros por sistemas de transporte interurbano, que abarca líneas de autobús provincial el transporte se realiza por rutas establecidas siguiendo normalmente un horario fijo, y el embarque y desembarque de pasajeros y encomiendas en paradas establecidas. La cooperativa de transporte, la que hoy se mantienen en los pueblos de la provincia con más de 53 años sirviendo a la comunidad, actualmente dispone de un total de 50 socios y 56 empleados.

Como misión la cooperativa de Transporte Interprovincial y provincial es brindar un servicio de calidad y calidez a la ciudadanía, con unidades modernas y personal capacitado, cumpliendo las rutas y frecuencias autorizadas. Su visión es ser reconocidos como la mejor Cooperativa de Transporte Interprovincial y provincial del país, por el ejemplo de trabajo y la excelencia de nuestro servicio, con una flota vehicular, con socios y colaboradores comprometidos con la cooperativa y con la ciudadanía. Sus valores son: honestos responsables solidaridad, trabajando en equipo y cooperando entre socios y colaboradores para brindar un servicio de excelencia; aplicando siempre los valores y principios del cooperativismo.

La cooperativa de transporte cuenta con 32 sucursales o agencias:

Manabí: El Carmen, El Carmen Av. Chone, Pedernales, Pedernales Velazco

Santo Domingo De Los Tsáchilas: La Concordia

Los Ríos: Quevedo, Babahoyo

Guayas: Duran, Eloy Alfaro (Duran), Guayaquil,

Esmeraldas: Quinindé, Rosa Zarate

Pichincha: Pedro Vicente Maldonado, San Miguel De Los Bancos, Puerto Quito, Quito Carcelén Av. Eloy Alfaro, Quito- Chilligallo

El Oro: Huaquillas

MARCO TEÓRICO

1.1 Órganos que rigen el transporte en el Ecuador

La Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, tránsito y Seguridad vial (2017) señala en su Art. 13 “los órganos de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial a los siguientes”:

El Ministerio del sector.

La Agencia Nacional de Regulación y Control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y sus órganos desconcentrados.

Los Gobiernos Autónomos Descentralizados regionales, metropolitanos y municipales y sus órganos desconcentrados; y,

El Ministerio de Gobierno.

1.1.1 Las clases de servicios de transporte terrestre

La Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, tránsito y Seguridad vial establece en su Art. 51 las siguientes clases de servicios de transporte terrestre:

Público de pasajeros, Comercial y Por cuenta propia

En el Art. 56.a. sobre el Transporte público de pasajeros, indica que estos transportes pueden ser colectivo y masivo sobre infraestructura definida, destinado al transporte de personas, operada por sujetos con itinerarios, horarios, niveles y política tarifaria. Este transporte se hará por rutas definidas de origen.

En el Art. 53 se establece: Prohíbese toda forma de monopolio y oligopolio en el servicio de transporte terrestre. La Comisión Nacional regulará las formas de prestación del servicio conforme la clasificación prevista en esta Ley.

La prestación del servicio del transporte terrestre estará sujeta a la celebración de un contrato de operación.

Art. 54.- La prestación del servicio de transporte atenderá los siguientes aspectos:

- a) La protección y seguridad de los usuarios, incluida la integridad física, psicológica y sexual de las mujeres, adolescentes, niñas y niños.
- b) La eficiencia en la prestación del servicio.
- c) La protección ambiental.
- d) La prevalencia del interés general por sobre el particular.

En el Art. 55.- El transporte público se considera un servicio estratégico, así como la infraestructura y equipamiento auxiliar que se utilizan en la prestación del servicio. Las rutas y frecuencias a nivel nacional son de propiedad exclusiva del Estado, las cuales podrán ser comercialmente explotadas mediante contratos de operación.

En el Art. 56.- El servicio de transporte público podrá ser prestado por el Estado, u otorgado mediante contrato de operación a compañías o cooperativas legalmente constituidas.

Para operar un servicio público de transporte deberá cumplir con los términos establecidos en la presente Ley y su Reglamento.

Comprende también al que se presta mediante tranvías, metros, teleféricos, funiculares y otros similares y será servido a través de rutas, cables o fajas transportadoras preestablecidas.

1.1.2 De los ámbitos del transporte

Los ámbitos del transporte La Ley Orgánica Reformatoria de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre, tránsito y Seguridad vial en los artículos:

Art. 65.- El servicio de transporte público comprende los siguientes ámbitos de operación: urbano, intraprovincial, interprovincial e internacional.

Art. 66.- El servicio de transporte público urbano, es aquel que opera en las cabeceras cantonales. La celebración de los contratos de operación de estos servicios será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre,

Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento.

Art. 67.- El servicio de transporte público intraprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites provinciales. La celebración de los contratos de operación será atribución de las Comisiones Provinciales, con sujeción a las políticas y resoluciones de la Comisión Nacional del transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento.

Art. 68.- El servicio de transporte público interprovincial es aquel que opera, bajo cualquier tipo, dentro de los límites del territorio nacional. La celebración de los contratos de operación será atribución de la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial, de conformidad con lo establecido en la Ley y su Reglamento.

1.2 Las organizaciones

Las organizaciones se dieron por la necesidad que tienen los seres humanos para poder lograr sus objetivos personales o colectivos. Una organización es un sistema creado para conseguir las metas y objetivos. La palabra organización proviene del griego *órganon*, y en su traducción, su significado quiere decir instrumento. Por tanto, hablamos de herramientas que se utilizan con el fin de conseguir un objetivo determinado, por lo que puede definirse como:

Acción y efecto de organizar u organizarse: la manera como están estructurados los diferentes órganos o parte de un conjunto, complejo, conjunto de persona que pertenecen a un cuerpo o grupo organizado. Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social (García, citado por Flores, 2015, p. 21-22).

De acuerdo con Hernández & Palafox (2012) “la estructura organizacional de una empresa depende fundamentalmente de sus recursos, la tecnología que utiliza, el mercado que se maneja y su estrategia “(p. 7). La organización usualmente cuenta con normas y políticas que especifican la posición de

cada persona en la estructura y las tareas que debería llevar a cabo. Podemos considerar que una organización es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en un objetivo o meta.

Por otro lado, Daft (2010) explica que “las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas a las metas, están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y están vinculadas al entorno”. (p.35)

1.2.1 Tipos de organizaciones:

Los tipos de organizaciones son las distintas formas en las que pueden presentarse una organización, dependiendo de los fines u objetivos que persigan, están pueden clasificadas por su tamaño, el sector en que operan o su forma jurídica, estas organizaciones pueden ser de diferentes tipos.

Existen dos tipos de organizaciones, la organización formal, es una forma de agruparse socialmente que está elaborada de manera ordenada con el propósito de establecer un objetivo en especial, su principal característica son las reglas, procedimientos y estructuras claras. Por otro lado, la organización informal, son relaciones sociales que aparecen espontáneamente. (Ponce, 2011, p. 30)

Para Brume (2019) “las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones “(p.9).

En función de su actividad y el sector en el que opera, tenemos varias clasificaciones de los tipos de organizaciones. En este sentido, la clasificación quedaría de la siguiente forma:

Tabla 1 Tipos de Organizaciones

Tipos de Organizaciones		
Según la ganancia	Organizaciones con fines de lucro	Son agrupaciones de capital privado que comercializan bienes o servicios.
	Organizaciones sin fines de lucro (ONG)	Son agrupaciones sociales cuyo fin es cubrir necesidades de la comunidad y tienen independencia financiera, no dependen de ningún gobierno.
	Organizaciones con fines administrativos	Son aquellas organizaciones creadas por un gobierno para brindar servicios a la comunidad.
Según la estructura	Organizaciones formales	Surgen de manera deliberada y se establece un patrón de relaciones entre sus componentes para el logro eficaz del objetivo.
	Organizaciones informales	Surgen espontáneamente debido a las actividades e

	informales	interacciones de los participantes.
Según la propiedad	Organizaciones privadas	Son aquellas en las que el capital es privado y no del Estado.
	Organizaciones públicas	Son aquellas en las que existe participación del gobierno.
Según su tamaño	Organizaciones pequeñas:	Están conformadas entre 10 a 49 miembros.
	Organizaciones medianas	Están conformadas entre 50 y 199 miembros.
	Organizaciones grandes	Están conformadas entre 200 y 1000 miembros.
Según su localidad	Locales	Pertenecer a un lugar determinado, Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
	Provinciales	Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.
	Regionales	Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones
	Nacionales	Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
	Multinacionales	Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país
Según la Forma Jurídica	Unipersonal	El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio.
	Sociedad Colectiva	Son empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
	Cooperativas	No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa
	Comanditarias	Poseen dos tipos de socios: los colectivos y los comanditarios.
	Sociedad de Responsabilidad Limitada:	Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
	Sociedad Anónima	Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa.

Elaborado por: Elaboración propia

1.3 Diseño organizacional

El diseño organizacional es un proceso de diseñar una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización y un organigrama.

Para Echavarría (2012) “el diseño organizacional es el proceso de elegir una estructura de tareas, responsabilidades y relaciones de autoridad dentro de las organizaciones. Se pueden representar las conexiones entre varias divisiones o departamentos de una organización y un organigrama” (p. 12).

El diseño organizacional es determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

1.3.1 Estructura organizacional.

Cada empresa debe incluir siempre una estructura o forma organizativa acorde a sus necesidades. Esto le permite ordenar las actividades y los procesos. Para elegir la estructura correcta, es importante analizar que cada organización es diferente en sus prioridades y necesidades.

La estructura organizacional se define como el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con las tareas, agrupadas, coordinadas y controladas para el logro de objetivos, comprende tanto la estructura formal, como la estructura informal, dando lugar a la estructura real de la organización (Quintero, Canizales y Figueroa citado por Méndez 2011 p. 56).

Para Ponce, (2011) “es la forma en que se divide o se agrupa una empresa, como se coordinan las diferentes actividades o responsabilidades de una organización con relación a los diferentes mandos de la empresa” (p. 7).

Para Méndez (2011) considera que “la estructura organizacional conlleva varios elementos importantes de la estructura, la cual puede reflejarse en un organigrama y tiene varios propósitos ” (p15).

Entre los propósitos de una estructura organizacional esta : dividir el trabajo en tareas específicas y departamentos; Asignar tareas y responsabilidades relacionadas con el puesto, coordinar diversas tareas; agrupar puestos en unidades; establecer relaciones, establecer líneas formales de autoridad y asignar y utilizar recursos de la organización

El siguiente paso para entender las organizaciones es determinar las dimensiones que describen las características específicas del diseño organizacional.

Varios actores coinciden con las dimensiones estructurales y contextuales, para Daft (2010). agregan que las dimensiones estructurales se clasifican de la siguiente manera:

Formalización: el grado mediante el cual la organización tiene sus propias normas, regulaciones y procedimientos.

Descentralización: Se refiere al nivel jerárquico

Jerarquía de autoridad: Es quien le reporta a quien y el tramo de control para los gerentes.

Especialización: El grado por el cual se definen los empleos y depende de una única expertos.

Estandarización: El grado por el cual las actividades laborales se realizan en forma rutinaria.

Las razones de personal: Se refiere a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

Para Daft (2010). las dimensiones contextuales se clasifican de la siguiente manera.

Edad y tamaño: Ciclos de vida, número de empleados y magnitud de activos.

Tecnología: Herramientas, técnicas y acciones para transformar insumos en productos.

Entorno: Elementos fuera de los límites de la organización.

Metas y estrategias: Definen el propósito y técnicas que diferencian la organización.

Cultura: Valores, creencias, normas claves con empleados.

1.4 El organigrama:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización. Estos son de suma importancia y utilidad para todas las organizaciones. Están reflejan las áreas que integran la compañía, sus niveles jerárquicos y las líneas de autoridad de manera esquemática.

Los organigramas son representaciones gráficas de las cuales se pueden identificar las áreas o departamentos con la que cuenta una empresa u organización y por ende también se puede identificar cuáles son las líneas de mando que se ejercen en dicha entidad tomando encuentra el orden jerárquico de la misma. (Zambrano 2016 p, 9)

Según Rodríguez citado por Andrango (2018) "El organigrama es un modelo abstracto y sistemático cuyo objetivo es el de visualizar e informar una estructura formal y organizacional plasmando a sus elementos de autoridad, los niveles de jerarquía y la relación que existe entre ellos" (p.11).

Los organigramas se pueden dividir de la siguiente manera:

Organigrama vertical, organigrama horizontal, organigrama circular, integral funcional, estructural de posición

1.4.1 Niveles jerárquicos

Los niveles jerárquicos son las diversas posiciones que las personas ocupan en la estructura organizacional. A cada nivel jerárquico se le asigna una determinada autoridad y responsabilidad para poder dirigir o controlar. Los niveles jerárquicos se pueden clasifican de la siguiente manera:

Nivel superior: También conocido como nivel estratégico. En este nivel se ubican el gerente, el directorio, el presidente, entre otros. Son los responsables de establecer las políticas, estrategias y objetivos a largo plazo.

Nivel medio: También conocido como nivel táctico. En este nivel se ubican los jefes de las distintas áreas, por ejemplo: el gerente de producción, el

gerente financiero, entre otros. Son los responsables de coordinar lo que se desarrolla a nivel inferior y de tomar decisiones que afectan a su área específica.

Nivel inferior u operativo: En este nivel se ubican los empleados administrativos, los obreros, entre otros. Son los responsables de llevar a cabo las tareas que les son asignadas por parte del nivel medio.

1.5 Los manuales en las organizaciones

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a los lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa.

Para Asansa & Miranda (2016) "se denomina manual a toda guía de instrucciones que sirve para el uso de un dispositivo, la corrección de problemas o el establecimiento de procedimientos de trabajo".

Los manuales son la forma en que se transmite información de manera ordenada con forma de libro que se puede manejar de manera fácil. Es ideal para empresas y franquicias que desean estandarizar información hacia sus distribuidores, franquiciatarios, sucursales, clientes, proveedores.

Andrango (2018) agrega que el "manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información e instrumentos sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se considera necesario para la mejor ejecución del trabajo" (p. 12).

Podemos encontrar los siguientes tipos de manuales más relevantes en las organizaciones:

Manuales de organización, manuales de políticas, manuales de normas y procedimientos, manuales para especialistas, manuales de contenido múltiple, manuales de finanzas, manuales del sistema y manual de funciones (colaborador)

La utilización de los manuales es de suma importancia dentro de una organización, ya que son estos los que se ocupan de la estructura de puestos para mejorar la eficiencia de la institución y aumentar la satisfacción en el trabajo de los colaboradores. Además, los manuales son la representación gráfica de la organización, es decir aquí se detalla en forma resumida los departamentos, áreas con las que cuenta la institución, con esto se puede visualizar toda la estructura de una organización.

1.5.1 Los manuales de funciones

El manual de funciones es un instrumento de trabajo que está conformando con normas y tareas que se desarrolla en un puesto de trabajo como sus actividades, procedimientos, normas entre otras.

Para Lluyi & Ormaza, (2020) "El Manual de Funciones es un documento formal elaborado por la compañía y que sirve como guía para todos los colaboradores" (p.28). Se define al manual de funciones como el conjunto de especificaciones de las tareas propias de cada puesto de trabajo.

Es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas elaborado técnicamente basados en sus respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente. (Chiavenato, citado por Flores, 2016, p. 07)

Para Torres (2017) "el manual de funciones orienta la ubicación del puesto de trabajo dentro del organigrama funcional de la organización y del proceso del área del cual depende, articulando de esta manera cada uno de los procesos que permiten obtener un determinado servicio o producto" (p, 8).

Se detalla los siguientes aspectos esenciales de los manuales de funciones, el organigrama, la descripción de las funciones de todos los cargos y los indicadores de evaluación que se aplican a cada cargo. Estas especificaciones son necesarias para poder cumplir a cabalidad con las atribuciones encomendadas por la organización.

1.5.2 Aspectos que considerar para el Manual de Funciones

Al momento de elaborar un manual de funciones se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

Es indispensable la participación de todos los colaboradores, especialmente los jefes de cada área que forman parte de una organización.

Formar un equipo técnico interno o externo, que pueda liderar este proceso.

Tener un plan estratégico vigente para realizar el Manual de Funciones.

Elaborar un programa de implementación y poner a disposición a todos los colaboradores para que pueda ser usado como medio de consulta cuando lo necesiten.

Para la correcta elaboración de un manual de funciones se deben seguir los siguientes parámetros:

Determinar la estructura organizacional

Asignar responsabilidades y funciones a cada uno de los cargos de la organización.

Determinar los requisitos que necesita una persona para ocupar un cargo en la empresa, como experiencia, estudios, conocimientos entre otros.

Establecer las relaciones jerárquicas y realizar una descripción de puesto, que ayude a determinar las funciones, responsabilidades, nivel jerárquico, entre otros.

Entre los puntos que se deben mencionar en una descripción de puestos tenemos: Misión del cargo, departamento y área, personal a cargo, dependencia, funciones y responsabilidades, relaciones internas y externas, habilidades y conocimientos, experiencia y estudios.

Para que un manual de funciones sea una herramienta eficaz para la consecución de los objetivos organizacionales es importante detallar cada uno de los aspectos a considerar para ocupar el cargo, esto facilitará el proceso de reclutamiento y selección porque los reclutadores tendrán requisitos que los aspirantes deben tener para ser contratados. También apoyara en el proceso de inducción, sirviendo como guía para capacitar a los nuevos colaboradores. (Méndez 2011. p.9).

1.6 El diseño de cargos

El diseño del cargo tiene su relación en base a la división del organigrama, su elaboración se forma en los departamentos y áreas que la empresa requiere, todo con la finalidad de que se alinee a los objetivos de su departamento y a los de la empresa.

Para Vásquez (2014) “El diseño de cargos es un proceso mediante el cual se especifica el contenido de cada puesto, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás”. (p.14)

Para Flores (2016) “El diseño del cargo es la organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico como: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad”. (p.6)

Para diseñar un cargo es importante definir cuatro dimensiones básicas:

El contenido del cargo: las tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar.

Métodos y procesos de trabajo: cómo se desempeñan las tareas

Responsabilidad: las responsabilidades a quién debe reportar el ocupante del cargo.

Autoridad: quiénes son sus subordinados.

1.6.1 Los modelos de diseño de cargos

El diseño de cargo es la forma en que los gerentes o administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en todas las unidades, departamentos y organizaciones. Dentro de los modelos, se encuentran los siguientes:

1. Modelo clásico o tradicional: prescriben que el cargo se debe proyectar como algo definitivo y permanente. El modelo clásico se proyecta en reducción de costo, estandarización de las actividades y apoyo a la

tecnología. Para Norona (2016) “el modelo se enfatiza en las tareas que se realizan en forma sistemática, usando capacidades específicas y necesarias para dichas tareas” (p.14).

2. Modelo Humanístico: es el modelo de las relaciones humanas, se enfatiza en las personas y en los grupos sociales, interacción y dinámica de grupo, la satisfacción e interacción en la personas. Busca la participación en las decisiones y existen recompensas sociales y simbólicas.

3. Modelo situacional o contingente: el diseño de cargos se adecúa a las siguientes variables: las personas, las tareas y la estructura organizacional. Este modelo se basa en 5 dimensiones: variedad, autonomía, influencia del significado de las tareas, identidad con la tarea y la retroalimentación.

El enriquecimiento de cargo es una adaptación continua del modelo situacional. Se refiere a la reorganización y a la ampliación de las tareas desempeñadas por una persona de manera que aumente su satisfacción en el trabajo. Este modelo se basa en la retroalimentación directa, relación con el cliente, nuevo aprendizaje, exclusividad de la experiencia, control sobre recursos, autoridad directa de comunicación y responsabilidad del personal.

1.7 La Descripción de cargos:

La descripción de cargo es un instrumento que posibilita juntar en un sólo documento las atribuciones, funciones y condiciones de un cargo. Este instrumento es un gran apoyo para desarrollar con rigurosidad los procesos de selección, mantención y desarrollo de los individuos en una organización.

La descripción de cargos es un documento donde se debe especificar el contenido de cada cargo, de qué manera se relaciona con los demás puestos de trabajo y los métodos de trabajo, todo esto con el objetivo de cumplir con los requisitos sociales, organizacionales y tecnológicos (Chiavenato, 2009, págs. 205-206).

Las preguntas que se buscan responder al realizar una descripción de cargo son las siguientes: *¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuándo lo hace? Y ¿Por qué lo hace?*

Desde esta perspectiva la descripción del puesto está relacionada en las tareas, las obligaciones y las responsabilidades del puesto.

Esta descripción “es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción de los puestos viene el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñar el puesto” (Ferrín 2019, p. 9).

La descripción de puestos de trabajo es de gran utilidad para la organización y para los colaboradores. Permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa.

1.7.1 Análisis de la descripción de cargos:

El análisis de la descripción de cargo es el proceso que nos permite determinar las tareas, conductas y funciones que está conformada en el puesto de trabajo, como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes al momento de desempeñar sus actividades en su puesto de trabajo.

El análisis nace a partir de la descripción de los cargos. Aunque se pueden confundir debido a su parecido, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en describir el contenido del cargo, mientras que el análisis se enfoca en los requisitos físicos y mentales que se deben cumplir, las responsabilidades del cargo y las condiciones en las que se va a trabajar (Chiavenato, 2007, p. 190).

Los factores que se toman en cuenta al hacer el análisis son los siguientes:

Requisitos mentales son: Instrucción necesaria, Experiencia anterior, Iniciativa o Aptitudes

Requisitos físicos: Esfuerzo físico, concentración visual o mental, Destreza o habilidades, Complejión física

Responsabilidad: Supervisar a las personas, material, equipamiento o instrumentos, dinero, título o documentos y contactos internos o externos

Condiciones de trabajo: Ambiente físico de trabajo o Riesgo de accidentes

Entre los métodos de recolección de datos sobre los cargos podemos encontrar los siguientes: *Método de la entrevista, método del cuestionario, método de observación.*

1.7.2 La descripción de puestos y la gestión por competencias

Es importante que una organización realice su gestión por competencias, estas deberán ser consideradas al momento de realizar la descripción de los puestos. Las competencias forman parte de la descripción del puesto hoy en día, cada organización deberá decidir las tareas fundamentales enmarcadas en las competencias necesarias y su grado requerido.

La descripción de puestos por competencias aporta gran beneficio tanto a la organización como a los colaboradores. Sirve de guía para el reclutamiento y selección de personal, da claridad al colaborador para desempeñar sus funciones, y es la base para medir el desempeño del colaborador. Además, identifica los requerimientos de capacitación y aprendizaje, al contar con una estructura organizacional clara y definida. Sirve de fundamento para el diseño de los planes de compensaciones e incentivos y permite definir sueldos y salarios de forma más justa y equilibrada.

Es importante realizar una correcta definición de las tareas, responsabilidades y competencias que debe de tener cada uno de los colaboradores, según su puesto de trabajo. Las descripciones de los puestos son esenciales para la adecuada gestión del talento humano esto ayudara a maximizar el potencial y productividad del mismo. Es clave contar con el equipo de trabajo adecuado y acorde a las necesidades de la empresa.

1.8 Definición de Competencias

Las competencias se pueden decir como tiene “pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado” (Real Academia Española, 2017). Las competencias son comportamientos que algunas

personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada.

Para Albarracín (2020) “las competencias laborales son los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que adquiere o desarrolla una persona para comprender, transformar para poder desempeñar adecuadamente sus responsabilidades” (p. 1).

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos durante el transcurso de su vida.

Para Castaño & Preciado (2011) “La competencia es una característica subyacente en el individuo que causalmente está relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (p.14).

En el campo laboral, las competencias se pueden definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica. Hablamos de competencias cuando se procede a evaluar, formar, desarrollar y medir el aporte de una persona desde su puesto de trabajo. La gestión por competencias es la práctica de identificar las habilidades clave necesarias para que un empleado alcance los desempeños objetivos. Luego, esas habilidades se desarrollan para alinearse mejor con la estrategia comercial de una organización.

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles, posean ciertas características. Estas se denominan competencias en la aplicación de esta metodología. (Alles 2009. P.22)

Podemos considerar la competencia como aquellos factores que distinguen a una persona con un desempeño superior al de otras personas que tienen

un desempeño promedio o aceptable. En consecuencia, las competencias son aquellas características individuales motivación, valores, rasgos, entre otros.

La competencia es una característica propia del individuo, la cual le permite realizar una actividad de mejor manera. Puede ser un conocimiento, una destreza o un rasgo del comportamiento del individuo.

Para Alles (2010) “la competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p .18).

Para Martha Alles las competencias se presentan en 3 grupos:

Competencias cardinales: para Alles (2009) las competencias cardinales son “Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional“(p.25). Dentro de las competencias cardinales tenemos: Adaptabilidad a cambios del entorno, compromiso, responsabilidad con la calidad de trabajo, deber con la rentabilidad, cuidado organizacional, ética y sencillez, flexibilidad y adaptación, fortaleza, iniciativa, innovación y creatividad e integridad y justicia.

Competencias específicas gerenciales: para Alles (2010) “competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial“(p.25).

Competencias específicas por área. Competencia aplicable a colectivos o grupos de personas, en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas

1.8.1 Tipos de competencia

Las competencias se pueden clasificar de la siguiente manera (Alles, 2005, p. 27)

Tabla 2 Tipos de competencias

Logro y acción	Ayuda y servicio	Influencia
Orientación al logro Atención al orden, calidad y precisión Iniciativa Búsqueda de información	Orientación al cliente Entendimiento interpersonal	Influencia e impacto Facilidad para construir relaciones Conciencia de la organización
Gerenciales	Cognoscitivas	Eficacia personal
Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo Liderazgo Comunicación	Pensamiento analítico Razonamiento conceptual Experiencia a nivel técnico, profesional o de dirección	Autocontrol Autoconfianza Reacción al fracaso Flexibilidad Integridad Compromiso

Elaborado: elaboración propia

1.8.2 Competencias definidas.

En la cooperativa de transporte se identifica las siguientes competencias en relación con el puesto de trabajo.

El manual de funciones para los puestos claves: Conductor, Oficial, Encomienda, Boletería y Contador. Se establece de acuerdo con los criterios

Orientación al resultado: Es la capacidad de actuar con rapidez cuando es necesario tomar decisiones importantes, para superar a los competidores, responder las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.

Aprendizaje continuo: es el proceso a través del cual se adquieren nuevas habilidades, conocimientos, comportamientos o valores como resultado del estudio, la experiencia, instrucción y observación.

Comunicación: para Martha Elles (2010) define la comunicación como "la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito" (p.170).

Manejo de conflicto: Es capacidad para dirigir o controlar una discusión, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

Iniciativa: Es la predisposición a actuar de forma proactiva y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro.

Servicio al cliente: Es ayudar o servir a los clientes, comprender y satisfacer sus necesidades y resolver problemas de cliente.

Trabajo en equipo: Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Adaptación al cambio: Martha Elles (2010) "Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas" (p.122).

METODOLOGÍA

En el presente estudio se ha utilizado el enfoque cualitativo. Este estudio tiene como propósito, determinar los elementos del manual de funciones para los colaboradores de Cooperativa de transporte en la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas. Este enfoque permitió recolectar datos bibliográficos sobre la temática establecida y facilitó la elaboración del Manual de funciones de la Cooperativa de Transporte. Esto fue posible a través de la revisión bibliográfica y documental, y la aplicación de entrevistas al personal. Con esta información se busca que los colaboradores conozcan las funciones, actividades y perfiles de sus puestos de trabajo y también establecer criterios de selección y evaluación acorde a las competencias de los colaboradores y características de los cargos.

Los estudios cualitativos intentan describir sistemáticamente las características de las variables y fenómenos (con el fin de generar y perfeccionar categorías conceptuales, validar asociaciones entre fenómenos o comparar los constructos y postulados generados a partir de fenómenos observados en distintos contextos), así como el descubrimiento de relaciones causales, pero evita asumir constructos o relaciones a priori. (Quecedo & Castaño, 2002, p. 20)

Para Hernández, Fernández, & Baptista, (2014) “el enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”.

Instrumento de recolección de datos: el instrumento utilizado en este estudio fue la guía de preguntas abiertas a través de la técnica de la entrevista. Se elaboraron tres entrevistas. Una entrevista estructurada al personal del área administrativa, otra al área operativa y una última al presidente de la organización. Con cada una de ellas se siguió un procedimiento, el cual buscó obtener información para conocer la estructura organizacional y poder diseñar el manual de funciones a los 5 puestos claves del área operativa y administrativa, los cuales son: conductor, oficial, encomienda, boletería y contador.

Para Folgueiras (2015) “La entrevista es una técnica de recogida de información que además de ser una de las estrategias utilizadas en procesos de investigación, tiene ya un valor en sí misma”.

La entrevista nos permitió obtener información para identificar los puestos de trabajo que tiene la Cooperativa de transporte y a través de la revisión de la documentación conocer la situación actual de la organización.

Población y muestra: la empresa está conformada por el área administrativa y por el área operativa, donde se encuentran los trabajadores del terminal, socios, conductores, con un total de 106 colaboradores. Para este estudio se consideró un grupo de colaboradores del área administrativa y operativa, debido a la dificultad de obtener de todos los miembros información para el estudio, por las diferencias en los turnos y horarios de trabajo.

Tipos de muestro: el tipo de muestreo seleccionado fue no probabilístico, considerando una muestra por conveniencia. Esta es una técnica de muestreo donde la muestra de la población se selecciona porque están convenientemente disponibles para la investigación. El investigador tiene facilidad de acceso a los participantes.

Durante la investigación los miembros de la Cooperativa de Transporte dieron toda la apertura para realizar el proyecto de investigación, brindando su apoyo a las inquietudes que se presentaban. Así también colaboró con el personal al que se requería realizar las debidas entrevistas, coordinando el tiempo que ellos disponían para la entrevista.

La muestra por conveniencia fue de 5 puestos considerados claves para la organización. A través de este trabajo fue posible obtener información para conocer la estructura organizacional y diseñar el manual de funciones a los cargos de conductor, oficial, encomienda, boletería y contador.

Aplicación de la entrevista: la guía de entrevista para recopilar información que permita elaborar la descripción y análisis de puestos estuvo conformada por 22 preguntas. Las variables que se consideraron en este estudio fueron: estructura organizacional, objetivos del cargo, funciones y responsabilidades, relación con otros puestos de trabajo, perfil académico, experiencia y competencias.

La entrevista para poder recolectar información sobre la estructura organizacional estaba conformado por 8 preguntas, la cuales fueron aplicadas al personal administrativo. Las variables con las que se trabajaron fueron las siguientes: estructura organizacional, puesto clave, jerarquía, competencias. La entrevista se realizó a cuatro personas, quienes ocupan puestos de contador, supervisor de oficinas, secretaria administrativa, secretaria de gerencia, una vez realizada la entrevista se realizó una matriz de análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas.

La entrevista para hacer el diagnóstico de la empresa estuvo conformada por 7 preguntas. Estas fueron aplicadas al presidente de la Cooperativa de Transporte. Las variables que se consideraron fueron: historia corporativa, normas y políticas, estructura organización y competencias.

ANÁLISIS DE DATOS

De acuerdo con la entrevista realizada se pudo recolectar información en base a la estructura organizacional de la Cooperativa de transporte. La entrevista está conformada por 8 preguntas con las siguientes variables: estructura organizacional, puesto clave, jerarquía y competencias. Estas preguntas se aplicaron en el área administrativa a 4 colaboradores: contador, supervisor de oficinas, secretaria administrativa y secretaria de gerencia. Una vez realizada la entrevista se realizó una matriz de análisis de los resultados obtenidos de la entrevista.

Tabla 3. Matriz de análisis de entrevista

Entrevista a personal del área administrativa								
Cargos	Concepto de la Estructura organizacional	Característica estructura organizacional	Puesto claves de la organización	Posiciones jerárquicas de la estructura	Competencias de su puesto	Competencias que requiere la empresa	Contribución del puesto de trabajo a la organización	recomendaciones
Contador	forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades	No se encuentra formalmente definida, pero se puede decir que es de tipo lineal, donde las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas.	Conductores, oficiales, encomiendas, boletería, contador, presidente.	normativa de cooperativa de transporte	trabajo en equipo, comunicación, y adaptabilidad	Atención al cliente, trabajo en equipo y comunicación.	El control de todos los ingresos y egresos de la cooperativa	Capacitación para mejorar el servicio al cliente.

Supervisor de oficinas	Conformada según sus niveles jerárquicos.	Cuenta con una estructura formada por Asamblea de socios, gerente general, presidente, área administrativa, supervisor de oficinas, encomienda, conductores y oficiales	Conductores, oficiales, encomiendas, boleterías.	normativa de cooperativa de transporte	Trabajo en equipo, comunicación, control, análisis de problemas.	Servicio al cliente, trabajo en equipo, compromiso e iniciativa.	Supervisando las oficinas tanto de encomiendas y boletería	programa de capacitación de trabajo en equipo e integración
secretaria Administrativa	Sistema jerárquico el cual está conformando una organización	organigrama estructural, asamblea de socios, gerente general, consejo de vigilancia, presidente, área administrativa, supervisor de oficinas, boletería, encomienda, conductores y oficiales	conductores, oficiales, Encomiendas, boletería, contador, presidente.	normativa de cooperativa de transporte	Trabajo en equipo, comunicación, control.	servicio al cliente, adaptabilidad, iniciativa y trabajo en equipo	Realizar los informes y reportes diarios de las actividades diarias	Capacitación e inducción al puesto de trabajo.
secretaria de gerencia	diseño de cómo está conformando la	Asamblea de socios, gerente general,	Conductores, oficiales,	Políticas de la cooperativa	Comunicación, control, análisis de	Servicio al cliente y trabajo en equipo	Mano derecha de gerencia y tengo que tener	Programa integración.

	empresa	presidente, área administrativa, consejo de vigilancia, supervisor de oficinas, encomienda, boletería, conductores y oficiales.	encomiendas y boleterías.	a y cada cargo conoce sus funciones a realizar.	problema, atención al detalle.		listo toda la documentación requerida por parte de gerencia.	
--	---------	---	---------------------------	---	--------------------------------	--	--	--

Elaborado: elaboración propia

Propuesta de un Manual de funciones y Descripción de Cargos de cinco puestos claves del área operativa y administrativa de la Cooperativa de Transporte de Santo Domingo de Los Tsáchilas

Presentación

El Manual de Funciones es una herramienta de gestión de personal, contiene las funciones, competencias y perfiles definidos para los cargos de la organización y es la base que sustenta los procesos internos del área de Personal. Es un documento de carácter técnico que justifica la estructura de cargos. Además, permite conocer los elementos que constituyen los criterios de medición y control de cargos en la organización.

Objetivos:

El Manual Funciones de cinco puestos claves de la Cooperativa de Transporte de Santo Domingo de Los Tsáchilas tiene la finalidad de ser una herramienta de trabajo con la que cuenten el presidente, los socios y otros cargos de gestión, para administrar y coordinar las funciones, apoyados en los siguientes objetivos:

Definir con precisión y claridad las funciones y actividades de los colaboradores, considerando las características organizacionales y el perfil de los cargos.

Contribuir a la gestión de la organización, teniendo presente los conocimientos técnicos y experiencia de los colaboradores del área para cumplir con los objetivos de los cargos.

Analizar la distribución de la carga de trabajo, identificando las actividades repetidas y las que requieren realizar los puestos en la estructura organizacional.

Actores

Para elaborar el modelo de Manual de funciones de los cargos claves de la Cooperativa, se requirió información de la presidencia de la cooperativa, quien dio la apertura para establecer las funciones y actividades principales de los cargos y conocer la estructura organizacional. Además, se contó con la disposición del personal que ocupa los 5 puestos claves seleccionados en el estudio, conformados por el conductor, oficial, boletería, encomienda y contador.

Glosario institucional

Actividades: son las operaciones o pasos secuenciales, relacionados entre sí, que ejecutan los encargados de un proceso para producir un bien o un servicio.

Cargo: conjunto de actividades u operaciones específicas y representativas, relacionadas con un mismo campo de acción, cuyo ejercicio conlleva responsabilidades y poseer capacidades, ya sea profesionales, técnicas o las propias de un oficio.

Conocimiento: se refiere al conocimiento específico de una materia, una disciplina o un campo de actividad, necesario para el desempeño eficiente de un puesto.

Competencias: son las capacidades de un trabajador para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado con eficiencia y eficacia.

Estructura organizacional: constituye la representación gráfica de la estructura formal de una organización, según la división especializada del trabajo y niveles jerárquicos de autoridad.

Experiencia: es el conocimiento adquirido a través de la práctica y el desempeño de una actividad en un período de tiempo. Esa experiencia es adquirida al familiarizarse con los problemas de trabajo y situaciones que se presentan en la actividad laboral respectiva.

Indicador desempeño: es un parámetro cualitativo o cuantitativo que define los aspectos relevantes sobre los cuales se lleva a cabo la evaluación. Se utiliza para medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

Manual de funciones: es el instrumento de trabajo conformando de normas y tareas de un puesto de trabajo, en referencia a sus actividades, procedimientos, relaciones y normas.

Manual de procesos: es la recopilación de información detallada, ordenada, sistemática y completa, incluyendo todas las instrucciones, responsabilidades e información relacionada con políticas, funciones, sistemas y procedimientos para las diversas actividades y actividades que se llevan a cabo en la organización. Como parte de nuestro sistema de control interno.

Objetivo general: descripción objetiva y concisa de un propósito que se pretende alcanzar con la intervención que se está planeando.

Objetivo específico: expresión cualitativa de un propósito particular. Se diferencia del objetivo general por su nivel de detalle y complementariedad. Su característica principal es que debe poder cuantificarse, para expresarlo en metas.

Puesto: es la manera en que se divide y agrupa la actividad de trabajo. Está compuesto de tareas y elementos.

Relaciones de trabajo: son las relaciones que se efectúan entre trabajadores; entre estos y sus superiores jerárquicos y el público. Son necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Responsabilidad: es la condición de responder, ante la administración y los administrados, por las acciones y decisiones, y por las consecuencias e impacto, que resulten del desempeño de un cargo.

Recursos: son los medios que se emplean para realizar las actividades. Se clasifican en seis clases: humanos, financieros, materiales, mobiliario y equipo, planta física y tiempo.

Superior jerárquico: es quién asume la responsabilidad de dirigir a otras personas en el desarrollo de uno o varios procesos de trabajo.

Supervisión: es la acción de apoyar y controlar el cumplimiento satisfactorio de las actividades asignadas a un grupo de trabajadores.

Competencias

Una vez realizado el diseño del manual y aplicado las respectivas entrevistas de recolección de información se establecieron las competencias de cada cargo, definiendo en dos tipos: competencias técnicas y competencias conductuales.

Conductor

Competencias técnicas: Conocimiento básico de mecánica, Conocer y cumplir con el reglamento del tránsito, Seguridad vial; competencias conductuales Orientación al resultado, Aprendizaje continuo, comunicación, manejo de conflictos, iniciativa, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio.

Oficial

Competencias técnicas: Conocimiento básico de mecánica, conocer y cumplir con el reglamento del tránsito, seguridad vial. Competencias conductuales: orientación al resultado, servicio al cliente, comunicación, aprendizaje continuo, adaptación al cambio

Boletería

Competencias técnicas, conocimientos numéricos, conocimiento de rutas provincial e interprovincial. Competencias conductuales, orientación al resultado, servicio al cliente, comunicación, aprendizaje continuo, adaptación al cambio, trabajo en equipo

Encomienda

Competencias técnicas: conocimientos numéricos, conocimiento de rutas provincial e interprovincial. Competencias conductuales: orientación al

resultado, servicio al cliente, comunicación, aprendizaje continuo, adaptación al cambio y trabajo en equipo.

Contador

Competencias técnicas, conocimientos numéricos, conocimiento Excel, manejo de normas y leyes. Competencias conductuales: servicio al cliente, comunicación, aprendizaje, continuo y trabajo en equipo.

Organigrama institucional



Fuente: Cooperativa de transporte de Santo Domingo de los Tsáchilas.

Formato general del Manual de funciones

Este formato consta de 6 ítems que a continuación se detallan:

Tabla 4 : Formato de Manual de funciones

		MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:			
				VERSION: 1			
				PÁGINA: 1 DE 5			
CARGO		FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE ULTIMA REVISIÓN			
ÁREA			DIRECCIÓN				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				LÍNEAS DE RELACIÓN			
				SUPERIOR			
				COLATERALES O PARES			
				CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA			
OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			INDICADORES DE DESEMPEÑO				
FUNCIONES							

1.			
RESPONSABILIDADES			
1.			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS:	
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO			
Factores	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y/O ROPA DE TRABAJO			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
PERFIL			
ACADÉMICO		PERSONALIDAD	
Carrera Profesional:			
Instrucción o Grado Académico:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Título Profesional o ➤ Con Experiencia: 			
Estudios y Especialización:			
Idiomas			
Idioma	Nivel		
Inglés	Básico		
EXPERIENCIA LABORAL			
OTROS REQUERIMIENTOS			

COMPETENCIAS				
1. COMPETENCIAS TÉCNICAS	DETALLE			
2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	AVANZADO	INTERMEDIO	MODERADO	BASICO
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por:	Alexandra Galarza	Aprobador por:
Firma:		Firma:		Firma:

Tabla 5

Manual de funciones N 1: Conductor

		MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:
				VERSION: 1
				PÁGINA: 1 DE 5
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN		
Conductor	01/06/2021	20/08/2020		
ÁREA		DIRECCIÓN		
Operativa		Operativo		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			LÍNEAS DE RELACIÓN	
<pre> graph TD A[Presidente] --- B[Conductor] B --- C[Oficial] </pre>			SUPERIOR	
			Presidente	
			COLATERALES O PARES	
			Ninguno	
			CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
Oficial				
OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)				
Conducir el vehículo de transporte de pasajeros orientado al cumplimiento de la misión empresarial y políticas de calidad de la Cooperativa de transporte.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			INDICADORES DE DESEMPEÑO	
Responder en forma directa por el bienestar y seguridad de los usuarios.			Reportes diarios por turno Puntualidad y asistencia diaria Cumplimiento de trabajos asignados	
FUNCIONES				

<ol style="list-style-type: none"> 1. Conducir el vehículo de transporte público rural y provincial para trasladar a los pasajeros en la ruta preestablecida, respetando los horarios fijados. 2. Informar estado y consumo de combustible del vehículo a su cargo. 3. Verificar los niveles de gasolina, aceite, agua, líquido de frenos, transmisión y llantas. 4. Cumplir con las leyes de tránsito terrestre. 5. Velar por la seguridad de los pasajeros. 6. Cuidar que el vehículo se encuentre en perfectas condiciones para el viaje. 7. Verificar que el vehículo cuente con el combustible necesario para cubrir el servicio desde el lugar de partida hasta el respectivo destino. 8. Evitar el consumo de bebidas alcohólicas, ni fumar durante el viaje. 9. Conocer el funcionamiento de los aparatos de control de la unidad de transporte. 			
RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocuparse del cumplimiento de las normas de seguridad del vehículo, tales como: Revisar el botiquín de primeros auxilios, neumáticos de repuestos y otros relacionados con el mantenimiento del vehículo. 2. Mantener su documentación personal al día y portar su licencia de conducir Clase D y E 3. Revisar la ruta asignada e inspeccionar las condiciones del vehículo antes de su salida. 4. Estacionar en las paradas debidamente identificadas, a los fines de permitir el ingreso y egreso de pasajeros. 5. Conocer y aplicar las leyes de tránsito vigentes. 6. Utilizar el debido uso del cinturón de seguridad. 7. Detenerse en las paradas de autobús a petición del pasajero. 8. Conducir cumpliendo con las leyes de tránsito, criterio y cuidado necesario, siendo responsable por las infracciones que se imputen a su persona. 9. Informar las novedades presentada durante el transcurso de viaje referente a los vehículos, las vías y los usuarios. 10. Comunicar algún problema o incidente, (llamar a la SEDE o La base) 			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS <ul style="list-style-type: none"> • Presidente • Boletería • Oficial • Conductores 		EXTERNAS: <ul style="list-style-type: none"> • Pasajeros • Comisión de tránsito 	
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO			
Factores	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable

EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y/O ROPA DE TRABAJO							
Uniforme de trabajo							
HERRAMIENTAS DE TRABAJO							
Equipo celular, equipo de radio, registro satelital.							
PERFIL							
<p>ACADÉMICO</p> <p>Bachiller o tecnológico</p> <p>Carrera Profesional:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Licencia tipo D Y E <p>Instrucción o Grado Académico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Título Profesional o ➤ Con Experiencia: <p>Estudios y Especialización:</p> <p>Conocimiento de leyes de tránsitos</p> <p>Idiomas</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Idioma</th> <th style="width: 40%;">Nivel</th> <th style="width: 30%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Inglés</td> <td>Básico</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Idioma	Nivel		Inglés	Básico		<p>PERSONALIDAD</p> <p>Organizado, responsable, honesto, atención a los detalles, habilidades numéricas, destreza manual, colaboradora y predispuesta al horario de trabajo.</p>
Idioma	Nivel						
Inglés	Básico						
EXPERIENCIA LABORAL							
Entre 2 a 5 años de experiencia con vehículos pesados o similares							
OTROS REQUERIMIENTOS							
Conocimientos de utilizar un lenguaje en códigos para comunicarse con los otros conductores.							
COMPETENCIAS							
1. COMPETENCIAS TÉCNICAS	DETALLE						
Conocimiento básico de mecánica.	Estar en la capacidad de realizar mantenimiento o reparaciones menores al vehículo.						
Conocer y cumplir con el reglamento del tránsito.	Conocimiento en los reglamentos de seguridad vial para cumplir con las normas establecidas.						
Seguridad vial	Conocimientos sobre el uso adecuado						

2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		AVANZADO	INTERMEDIO	MODERADO	BASICO
Orientación al resultado			X		
Aprendizaje continuo		X			
Comunicación		X			
Manejo de conflictos		X			
Iniciativa			X		
Trabajo en equipo		X			
Adaptabilidad al cambio		X			
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por:	Alexandra Galarza	Aprobador por:	
Firma:		Firma:		Firma:	

Tabla 6

Flujograma 1: Conductor

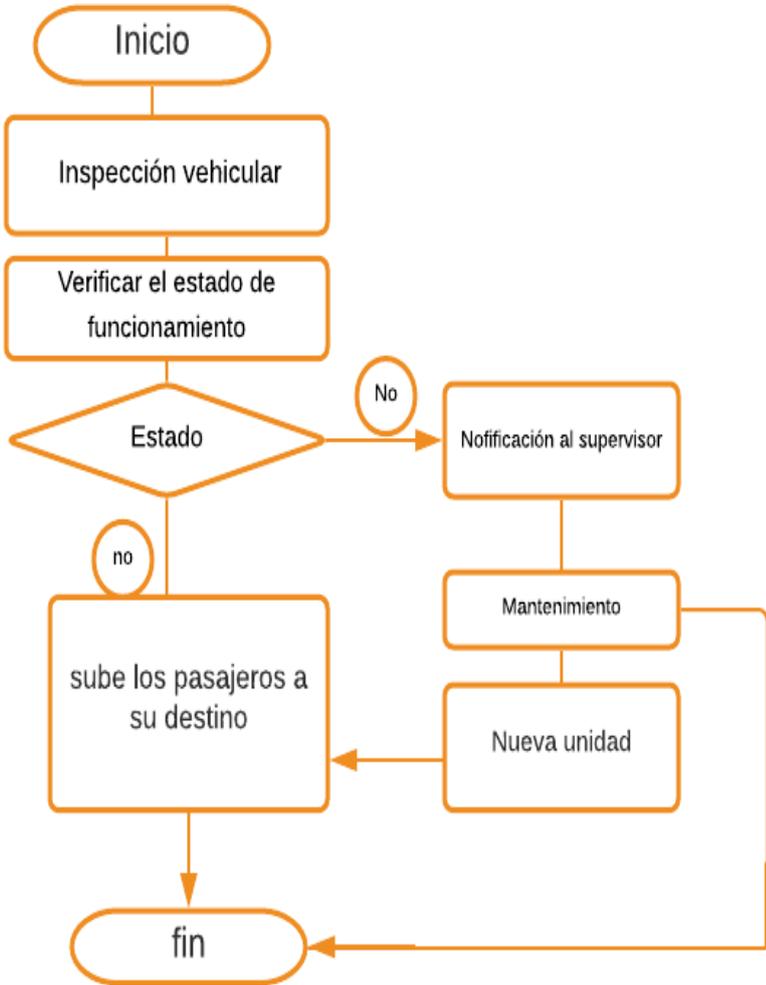
	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		VERSION: 1
		PÁGINA: 3 DE 5
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
CONDUCTOR	14/07/2021	
DIAGRAMA DE FLUJO		
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Inspeccion[Inspección vehicular] Inspeccion --> Verificar[Verificar el estado de funcionamiento] Verificar --> Estado{Estado} Estado -- No --> Notificacion[Notificación al supervisor] Notificacion --> Mantenimiento[Mantenimiento] Mantenimiento --> Nueva[Nueva unidad] Nueva --> Sube[sube los pasajeros a su destino] Estado -- no --> Sube Sube --> Fin([fin]) </pre>		
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por: Alexandra Galarza
Firma:		Firma:

Tabla 5

Manual de funciones N 2: Oficial

		MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:
				VERSION: 1
				PÁGINA: 2 DE 5
CARGO		FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
Oficial		01/06/2021		20/08/2020
ÁREA			DIRECCIÓN	
Operativa			Operativo	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				LÍNEAS DE RELACIÓN
<pre> graph TD Presidente[Presidente] --- Conductor[Conductor] Conductor --- Oficial[Oficial] </pre>				SUPERIOR
				Conductor
				COLATERALES O PARES
				Ninguno
				CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA
Ninguno				
OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)				
Servir de apoyo a los choferes, brindando un servicio de calidad.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			INDICADORES DE DESEMPEÑO	
Brindar un servicio de calidad a los pasajeros.			Servicio al cliente Reportes diarios por turno Puntualidad y asistencia diaria Cumplimiento de trabajos asignados	

FUNCIONES

1. Regular los sistemas de ventilación, calefacción e iluminación dentro del vehículo:
2. Ajustar los sistemas de calefacción y ventilación para proporcionarles una temperatura agradable a los pasajeros.
3. Encender las luces internas cuando haya poca visibilidad.
4. Cobrar el pasaje a los usuarios.
5. Cuidar que la carga esté bien distribuida y protegida (de maltrato, lluvias, movimientos bruscos, etc.).
6. Revisar el listado de pasajeros, de ser necesario, tal y como aplica en el caso del servicio de transporte privado.
7. Registrar los pagos de pasajes recibidos y, de ser necesario, hacer entrega de los recibos.
8. Llevar un registro del número de pasajeros, viajes realizados o rutas cubiertas.
9. Inspeccionar los vehículos antes de su puesta en marcha
10. Escuchar las necesidades de los usuarios.
11. Ser amable y respetuoso.
12. Informar las paradas durante el trayecto del viaje.
13. Ayudar a colocar los equipajes de los usuarios.
14. Cobrar los pasajes a las personas que suben en el trayecto del viaje.
15. Marcar las tarjetas de control de turnos en los lugares establecidos

RESPONSABILIDADES

1. Ocuparse del cumplimiento de las normas de seguridad del vehículo, tales como: Revisar el botiquín de primeros auxilios, neumáticos de repuestos y otros relacionados con el mantenimiento del vehículo.
2. Llevar el registro de la cantidad de pasajeros transportados y el número de pasajes cobrados.
3. Procurar que los pasajeros se mantengan en orden y seguros.
4. Reportar cualquier incidente o emergencia.
5. Ayudar a los pasajeros con su equipaje o a aquellos que tengan limitaciones de algún tipo.
6. Dar respuesta a las inquietudes y consultas de los pasajeros.
7. Ser responsable de los valores entregados por las personas que recibieron el servicio.

RELACIONES DE TRABAJO							
INTERNAS Presidente Chofer Boletería Encomienda		EXTERNAS Pasajeros					
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO							
Factores	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable				
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y/O ROPA DE TRABAJO							
Uniforme de trabajo							
HERRAMIENTAS DE TRABAJO							
Tarjeta de turno, celular							
PERFIL							
ACADÉMICO Bachiller o tecnológico Carrera Profesional: Bachillerato Instrucción o Grado Académico: ➤ Título Profesional o ➤ Con Experiencia: 1 años a 2 años Estudios y Especialización: Idiomas		PERSONALIDAD Organizado, responsable, honesto, atención a los detalles, habilidad numérica, colaboradora y predispuesta al horario de trabajo.					
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Idioma</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingles</td> <td>Básico</td> </tr> </tbody> </table>		Idioma	Nivel	Ingles	Básico		
Idioma	Nivel						
Ingles	Básico						
EXPERIENCIA LABORAL							
1 a 2 años den puestos similares							

OTROS REQUERIMIENTOS					
Conocimientos numéricos					
COMPETENCIAS					
1. COMPETENCIAS TÉCNICAS		DETALLE			
Conocimiento básico de mecánica.		Estar en la capacidad de realizar mantenimiento o reparaciones menores al vehículo.			
Conocer y cumplir con el reglamento del tránsito.		Conocimiento en los reglamentos de seguridad vial para cumplir con las normas establecidas.			
Seguridad vial		Conocer el uso adecuado de seguridad vial			
2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		AVANZADO	INTERMEDIO	MODERADO	BÁSICO
Orientación al resultado			X		
Servicio al cliente		X			
Comunicación		X			
Aprendizaje continuo		X			
Adaptación al cambio			X		
Trabajo en equipo		X			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobador por:	
Firma:		Firma:		Firma:	

Tabla 6

Flujograma 2: Oficial

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:	
		VERSION: 1	
		PÁGINA: 2 DE 5	
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN	
Oficial	14/07/2017		
DIAGRAMA DE FLUJO			
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> A[Información de unidad/destino] A --> B[Información de unidad/destino] B --> C[Embarque de maleta] C --> D[Embarque de maleta] D --> E[Viaje] E --> F[Llegada de destino] F --> G[Desembarque] G --> Fin([fin]) </pre>			
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por:	Alexandra Galarza
Firma:		Firma:	

Tabla 7

Manual de funciones N 3: Boletería

		MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:			
				VERSION: 1			
				PÁGINA: 3 DE 5			
CARGO		FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE ULTIMA REVISIÓN			
Boletería		01/06/2021		20/08/2020			
ÁREA			DIRECCIÓN				
Boletería			Operativo				
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				LÍNEAS DE RELACIÓN			
<pre> graph TD A[Supervisor de oficina] --- B[Boletería] B --- C[Oficial] </pre>				SUPERIOR			
				Supervisor de Oficinas			
				COLATERALES O PARES			
				Ninguno			
				CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA			
Oficial							
OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)							
Vender y brindar un buen servicio de venta de tiquetes de viaje.							
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			INDICADORES DE DESEMPEÑO				
Brindar un servicio de calidad a los pasajeros.			Servicio al cliente Reportes diarios por turno Puntualidad y asistencia diaria Cumplimiento de trabajos asignados				
FUNCIONES							

<ol style="list-style-type: none"> 1. Vender y general adecuadamente los boletos 2. Generar la lista de pasajeros y la entrega al conductor del vehículo. 3. Llevar un control del dinero que ha recaudado por venta diaria de pasajes. 4. Enganchar a los usuarios para que elegir al transporte. 			
RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entregar o depositar el dinero recaudado (Previa disposiciones). 2. Llevar un libro de registros diario de ingreso y egreso de dinero por la venta de boletos de viaje y 3. Cumplir con las normas que rigen la cooperativa. 4. Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Supervisor de oficinas Presidente Chofer Encomienda Contador		Pasajeros	
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO			
Factores	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y/O ROPA DE TRABAJO			
Uniforme de trabajo			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
Computadora, celular			
PERFIL			
ACADÉMICO		PERSONALIDAD	
Bachiller o tecnológico		Organizado, responsable, honesto, atención a los detalles, habilidad numérica, colaboradora y predispuesta al horario de trabajo.	
Carrera Profesional:			
Bachillerato			
Instrucción o Grado Académico:			
➤ Título Profesional o			

➤ Con Experiencia: 1 años a 2 años Estudios y Especialización:					
Idiomas					
Idioma		Nivel			
Ingles		Básico			
EXPERIENCIA LABORAL					
1 a 2 años den puestos similares					
OTROS REQUERIMIENTOS					
Conocimientos Excel, Word					
COMPETENCIAS					
1. COMPETENCIAS TÉCNICAS		DETALLE			
Conocimientos numéricos		Capacidades de clasificar, contar y ordenar adecuadamente el ingreso y salida de dinero.			
Conocimiento de rutas provincial e interprovincial		Conocimiento sobre las rutas establecidas de cada unidad.			
2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		AVANZADO	INTERMEDI O	MODERAD O	BASIC O
Orientación al resultado			X		
Servicio al cliente		X			
Comunicación		X			
Aprendizaje continuo		X			
Adaptación al cambio			X		
Trabajo en equipo		X			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobador por:	
Firma:		Firma:		Firma:	

Tabla 8

Flujograma 3: Boletería

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		VERSION: 1
		PÁGINA: 3 DE 5
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
Boletería	14/07/2017	
DIAGRAMA DE FLUJO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Pasajero[El pasajero requiere el servicio] Pasajero --> Registrar[/Registrar en el sistema datos del cliente/] Registrar --> Imprime[Imprime el boleto] Imprime --> Pago[Pago de servicio] Pago --> Registro[Registro en el sistema contable] Registro --> Reporte[Reporte de novedades] Reporte --> Archivar{Archivar} Archivar --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por: Alexandra Galarza
Firma:		Firma:

Tabla 9

Manual de funciones N 4: Encomienda

		MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:
				VERSION: 1
				PÁGINA: 4 DE 5
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN		
Encomienda	01/06/2021	20/08/2020		
ÁREA		DIRECCIÓN		
Encomienda		Operativo		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL			LÍNEAS DE RELACIÓN	
<pre> graph TD A[Supervisor de oficina] --- B[Encomienda] B --- C[Chofer] </pre>			SUPERIOR	
			Supervisor de Oficinas	
			COLATERALES O PARES	
			Ninguno	
			CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
Chofer				
OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)				
Receptar y despachar encomiendas.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			INDICADORES DE DESEMPEÑO	
Ofrecer un servicio de alta calidad a la comunidad para satisfacer sus necesidades.			Servicio al cliente Reportes diarios Puntualidad y asistencia diaria Cumplimiento de trabajos asignados	
FUNCIONES				

<ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar encomiendas y generar la respectiva factura, y las guías para el envío 2. Hacer entrega de encomiendas y registra ingreso e egreso de mercadería. 3. Coordinar con la unidad de transporte para el envío de encomienda por turnos establecidos. 4. Pesar la encomienda generando el precio justo. 5. Receptar documentación requerida para la entrega de encomiendas 			
RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Llevar un control del dinero que ha recaudado por la recepción de encomiendas. 2. Llevar un registro diario de ingreso y egreso de encomienda. 3. Entregar la encomienda a la hora de salida de cada unidad de transporte 4. Ordenar y registrar las encomiendas según el día y hora de llegada 5. Registro diario de las actividades realizadas 6. Armar carpetas de registro de alguna novedad. 			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Presidente Supervisor de oficina Chofer Boletería Oficial		Clientes	
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO			
Factores	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable
EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y/O ROPA DE TRABAJO			
Uniforme de trabajo			
HERRAMIENTAS DE TRABAJO			
Computadora, celular			
PERFIL			

ACADÉMICO Bachiller o tecnológico Carrera Profesional: Bachillerato Instrucción o Grado Académico: ➤ Título Profesional o ➤ Con Experiencia: 1 años a 2 años Estudios y Especialización: Idiomas		PERSONALIDAD Organizado, responsable, honesto, atención a los detalles, habilidad numérica, colaboradora y predispuesta al horario de trabajo.						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Idioma</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingles</td> <td>Básico</td> </tr> </tbody> </table>		Idioma	Nivel	Ingles	Básico			
Idioma	Nivel							
Ingles	Básico							
EXPERIENCIA LABORAL 1 a 2 años den puestos similares OTROS REQUERIMIENTOS Conocimientos Excel, Word								
COMPETENCIAS								
1. COMPETENCIAS TÉCNICAS		DETALLE						
Conocimientos numéricos		Capacidades de clasificar, contar y ordenar adecuadamente el ingreso y salida de dinero.						
Conocimiento de rutas provincial e interprovincial		Conocimiento sobre las rutas establecidas de cada unidad.						
2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES		AVANZADO	INTERMEDI O	MODERAD O				
Orientación al resultado			X					
Servicio al cliente		X						
Comunicación		X						
Aprendizaje continuo		X						
Adaptación al cambio			X					
Trabajo en equipo		X						

Elaborado por:		Revisado por:		Aprobador por:	
Firma:		Firma:		Firma:	

Tabla 10

Flujograma 4: Encomienda

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		VERSION: 1
		PÁGINA: 4 DE 5
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
Encomienda	14/07/2017	
DIAGRAMA DE FLUJO		
<pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> Dec1{Cliente requiere servicio} Dec1 -- No --> No((No)) Dec1 -- Si --> Ingreso[/Ingresa datos del cliente al sistema/] Ingreso --> Verifica[Verifica el embalaje de la encomienda] Verifica --> Imprimir[Imprimir la guía de remisión] Imprimir --> Cobro[cobro del valor de pago y Registro en el sistema contable] Cobro --> Entrega[Entrega al oficial del vehículo] Cobro --> Llegada[llegada al destino] Entrega --> Recibe[Recibe y entrega encomienda] Llegada --> Recibe Recibe --> Archivar{Archivar} Archivar --> Fin([Fin]) </pre>		
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por: Alexandra Galarza
Firma:		Firma:

Tabla 11

Manual de funciones N 5: Contador

		MANUAL DE FUNCIONES		CÓDIGO:	
				VERSION: 1	
				PÁGINA: 5 DE 5	
CARGO		FECHA DE ELABORACIÓN		FECHA DE ULTIMA REVISIÓN	
Contador		01/06/2021		20/08/2020	
ÁREA			DIRECCIÓN		
Administrativa			Administrativa		
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				LÍNEAS DE RELACIÓN	
<pre> graph TD A[Presidente] --- B[Contador] B --- C[Auxiliar Contable] </pre>				SUPERIOR	
				Presidente	
				COLATERALES O PARES	
				Ninguno	
				CARGOS QUE LE REPORTAN EN FORMA DIRECTA	
Auxiliar contable					
OBJETIVO GENERAL (QUE Y PARA QUE)					
<p>Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.</p>					
OBJETIVOS ESPECÍFICOS			INDICADORES DE DESEMPEÑO		
<p>Clasificar y registrar la documentación, con la finalidad de mantener actualizados los movimientos de contabilidad se realizan en la Cooperativa.</p> <p>Establecer todas las actividades relacionadas sobre el cargo en el manejo de los recursos financieros de la Cooperativa para dar cumplimiento con las obligaciones contraídas por los empleados y socios.</p>			<p>Registros Contables</p> <p>Gestión de cobros y envíos de facturas</p> <p>Procesamiento de pagos</p> <p>Creación de reportes.</p> <p>Cumplimiento de trabajos asignados.</p>		

FUNCIONES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar y coordinar todas las funciones relacionadas con el área contable y de impuestos con el fin de obtener la consolidación de los Estados Financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. 2. Elaborar estados financieros mensuales con información oportuna y verídica. 3. Verificar y depurar cuentas contables. 4. Controlar el correcto registro contable 5. Elaborar las declaraciones de impuestos 6. Revisar y firmar conciliaciones bancarias y de tarjeta de crédito. 7. Registrar asientos de Diferencia en cambio de cuentas Bancarias en el Exterior. 8. Revisar y comparar gastos mensuales. 9. Recibir y clasificar todos los documentos, debidamente enumerados que le sean asignados (comprobante de ingreso, cheques nulos, cheques pagados, cuentas por cobrar y otros). 10. Prepara los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas. 11. Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Cooperativa 12. Pagos de nómina de los trabajadores de la Cooperativa. 			
RESPONSABILIDADES			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Velar por la autenticidad de los datos y documentos 2. Estar al día en el cumplimiento de las obligaciones tributarias 3. Operar los libros y registros contables 4. Estar al día con las nuevas normativas 5. Archivar la documentación contable para uso y el control interno. 6. Participar en la elaboración de los inventarios respectivos de la Cooperativa. 7. Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas 			
RELACIONES DE TRABAJO			
INTERNAS		EXTERNAS	
Presidente Supervisor de oficina Chofer Boletería Oficial		Socios	
CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO			
Factores	Riesgo Moderado	Riesgo Importante	Riesgo Intolerable

EQUIPO DE PROTECCION PERSONAL Y/O ROPA DE TRABAJO								
Uniforme de trabajo								
HERRAMIENTAS DE TRABAJO								
Computadora, celular								
PERFIL								
ACADÉMICO CPA Carrera Profesional: Tercer nivel Instrucción o Grado Académico: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Título Profesional o ➤ Con Experiencia: 2 años a 5 años Estudios y Especialización:		PERSONALIDAD Organizado, responsable, honesto, atención a los detalles, habilidad numérica, colaboradora y predispuesta al horario de trabajo.						
Idiomas								
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Idioma</th> <th>Nivel</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Ingles</td> <td>Básico</td> </tr> </tbody> </table>		Idioma	Nivel	Ingles	Básico			
Idioma	Nivel							
Ingles	Básico							
EXPERIENCIA LABORAL 2 a 5 años den puestos similares OTROS REQUERIMIENTOS Conocimientos Excel avanzado, Sistemas Tributarios y Contables. IESS								
COMPETENCIAS								
1. COMPETENCIAS TÉCNICAS	DETALLE							
Conocimientos numéricos	Capacidades de clasificar, contar y ordenar adecuadamente el ingreso y salida de dinero.							
Conocimiento Excel	Uso adecuado de fórmulas y manejo de Excel							
Manejo de normas y leyes	Conocimientos en Sistemas Tributarios y Contables. Manejo de IESS Y SUT.							
2. COMPETENCIAS CONDUCTUALES	AVANZADO	INTERMEDI O	MODERAD O	BASIC O				
Servicio al cliente	X							

Comunicación	X			
Aprendizaje continuo	X			
Trabajo en equipo	X			
Elaborado por:		Revisado por:		Aprobador por:
Firma:		Firma:		Firma:

Tabla 12

Flujograma 5: Contador

	MANUAL DE PROCESOS	CÓDIGO:
		VERSION: 1
		PÁGINA: 5 DE 5
CARGO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE ULTIMA REVISIÓN
Contador	14/07/2017	
DIAGRAMA DE FLUJO		
<pre> graph TD Inicio([inicio]) --> A[Emite solicitud sobre avance de presupuesto /gerente] A --> B[Revisa solicitud /contador] B --> C[Cierre de estado de cuenta /contador] C --> D[Emite balance de cuenta /contador] D --> E{Recibe y revisa el balance conciliado/Gerente} E -- No --> F[Corrige información] F --> D E -- si --> G[Guarda balance conciliado para reuniones Coop./ Gerente] G --> H([fin]) </pre>		
Elaborado por:	Karen Pico Balseca	Revisado por: Alexandra Galarza
Firma:		Firma:

CONCLUSIONES

Después de revisar la documentación correspondiente, utilizar los métodos de recolección de datos y realizar el respectivo análisis, se encontraron varios aspectos esenciales al momento de diseñar un manual de funciones. A continuación, se presentan las siguientes conclusiones:

La Cooperativa de Transporte cuenta con una estructura organizacional formal, los puestos de trabajo y los procesos están sometidos a una reglamentación interna. Sin embargo, se identificó que la cooperativa no hace el uso del reglamento y muchos trabajadores lo desconocen.

La Cooperativa de Transporte está conformada de la siguiente manera: Asamblea de socios, consejo de vigilancia, gerente general, presidente, secretaria de gerencia, supervisor de oficina, contador, secretaria administrativa, encomienda, boletería, chofer y oficial.

Cada puesto de trabajo, en relación con las actividades y funciones que deben desempeñar, requiere competencias técnicas y competencias conductuales. En el área operativa y administrativa, según los cargos (conductor, oficial, boletería, encomienda y contador) se establecieron las siguientes competencias: orientación al cliente, aprendizaje continuo, comunicación, manejo de conflictos e iniciativa. Entre las competencias técnicas están conocimientos básicos de mecánica, conocer y cumplir con el reglamento de tránsito y seguridad vial, conocimientos numéricos y de rutas provinciales e interprovinciales.

Se diseñó el Manual de funciones de cinco cargos claves del área operativa y administrativa de la Cooperativa de Transporte. Para su elaboración se realizó una entrevista estructurada al personal que consta de 22 preguntas, la cuales fueron analizadas para la construcción del manual de funciones, descripción de cargo y perfil del puesto.

RECOMENDACIONES

Después del análisis de datos recolectados y su contrastación con la teoría, ha sido posible establecer varias conclusiones. Así también, se ha considerado las siguientes recomendaciones:

Las competencias definidas en los puestos de trabajo deben ser evaluadas semestralmente a partir de los indicadores de desempeño y deben contar con su debida retroalimentación. Esto permitirá que los colaboradores conozcan sus limitaciones y como pueden reducirlas.

Es importante difundir el manual de funciones de la Cooperativa de Transporte para que los colaboradores conozcan las actividades y funciones de sus puestos de trabajo. Esto permitirá un uso adecuado en los procesos de evaluación y selección de candidatos.

Es necesario elaborar y poner en práctica planes de capacitación para los colaboradores de la Cooperativa de Transporte, con el fin de mejorar el clima laboral y el desarrollo profesional.

Se requiere revisar el plan estratégico de la Cooperativa de Transporte con la finalidad de evaluar las metas y los objetivos, para luego verificar su cumplimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrango, G. (2018). *Diseño y elaboración del manual de funciones y organigrama para la empresa newlead durante el período de abril 2018 a junio 2018*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15773/1/UPS-QT12947.pdf>.
- Albarracín, L (2020). Competencias laborales: qué son, para qué sirven y cómo evaluarlas. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/que-son-competencias-laborales/>.
- Alles, M (2005). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Granica S.A Buenos Aires. Argentina.
- Alles, M (2009). *Diccionario de competencias*. Recuperado de https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_I_a_trilog%C3%ADa_Tomo_I_Martha_Alles
- Alles, M (2010). *Diccionario de preguntas*. Recuperado de https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO_DE_PREGUNTAS_LA_TRILOG%C3%8DA_Tomo_III
- Asansa, M., & Miranda, M. (2016). *Manual de procedimiento en la empresa*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/11/manual.html>.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Obtenido de <https://www.itsa.edu.co/docs/estructura-organizacional.pdf>.
- Casteño, L., & Preciado M (2011). *Propuesta de diccionario de competencia y comportamientos para jean's collections*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/51194677.pdf>
- Chimbolema, M. (2013). *el organigrama estructural y funcional y las relaciones interpersonales*. Obtenido de http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/2489/1/52347_1.pdf.

- Daft, R. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/a470398d881ef04626b994461fc4879b.pdf>.
- Echavarría, A. (2012). *Diseño Organizacional*. Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/miguelanibalechavarría/2012/02/27/diseño-organizacional/>.
- Ferrín, H. (2019). *Análisis del modelo de diseño de puesto empresarial*. Obtenido de <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/60/74>.
- Flores, S. (2015). "proceso administrativo y gestión empresarial en coproabas, jinotega". Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>.
- Méndez, R. (2011). *Estructura y diseño organizacional estudio de casos de PYMES ubicado en la ciudad de Guatemala*. Obtenido de http://recursosbiblio.url.edu.gt/CParens/Revista/ECO/Numeros/11/06/06_ECO_11.pdf.
- Nazareno, I. (2020). *Estudio de las estructuras organizacionales y su contribución a la sostenibilidad de las PYMES en Esmeraldas*. Obtenido de <https://www.fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/181/291>.
- Norona, R. (2016). *Propuesta de perfiles de competencias para "radio COCOA", radio online del colegio de comunicación y artes contemporáneas de la universidad san francisco de quito (usfq)*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12924/TEISIS%20Rafael%20Noro%C3%B1a.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Ponce, M. (2011). *"Propuesta de una estructura por producto y manual de funciones para el broker asesores de seguros alamo s.a. p Quito y Guayaquil"*. Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/5084/T-PUCE-5311.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Quintero, H., Canizales , K., & Figueroa, M. (2013). *Clasificación de Mipymes. Artículo 3 del Acuerdo Gubernativo 178-2001* . Obtenido de <http://asopyme.org/sitiox1/>.
- Registro Oficial órgano de la República del Ecuador (2017) Ley orgánica de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial obetenido de: <https://www.correosdelecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/08/LEY-ORGANICA-DE-TRANSPORTE-TERRESTRE.pdf>
- Ramos, W. (2018) la importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas obetenido de: <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, L. (2017). *Influencia del manual de funciones en el desempeño laboral del personal de la cooperativa de transporte Ventanas – Matriz cantón Ventanas – Los Ríos*. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/8383/1/TUBAD M037-2017.pdf>
- Vásquez, S. (2014). *Diseño de cargos basado en competencias laborales para el departamento de operaciones de una empresa de comida rápida ubicada en la ciudad de Guatemala*. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4685.pdf
- Villafuerte, S. (2018). *Elaboración de un manual de funciones para el departamento administrativo de una empresa pública de servicios*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2424/1/76688.pdf>
- Zambrano, J. (2016). *clasificación de los organigramas y su importancia como guía y apoyo para la toma de decisiones en las empresas*. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/7982/1/ECUACE-2016-AE-CD00094.pdf>.

GUÍA DE ENTREVISTA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO.

1. ¿Cuál es el nombre de su Cargo?
2. ¿A qué área pertenece?
3. ¿Cuál es el nombre del puesto que lo supervisa o jefe inmediato?
4. ¿Cuáles son los cargos que reportan a su puesto?
5. ¿Cuál es nivel que ocupa su cargo en el organigrama?.
6. ¿Cuál es el objetivo general del cargo?
7. ¿Cuáles son los objetivos específicos del cargo?
8. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño de su cargo?
9. Describa las actividades que realiza su cargo
10. Describa las tareas y deberes de su cargo
11. ¿Cuáles son las funciones que desempeña su puesto de trabajo?
12. ¿Cuáles son sus responsabilidades en su puesto de trabajo?
13. ¿Con qué cargos se relaciona interna y externamente en su puesto de trabajo?
14. ¿Cuáles son los riesgos que existen en su puesto de trabajo?
15. ¿Cuál es el nivel de formación o estudio que requiere su cargo?
16. ¿Qué equipo de protección o ropa requiere su puesto de trabajo?
17. ¿Qué atributos de personalidad requiere su puesto de trabajo?
18. ¿Qué nivel académico requiere su puesto de trabajo?
19. ¿Qué experiencia laboral requiere el cargo?
20. ¿Qué conocimientos adicionales requiere su puesto de trabajo?
21. ¿Cuáles son las competencias técnicas de su puesto de trabajo?
22. De las siguientes competencias ¿Qué nivel considera de importante para su puesto de trabajo? (servicio al cliente, comunicación, aprendizaje continuo, trabajo en equipo)

ENTREVISTA

TEMA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cargo: Contador

Hora: 14:00

Fecha: 08/07/2020

1. ¿Qué es para usted la estructura organizacional?

La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de una empresa.

2. ¿Que caracteriza a la estructura organización de la cooperativa de transporte?

Cuenta con su estructura propia, aunque no se encuentra formalmente definida, pero se puede decir que es de tipo lineal, donde las líneas de autoridad y responsabilidad se encuentran definidas, la empresa está constituida por asamblea general de socios, consejo de administración, gerente, presidente y áreas jerárquicas inferiores.

3. ¿Cuáles son, según su criterio, los puestos de trabajo claves de la organización?

Dentro de cooperativa tenemos conductores, oficiales, encomiendas, boleterías y en el área administrativa contamos con contador, presidente.

4. ¿De qué forma la estructura organizacional define las posiciones jerárquicas y las funciones específicas de cada puesto de trabajo?

Se define por medio de la normativa de cooperativa de transporte el cual debe estar formada y de ahí se realizan las debidas funciones para cada cargo para que cumplan con las metas que tiene la cooperativa.

5. ¿Cuáles son las competencias que requiere su puesto de trabajo?

Trabajo en equipo, comunicación y adaptabilidad el cual nos permite cumplir con nuestros objetivos.

6. ¿Qué competencias se requieren para sostener la estructura organizacional de la cooperativa de transporte?

Atención al cliente, trabajo en equipo y comunicación.

7. ¿Como su puesto de trabajo contribuye a la eficiencia y rentabilidad a la Cooperativa?

Llevando el control de todos los ingresos y egresos de la cooperativa generando el requerimiento necesario que nuestro socio requiere.

8. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional de la empresa?

Que el personal de boletería y encomienda se le capacite adecuadamente para mejorar el servicio al cliente.

ENTREVISTA

TEMA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cargo: Supervisor de oficinas

Hora: 15:00

Fecha: 08/07/2020

1. ¿Qué es para usted la estructura organizacional?

Es como está conformada una organización según sus niveles jerárquico.

2. ¿Que caracteriza a la estructura organización de la cooperativa de transporte?

La cooperativa de transporte cuenta con una estructura formada por asamblea de socios, gerente general, presidente, área administrativa, supervisor de oficinas, encomienda, boletería, conductores y oficiales.

3. ¿Cuáles son, según su criterio, los puestos de trabajo claves de la organización?

Dentro de cooperativa tenemos conductores, oficiales, encomiendas y boleterías el cual hace que la cooperativa tenga acogida dentro de nuestros clientes

4. ¿De qué forma la estructura organizacional define las posiciones jerárquicas y las funciones específicas de cada puesto de trabajo?

Se define por medio de la normativa de cooperativa de transporte y las funciones la definen según sus funciones que se debe cumplir en cada puesto de trabajo.

5. ¿Cuáles son las competencias que requiere su puesto de trabajo?

Trabajo en equipo, comunicación, control, análisis de problema

6. ¿Qué competencias se requieren para sostener la estructura organizacional de la cooperativa de transporte?

Servicio al cliente, trabajo en equipo, compromiso e iniciativa

7. ¿Como su puesto de trabajo contribuye a la eficiencia y rentabilidad a la Cooperativa?

Supervisando las oficinas tanto de encomiendas y boletería para que cumplan con los informes diarios. En estos días se está dando la reapertura de todas las oficinas en cada provincia que se encuentra ubicada.

8. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional de la empresa?

Realizar un programa de capacitación de trabajo en equipo e integración.

ENTREVISTA

TEMA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cargo: secretaria Administrativa

Hora: 16:00

Fecha: 08/07/2020

1. ¿Qué es para usted la estructura organizacional?

Es el sistema jerárquico el cual está conformando una organización.

2. ¿Que caracteriza a la estructura organización de la cooperativa de transporte? La cooperativa de transporte cuenta con un organigrama estructural porque está conformado por asamblea de socios, gerente general, consejo de vigilancia, presidente, área administrativa, supervisor de oficinas, encomienda, boletería, conductores y oficiales.

3. ¿Cuáles son, según su criterio, los puestos de trabajo claves de la organización? Dentro de cooperativa tenemos conductores, oficiales, encomiendas, boleterías el cual hace que la cooperativa tenga acogida y gerente general ase estrategia de mejora.

4. ¿De qué forma la estructura organizacional define las posiciones jerárquicas y las funciones específicas de cada puesto de trabajo?

Se define por medio de la normativa de cooperativa de transporte él se debe cumplir para formar una cooperativa de transporte, las funciones específicas de cada puesto de trabajo son asignada por el gerente general y el presidente.

5. ¿Cuáles son las competencias que requiere su puesto de trabajo?

Trabajo en equipo, comunicación, control.

6. ¿Qué competencias se requieren para sostener la estructura organizacional de la cooperativa de transporte?

Servicio al cliente, adaptabilidad iniciativa y trabajo en equipo,

7. ¿Como su puesto de trabajo contribuye a la eficiencia y rentabilidad a la Cooperativa?

Realizar los informes y reportes diarios de las actividades diarias que deben cumplir cada conductor y oficial de transporte público.

8. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional de la empresa? Realizar un programa de capacitación e inducción al puesto de trabajo.

ENTREVISTA

TEMA: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cargo: secretaria de gerencia

Hora: 16:00

Fecha: 21/07/2020

1. ¿Qué es para usted la estructura organizacional?

La estructura organizacional es el diseño de cómo está conformando la empresa

2. ¿Que caracteriza a la estructura organización de la cooperativa de transporte?

La cooperativa de transporte está formada por asamblea de socios, gerente general, presidente, área administrativa, consejo vigilancia, supervisor de oficinas, encomienda, boletería, conductores y oficiales.

3. ¿Cuáles son, según su criterio, los puestos de trabajo claves de la organización?

Los puestos claves de la cooperativa son conductores, oficiales, encomiendas y boleterías.

4. ¿De qué forma la estructura organizacional define las posiciones jerárquicas y las funciones específicas de cada puesto de trabajo?

Se define por medio de las pólizas de la cooperativa y cada cargo conoce sus funciones a realizar.

5. ¿Cuáles son las competencias que requiere su puesto de trabajo?

Comunicación, control, análisis de problema, atención al detalle.

6. ¿Qué competencias se requieren para sostener la estructura organizacional de la cooperativa de transporte?

Servicio al cliente y trabajo en equipo

7. ¿Como su puesto de trabajo contribuye a la eficiencia y rentabilidad a la Cooperativa?

Soy la mano derecha de gerencia y tengo que tener listo toda la documentación requerida por parte de gerencia.

8. ¿Qué recomendaciones daría para mejorar la estructura organizacional de la empresa?

Realizar un programa integración.

ENTREVISTA

TEMA: DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Cargo: Presidente

Fecha: 08/07/2020

1. ¿Como se creó la cooperativa de transporte?

La Cooperativa de transportes Kennedy, fundada el 19 de abril de 1968, esta cooperativa se dedicada a transporte terrestre de pasajeros por sistemas de transporte interurbano, que pueden abarcar líneas de autobús provincial el transporte se realiza por rutas establecidas siguiendo normalmente un horario fijo, y el embarque y desembarque de pasajeros en paradas establecidas.

2. ¿Bajo qué normativas o leyes se enmarca una Cooperativa de transporte?

Bajo un acuerdo ministerial N° 11114 el 19 de abril de 1968 como sociedades.

3. ¿Con cuantas unidades de transporte inició la organización y actualmente cuál es el número de unidades con las que cuentan la cooperativa?

Actualmente disponemos de 50 unidades empezamos con 15

4. ¿Como está formada la cooperativa de transporte?

Está conformada con administrativa (6), trabajadores en el terminal (20), socios (50), conductores y oficiales (30).

5. ¿Cuál es el organigrama de la organización y como ha sido difundido a los colaboradores?

La empresa está constituida por asamblea general de socios, consejo de administración, gerente, presidente, una junta de vigilancia y seguridad, conductores, oficiales encomienda y boletería.

6. ¿Como la organización ha comunicado a los colaboradores las funciones y responsabilidades de los puestos de trabajos?

Una vez que los colaboradores forman parte de nuestra cooperativa se indica sus funciones y responsabilidades que deben cumplir y ellos deben conocer las funciones que va a realizar.

7. ¿Cuáles son las competencias que deben tener los colaboradores para el desempeño laboral dentro de la organización? Unas de las

competencias fundamentales es adaptación al cambio, iniciativa, comunicación



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Pico Balseca, Karen Juliana**, con C.C: # **2300394448** autor/a del trabajo de titulación: **Manual De Funciones Para Los Colaboradores De una Cooperativa de Transporte de la Ciudad de Santo Domingo De Los Tsáchilas** previo a la obtención del título de Licenciada en **Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **15 de septiembre de 2021**

f. 

Nombre: **Pico Balseca, Karen Juliana**

C.C:**2300394448**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Manual De Funciones Para Los Colaboradores De una Cooperativa de Transporte de la Ciudad de Santo Domingo De Los Tsáchilas		
AUTOR(ES)	Pico Balseca, Karen Juliana		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Galarza Colamarco, Alexandra Patricia		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad De Filosofía Letras Y Ciencias De La Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TITULO OBTENIDO:	Lic. Psicología organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	15 de septiembre de 2021	No. DE PÁGINAS:	73
ÁREAS TEMÁTICAS:	Manual de funciones, procesos de área del talento humano, gestión por competencias.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Manual de funciones , estructura organizacional, competencias, organización , puesto de trabajo , cargos claves		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):			
<p>El presente trabajo de investigación consiste en determinar los elementos del manual de funciones para los colaboradores de una Cooperativa de transporte de la ciudad de Santo Domingo de Los Tsáchilas, donde se diseñó un modelo de Manual de Funciones para puestos claves del área operativa y administrativa. La Cooperativa de transporte no cuenta con un manual de funciones formal, situación que dificulta realizar un proceso de selección y reclutamiento basado en las competencias específicas de cada cargo. Las actividades diarias de los colaboradores se realizan de manera informal, sin contar con las habilidades técnicas, actitudes personales y aptitudes que requieren los diferentes puestos de trabajo. Los instrumentos que se utilizaron en este estudio fueron un guion de preguntas abiertas, a través de la técnica de la entrevista a cargos claves y la revisión documental. Aspectos que permitieron conocer la estructura organizacional de la cooperativa de transporte y así, definir los puntos más importantes para diseñar el manual de funciones del área operativa y administrativa de la Cooperativa de Transporte, basado en competencias.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-963125393	E-mail: karenjuliana_9@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	Teléfono: +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			