

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

CARRERA DE LOGÍSTICA

**“MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE DIRECTIVOS
Y EMPLEADOS DEL SINDICATO DE CHOFERES
PROFESIONALES DE LA MANÁ”**

POR:

PLÚAS ESPINOZA CAROLINA LEZZETH

**Proyecto de Grado como requisito para la obtención del Título
de:**

TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA

2007

CERTIFICADO

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la Señorita **PLÚAS ESPINOZA CAROLINA LEZZETH**, como requerimiento parcial a la obtención del título de Tecnólogo en Logística.

Lic. Narcisa Mena

Latacunga, 12 de Marzo del 2007

Sara y Crizz: sin ustedes no
habría sido posible la culminación
de este trabajo.
Gracias por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

¿Cómo hago para decir “muchas gracias”, cuando hay tantas personas a quién agradecer? Obviamente este manual es un gracias a DIOS NUESTRO SEÑOR por haberme permitido vivir y poder tener la capacidad de entendimiento para desarrollar este trabajo.

Comenzando la lista de personas directamente responsables de que este trabajo llegue a su término están mi Madre y mi Hermana; mi Madre por haber sido siempre un modelo de amor, esfuerzo, sacrificio y por creer en mí en todo momento; a mi Hermana por su apoyo sincero, su alegría y sus ánimos. Sin la ayuda de las dos no habría sido posible realizar esta labor.

A Patricio por su amor y comprensión incondicional. A Napoleón, Desireé y Darwin por el regalo de la amistad, por sus palabras sabias y consejos oportunos. A la Lcda. Narcisa Mena mi maestra, asesora y ante todo amiga por su inteligencia y confianza. A la Ing. Verónica Parreño por su genialidad técnica y el apoyo profesional.

A quiénes laboran en el ITSA, en el Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná y demás amigos que de una u otra manera contribuyeron en el desarrollo y feliz termino de este trabajo. Aseguro que sin la ayuda de uno de vosotros hubiera sido imposible culminar este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
CAPÍTULO I	
EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del problema.....	21
1.2 Tema.....	22
1.3 Justificación.....	22
1.4 Alcance.....	23
1.5 Objetivos.....	23
1.5.1 General.....	23
1.5.2 Específicos.....	24
1.6 Reseña Histórica del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.....	24
1.7 Razón Social.....	27
1.8 Ubicación de la institución.....	27
1.9 Objetivos del sindicato.....	28
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO	
2.1 El manual.....	31
2.1.1 Conceptos de manuales.....	31
2.1.2 Antecedentes.....	32

2.1.3	A qué responden los manuales?.....	33
2.1.4	Qué deben contener los manuales?.....	33
2.1.5	Objetivos de los manuales.....	34
2.1.6	Requisitos de los manuales.....	34
2.1.7	Ventajas del uso de manuales.....	35
2.1.8	Limitaciones de los manuales.....	36
2.1.9	Clasificación de los manuales.....	37
2.1.10	Manual de funciones.....	39
2.1.10.1	Contenido del manual de funciones.....	40
2.1.10.2	Como usar el manual de funciones.....	41
2.1.11	Manual de procedimientos.....	42
2.1.11.1	Como elaborar el manual de procedimientos.....	43
2.1.12	Funciones.....	44
2.1.13	Tarea.....	44
2.1.14	Atribución.....	44
2.1.15	Procedimiento.....	45
2.1.16	Sindicato.....	45
2.1.16.1	Finalidad de los sindicatos.....	45
2.1.17	La organización.....	46
2.1.17.1	Tipos de organización.....	48
2.1.18	Niveles jerárquicos o jerarquización.....	50
2.1.19	Organigramas.....	54
2.1.19.1	Para qué sirve un organigrama?.....	54
2.1.19.2	Requisitos de un organigrama?.....	55

2.1.19.3	Ventajas de un organigrama.....	55
2.1.19.4	Desventajas de un organigrama.....	56
2.1.19.5	Tipos de organigramas.....	56
2.1.19.6	Elementos de un organigrama.....	61

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1	Tipos de investigación.....	64
3.2	Investigación de campo.....	69
3.3	Técnicas de la investigación.....	70
3.3.1	La observación.....	70
3.3.1.1	Tipos de observación.....	71
3.3.2	La encuesta.....	72
3.3.2.1	Tipos de encuestas.....	72
3.3.3	La entrevista.....	73
3.3.3.1	Tipos de entrevista.....	74
3.4	Métodos de la investigación.....	75
3.4.1	Análisis.....	75
3.4.2	Síntesis.....	75
3.4.3	Inducción.....	76
3.4.4	Deducción.....	76
3.5	Población y muestra.....	77
3.6	Procesamiento de la información.....	77
3.7	Análisis e interpretación de resultados.....	78

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

4.1	Identificación de niveles.....	81
4.2	Análisis de la estructura orgánica.....	82
4.2.1	Resumen del análisis de la estructura orgánica.....	83
4.3	Análisis de funciones y procedimientos.....	84
4.3.1	De los directivos.....	84
4.3.2	De los empleados.....	88
4.3.3	Resumen del análisis de funciones y procedimientos de directivos y empleados.....	94
4.4	Análisis por pregunta.....	98
4.4.1	De los directivos.....	98
4.4.2	De los empleados.....	107
4.4.3	Resumen del análisis por pregunta de directivos y empleados.....	117
4.5	Análisis y resumen de la entrevista no estructurada	118

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1	Presupuesto para la ejecución del proyecto.....	120
5.1.1	Costos primarios.....	120
5.1.2	Costos secundarios.....	123
5.1.3	Costo total del manual.....	124

CAPÍTULO VI

DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA MANÁ

6.1	Introducción.....	125
6.2	Visión.....	126
6.3	Misión.....	126
6.4	Objetivos.....	126
6.4.1	General.....	126
6.4.2	Específicos.....	127
6.5	Principios.....	127
6.6	Valores.....	129
6.7	Base Legal.....	130
6.8	Niveles organizacionales.....	131
6.8.1	Asignación de unidades de trabajo por nivel.....	132
6.8.2	Estructura orgánica.....	134
6.8.3	Organigrama posicional.....	136
6.8.4	Perfil de funciones y procedimientos por unidades de trabajo.....	137
6.8.5	Organigramas funcionales por niveles y unidades de trabajo.....	288
6.9	Visión y Misión del Sindicato.....	296

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1	Conclusiones.....	297
-----	-------------------	-----

7.2 Recomendaciones.....	299
- GLOSARIO	301
- BIBLIOGRAFÍA	305
- ANEXOS	306

INDICE DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
Tabla 4.1 ¿Sabe Ud a qué nivel jerárquico pertenece.....	99
Tabla 4.2 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones en la dependencia?.....	100
Tabla 4.3 Considera importante la existencia de un manual de funciones y procedimientos para la institución?.....	101
Tabla 4.4 ¿Las tareas encomendadas al personal que labora en la institución son en base a normas y procedimientos preestablecidos.....	102
Tabla 4.5 ¿Por qué razón considera importante la creación del manual antes indicado.....	103
Tabla 4.6 ¿Considera Ud las relaciones directivo – empleado como?.....	104
Tabla 4.7 ¿A su parecer cuál es la unidad de trabajo con menor desempeño.....	105
Tabla 4.8 ¿En su opinión cuál de los siguientes aspectos son los que influyen en el mal desempeño laboral?.....	106
Tabla 4.9 ¿El tiempo de servicio en el cargo actual es?.....	108
Tabla 4.10 ¿Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?.....	109
Tabla 4.11 ¿Conoce Ud cuáles son sus funciones en la dependencia?.....	110
Tabla 4.12 ¿Sabe quién es su inmediato superior y quiénes están bajo su supervisión?.....	111
Tabla 4.13 ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca del	

procedimiento de sus funciones?.....	112
Tabla 4.14 ¿Sabe Ud cuál es la visión, misión, principios y valores de la institución?.....	113
Tabla 4.15 ¿Tiene conocimiento de cuáles son sus tareas y atribuciones?.....	114
Tabla 4.16 ¿Disponen de algún tipo de información que sirva como como guía para el desempeño de sus funciones?.....	115
Tabla 4.17 ¿La capacitación al empleado se lo realiza?.....	116
Tabla 4.18 Descripción del costo total del manual de funciones y procedimientos.....	124

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO	PÁGINA
Gráfico 2.1 Niveles jerárquicos.....	52
Gráfico 2.2 Organigrama vertical.....	57
Gráfico 2.3 Organigrama horizontal.....	58
Gráfico 2.4 Organigrama estructural.....	59
Gráfico 2.5 Organigrama funcional.....	59
Gráfico 2.6 Organigrama posicional.....	60
Gráfico 4.7 Estructura Orgánica del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.....	82
Gráfico 4.8 ¿Sabe Ud a qué nivel jerárquico pertenece?.....	99
Gráfico 4.9 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones en la dependencia?.....	100
Gráfico 4.10 ¿Considera importante la existencia de un manual de funciones y procedimientos para la institución?.....	101
Gráfico 4.11 ¿Las tareas encomendadas al personal que labora en la institución son en base a normas y procedimientos preestablecidos.....	102
Gráfico 4.12 ¿Por qué razón considera importante la creación del manual antes indicado.....	103
Gráfico 4.13 ¿Considera Ud las relaciones directivo – empleado como?.....	104
Gráfico 4.14 ¿A su parecer cuál es la unidad de trabajo con	

menor desempeño.....	105
Gráfico 4.15 ¿En su opinión cuál de los siguientes aspectos son los que influyen en el mal desempeño laboral?.....	106
Gráfico 4.16 ¿El tiempo de servicio en el cargo actual es?.....	108
Gráfico 4.17 ¿Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?.....	109
Gráfico 4.18 ¿Conoce Ud cuáles son sus funciones en la dependencia?.....	110
Gráfico 4.19 ¿Sabe quién es su inmediato superior y quiénes están bajo su supervisión?.....	111
Gráfico 4.20 ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca del procedimiento de sus funciones?.....	112
Gráfico 4.21 ¿Sabe Ud cuál es la visión, misión, principios y valores de la institución?.....	113
Gráfico 4.22 ¿Tiene conocimiento de cuáles son sus tareas y atribuciones?.....	114
Gráfico 4.23 ¿Disponen de algún tipo de información que sirva como como guía para el desempeño de sus funciones?.....	115
Gráfico 4.24 ¿La capacitación al empleado se lo realiza?.....	116
Gráfico 6.25 Organigrama Estructural del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.....	135
Gráfico 6.26 Organigrama Posicional del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.....	136
Gráfico 6.27 Organigramas Funcionales del Nivel Directivo y Ejecutivo.....	289
Gráfico 6.28 Organigramas Funcionales del Nivel Asesor.....	290
Gráfico 6.29 Organigramas Funcionales del Nivel Operativo.....	291 – 295

INDICE DE CUADROS

CUADRO	PÁGINA
Cuadro 2.1 Símbolos modernos empleados en el diseño de organigramas.....	43
Cuadro 2.2 Cuadro de referencias.....	63

INDICE DE ANEXOS

ANEXO	PÁGINA
Anexo A Encuesta aplicada a directivos.....	307
Anexo B Encuesta aplicada a empleados.....	309
Anexo C Artículo 23 Lit. d del Estatuto del Sindicato.....	311
Anexo D Artículo 28 Lit. f del Estatuto del Sindicato.....	311
Anexo E Hoja de registro de la peluquería.....	312
Anexo F Artículo 28 Lit. e del Estatuto del Sindicato.....	312
Anexo G Artículo 10 Lit. c del Estatuto del Sindicato.....	313
Anexo H Recibo.....	314
Anexo I Rol de pagos.....	315
Anexo J Comprobante de Egreso.....	316
Anexo K Reporte de la Administración – Gasolinera.....	317
Anexo L Factura y Comprobante de Crédito.....	318
Anexo M Reporte de los Despachadores – Gasolinera.....	319

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el avance científico y tecnológico exige que las empresas avancen a la par de la misma, de ahí que las empresas deben tener una estructura orgánica funcional y procedimientos que reflejen sobriedad, eficiencia y eficacia. Siendo uno de los elementos esenciales e importantes los manuales ya que constituyen una herramienta básica en toda organización cualquiera que sea su campo de aplicación.

Para un adecuado desarrollo he tomado en consideración realizarlos a través de capítulos de la siguiente manera:

- Capítulo I: El Problema es una exposición histórico social de análisis y explicación de los factores, aspectos y elementos que lo estructuran.
- También el Capítulo II: El Marco Teórico en el se detallaran temas y subtemas que serán el sustento científico en todo el desarrollo del proyecto.
- Posteriormente el Capítulo III: El Marco Metodológico que nos permite llegar a describir la naturaleza, objeto de estudio mediante caminos y estrategias.

- Capítulo IV: Análisis de la Situación Actual este nos permitirá precisar, identificar y examinar el estado real del problema.
- Además el Capítulo V: Análisis económico ayudará a determinar el costo real del proyecto.
- El Diseño y Elaboración del Manual que constituye en Capítulo VI en el que se detallara la estructura orgánico funcional y procedimientos a través de pasos secuenciales lógicos.
- Concluyendo con el Capítulo VII: Las Conclusiones y Recomendaciones mismas que están orientadas a cambios y a la transformación de la realidad.

RESUMEN

El manual es un documento que brinda ayuda a toda institución, con el fin de proveer de información específica en cuanto a políticas, procedimientos, funciones, etc., que conciernen al empleado y directivos que se consideran necesarias para dar un fiel cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa. Para un buen desempeño laboral el empleado, sea este nuevo o antiguo en la institución requiere disponer al alcance de sus manos todo tipo de información explícita en donde se exprese su nivel jerárquico, sus funciones y responsabilidades, el procedimiento lógico de las actividades que ejecutará entre otros ayudando que la adaptación laboral sea inmediata o mejorando la calidad del trabajo, sin pérdidas de tiempo y recursos.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al empleado en cuanto a deseos como a cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional poniendo políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Las unidades de trabajo con que cuenta el Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, tienen un desconocimiento de cuáles son exactamente sus funciones, ya que las han adquirido de manera informal (verbalmente) o

simplemente las realizan de manera empírica. También carecen de procedimientos lógicos establecidos provocando que las actividades no se ejecuten de acuerdo a una continuidad y coherencia, así como la pérdida de recursos.

De ahí que es necesario el diseño y elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos de Directivos y Empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, es una institución creada a beneficio del profesional del volante, dicha institución está ubicada en el Cantón La Maná – Provincia del Cotopaxi, en la Av. 19 de Mayo s/n y Sargento Villacís. En la actualidad esta conformado por cuatrocientos setenta y tres (473) socios, representados por un Comité Ejecutivo, disponen de una estación de servicio, funeraria, bar, entre otros.

Mismo que desde su creación no posee un manual de funciones y procedimientos por lo que ha venido presentando dificultades debido a que directivos como empleados, no tiene bien claro sus funciones y responsabilidades por ende existe duplicidad, superposición de funciones y un desconocimiento exacto de niveles jerárquicos. Al igual que no cuenta con procedimientos secuenciales lógicos para el cumplimiento de actividades, ocasionando perdida de tiempo y recursos que impiden el adiestramiento y desarrollo de actividades efectivas y eficientes.

De ahí la importancia de crear el manual antes descrito, para lograr el desempeño de funciones y procedimientos y por ende lograr que las actividades se realicen

de una manera efectiva y eficiente; mismo que servirá como guía, base legal y fuente informativa a cada unidad de trabajo, mejorando de esta manera los servicios proporcionados a los socios y todos quienes estén relacionados con la institución.

1.2 TEMA

“Diseño y elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos de Directivos y Empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná”.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Esta claro que el Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná dispone de empleados y directivos muy capaces en cada una de sus unidades de trabajo; pero la carencia de información explícita, produce retrasos que impiden un excelente desarrollo de las actividades y servicios, las cuales podrán ser mejoradas mediante descripciones adecuadas de funciones y responsabilidades, procedimientos lógicos y secuenciales de las actividades permitiendo optimizar esfuerzos, tiempo y recursos.

Encontrando en lo antes señalado información clara y pormenorizada que evitará duplicidad, superposición de funciones al igual que el desconocimiento del grado de autoridad ascendente y descendente.

Es por eso fundamental y prioritario el Diseño y Elaboración de un Manual de Funciones y Procedimientos de Directivos y Empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, ayudando de este modo al desempeño de funciones y procedimientos y por ende lograr que las actividades se realicen de una manera efectiva y eficiente.

1.4 ALCANCE

El siguiente proyecto pretende brindar beneficio al Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, ya que se convertirá en una clave muy importante para el buen desarrollo de todas las unidades trabajo e involucrados es decir a los directivos, empleados, socios y todas aquellas personas que estén relacionadas con la institución, poniendo en claro **qué** y **cómo** debe realizarse cada función y procedimiento.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 GENERAL

- “Diseñar y Elaborar un Manual de Funciones y Procedimientos de Directivos y Empleados del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, con normas preestablecidas para mejorar el desempeño de funciones y procedimientos y por ende lograr una alta productividad”.

1.5.2 ESPECÍFICOS

- Recopilar información para el buen desarrollo del proyecto.
- Analizar la información para detectar hechos que permitan precisar falencias.
- Diseñar y elaborar el manual de funciones y procedimientos para mejorar el desempeño de actividades y por ende lograr una alta productividad.

1.6 RESEÑA HISTÓRICA DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA MANÁ

En la Parroquia La Maná, hoy Cantón La Maná, provincia del Cotopaxi a los veinte días del mes de enero de 1971. Se constituye en Sociedad de Choferes Profesionales de La Maná, modificándole en Sindicato el veinte de junio de 1978, quedando legalmente aprobado sus estatutos en el Ministerio de Trabajo el veinte y uno de agosto de 1978, mediante Acuerdo Ministerial N° 184 y registrado con el N° 04, Folio 10 de la oficina Central de Estadísticas de Dirección General de Trabajo.

En el Acta constitutiva textualmente dice que: En la ciudad de La Maná se reúnen un grupo de conductores en la SEDE de la Sociedad de Choferes de La Maná, un día veinte de junio de 1978; de entre cuarenta (40) socios asistentes en esa

histórica noche en la actualidad aún se encuentran contribuyendo al engrandecimiento de esta noble institución, los siguientes socios como: Adán Enríquez Sarsoza, César García Madrid, Edgar Angueta Cruz, Arturo Villagómez López, José Cela Vaca, Carlos Rodríguez Barrera, Héctor Checa Semanate, Luis Cepeda Lasso, Marino Zambrano, Marcial Molina, ejemplo para la presente y futuras generaciones.

En Latacunga un día viernes dos de mayo de 1980, los cónyuges Luis Genaro Aillón y Amada Cecilia Aranha y los Sres.: Luis A. Toro y Carlos Alfonso Rodríguez en calidad de Secretario General y Secretario de Finanzas del Sindicato Parroquial de Choferes Profesional de La Maná; adquieren un lote de cinco (5) cuabras aproximadamente un seis de marzo de 1979 en la cantidad de doscientos veinte mil (220.000) sucres, esta minuta queda inscrita el tres de mayo de 1980; esta fue la primera adquisición, luego realizan la compra de otro terreno para formar un solo cuerpo a la Sra. María Piedad Vásconez Andino viuda de Calvopiña, a favor del Sindicato Parroquial de Choferes Profesionales de La Maná en un valor de trescientos mil (300.000) sucres el dieciséis de noviembre de 1982, esto en la administración de los ex – socios César Medina Páez como Secretario General, Carlos Freire Zurita - Secretario de Actas y el compañero Adán Enríquez Sarsoza – Secretario de Finanzas.

Debiendo anotar los hechos más sobresalientes en la historia del Sindicato, Que:

El 17 de mayo de 1985. La Dirección Nacional de Hidrocarburos autoriza el funcionamiento de la Gasolinera del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.

La Comisión Interna permanente de la Escuela de Capacitación y Educación Vial, mediante informe N° 004 del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, de fecha 29 de marzo de 1996, emite criterio favorable para la creación de la Escuela de Capacitación de Choferes Profesionales de La Maná.

Art. 1 Crear la Escuela de Capacitación de Choferes Profesionales de La Maná domiciliado en la misma provincia de Cotopaxi y legalizar el curso regular iniciado por autoridades de dicha institución sometidos a planes y programas dictados por el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre, y a los reglamentos vigentes sobre la materia, dado y firmado en Quito en la sala de sesiones del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre (C.N.T.T.T) en séptima sesión ordinaria con fecha 2 de abril de 1996.

1.7 RAZÓN SOCIAL

“El Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná está a nombre de los socios; con número de Registro Único de Contribuyentes (RUC) 0590061654001”.



1.8 UBICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

El Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná se encuentra ubicado en el cantón del mismo nombre, Parroquia El Triunfo; en la Av. 19 de Mayo s/n y Calle Sargento Villacís.

1.9 OBJETIVOS DEL SINDICATO

- Sindicalizar a todos los choferes profesionales, nacionales residentes en la jurisdicción cantonal y que no perteneciendo a otro sindicato de la misma clase, soliciten integrarlo.
- Elevar la condición cultural, técnica y económica de sus asociados.
- Velar porque se respeten las normas del Código del Trabajo, la Ley de Transito y Transporte Terrestre y el fiel cumplimiento de sus aplicaciones.
- Buscar la constante superación cultural de los socios por todos los medios a su alcance a través de becas si fuera necesario.
- Fomentar el conocimiento y práctica de los principios sindicales y cooperativos.
- Defender los derechos de los afiliados en cualquier conflicto relacionado con la profesión; en caso de accidente intervendrá con el apoyo moral y económico, judicial y extrajudicialmente en cuanto lo necesite.
- Velar por la integridad personal del socio en caso de calamidad doméstica comprobada, al respecto del sindicato otorgará contribuciones económicas al mencionado socio afectado, de acuerdo a su gravedad.

- Realizar defensa jurídica, organizar cooperativas de: Transporte, Ahorro y Crédito, Vivienda u otras que fueran necesarias para solucionar los problemas que afronten los asociados.
- Gestionar la afiliación al Seguro Social, a los compañeros miembros del sindicato que no gocen de estos beneficios.
- Vigilar el cumplimiento de los salarios mínimos vigentes para los choferes profesionales y procurar por medios legales su elevación o mejoramiento.
- Estimular a los socios que hayan contribuido al progreso de la institución, confiriéndoles distinciones que resuelva la Asamblea.
- Establecer servicios sociales para beneficios de los choferes sindicalizados como: Gasolinera, Estación de Servicio, Almacenes, Servicios Médicos, Peluquería y otros que permitan las condiciones económicas de la entidad.
- Colaborar eficientemente con las matrices provinciales y nacionales, cumpliendo oportunamente con las obligaciones específicas en los estatutos, reglamentos y acuerdos correspondientes.
- Difundir por todos los medios a su alcance las leyes, reglamentos y más disposiciones en materia laboral, cooperativismo, tránsito y transporte.

- El Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, será filial de las organizaciones similares provinciales, nacionales e internacionales en tanto y en cuanto convenga a los intereses de la institución.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 EL MANUAL

2.1.1 CONCEPTOS DE MANUALES

Definiciones acerca de un manual se enuncian varias pero todas llegan al mismo objetivo que es el de orientar al empleado hacia los objetivos de la organización, con la única diferencia en su forma de expresarlo textualmente. A continuación señalo tres de ellos:

- "Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa". **A. Reyes Ponce.** ¹
- "El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades

¹ www.monografias.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml

específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". **Graham Kellog**.²

- "Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". **Terry G. R.**³

2.1.2 ANTECEDENTES

El uso de los manuales, de que se tenga registro, data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.⁴

Para optimizar los recursos disponibles las empresas e instituciones se han visto en la necesidad del empleo de instructivos para que sus unidades de trabajo realicen sus actividades con procedimientos lógicos y secuenciales, y así

² www.monografías.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml

³ www.monografías.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml

⁴ www.monografías.com/trabajos/sequemun/sequemun.shtml

garantizar su productividad y el engrandecimiento dentro de un mundo competitivo.

2.1.3 ¿A QUE RESPONDEN LOS MANUALES?

- ¿Que hacer? Las acciones.
- ¿Cómo hacer? Los procedimientos.
- ¿Quien lo hace? Responsabilidad.
- Deberes y derechos de los trabajadores. ⁵

2.1.4 ¿QUE DEBEN CONTENER LOS MANUALES?

- A quien va dirigido.
- Porque va dirigido en ese sentido.
- La política general de la empresa.
- Historia y antecedentes.
- Estructura Orgánica.
- Normas para el personal.
- Procedimientos generales de trabajo.
- Procedimientos de documentación.
- Procedimientos de orientación y capacitación del personal.
- Normalización y control de trámites.

⁵ www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas

- Solución a conflictos jerárquicos. ⁶

2.1.5 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Un manual en la organización nos permite señalar los siguientes objetivos:

- Instruir** al empleado en cuanto a: objetivos, historia, responsabilidades, funciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar** con claridad las respectivas funciones que deberán cumplir las unidades de trabajo, evitando los malos entendidos entre estas.
- Contribuir** en el lógico desarrollo de las labores realizadas por el personal.
- Servir** como medio de capacitación al nuevo personal, generando una rápida y buena incorporación a las labores.
- Suministrar** correcta información para la planeación y ejecución de cambios en la empresa.

2.1.6 REQUISITOS DE LOS MANUALES

Se debe tener en cuenta:

- Si obedece su formulación a necesidades reales.
- Que se redacte en forma sencilla y clara.
- Que contenga lo indispensable.

⁶ www.solomanuales.org

- Que no sea muy voluminoso.
- Que se de a conocer al personal.
- Que se actualice periódicamente.
- Que se instruya al personal en su adecuada utilización.⁷

2.1.7 VENTAJAS DEL USO DE MANUALES

El uso de los manuales en la organización, presentan las siguientes ventajas:

- a. Recopilan todas las funciones y procedimientos que se realizan en una organización, facilitando el control por parte de supervisores ya que existe un detalle de los actos delegados.
- b. La toma de decisiones no son consideradas en base a criterios de los directivos o dependiendo de improvisaciones, sino que están dirigidas en base a normas que llevan una continuidad a través del tiempo.
- c. Precisan las áreas en las que puede intervenir la persona y la responsabilidad que asume al decidir o ejecutar cualquier acción.
- d. Existe la uniformidad en la gestión administrativa, evitando el desconocimiento de normas actuales.

⁷ www.solomanuales.org

- e. Con el uso de manuales administrativos se economiza tiempo ya que proporciona alternativas de solución frente a situaciones que de otra forma tendrían que ser analizadas, logrando que la organización se acerque al cumplimiento de sus objetivos.
- f. Capacitan y entrenan al empleado que hasta el momento no haya accedido a otras áreas. Por otra parte destinan al empleado al lugar que le corresponde.
- g. Como se basan en procedimientos uniformes y lógicos permiten determinar los estándares más seguros. De igual forma se puede obtener una evaluación del personal.

2.1.8 LIMITACIONES DE LOS MANUALES

Así como existen ventajas también se ofrecen desventajas; aquí algunas de ellas:

- a. Indudablemente representan un costo que debe asumirse de igual forma deben estar en permanente actualización, caso contrario se vuelven inútiles.
- b. Se dificulta calcular el nivel óptimo de detalle. Además si la empresa cuenta con un número reducido de personal es innecesaria su implementación.

- c. No se identifican los elementos propios de la organización informal, que evidentemente existen.

2.1.9 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen la necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se pretenda lograr. En ciertos casos solo sirve a un objetivo y en otros se logran varios objetivos, clasificándose de la siguiente manera pero detallaré de una forma más concreta aquellos que van a ser de apoyo en el desarrollo del manual:

- a. **POR SU CONTENIDO.-** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, dentro de este tipo tenemos los siguientes:

- **Manual De Historia**
 - **Manual De Organización O Funciones**
 - **Manual De Políticas**
 - **Manual De Procedimientos**
 - **Manual De Contenido Múltiple**
-
- **MANUAL DE ORGANIZACIÓN O FUNCIONES.-** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones.

- **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.-** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

b. POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA.- Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

- **Manual De Producción**
 - **Manual De Compras**
 - **Manual De Ventas**
 - **Manual De Personal**
 - **Manual Técnico**
 - **Manual De Adiestramiento O Instructivo**
-
- **MANUAL DE PERSONAL.-** Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales,

políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

- **MANUAL TÉCNICO.-** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.
- **MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO.-** Estos manuales explican, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente mas detallados que un manual de procedimientos. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

2.1.10 MANUAL DE FUNCIONES

Este tipo de manual detalla con claridad la estructura organizacional señalando la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa y relación existente entre ellos para el logro de sus objetivos. Por lo general exponen descripción del trabajo, gráficas de organización, cartas de límite de autoridad, etc.

El manual de organización y funciones, es un documento normativo que describe las funciones específicas a nivel de cargo o puesto de trabajo desarrollándolas a partir de la estructura orgánica y funciones generales establecidas en el Reglamento de Organización y Funciones, así como en base a los requerimientos de cargos considerados en el Cuadro de Asignación de Personal.⁸

2.1.10.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE FUNCIONES

Un manual de organización y funciones, contiene:

- a. Una parte general:** Que describe una breve historia de la empresa, sus objetivos, políticas y la forma como el personal participará por el logro de las metas de la organización.
- b. Una parte esencial:** Que describe a las unidades administrativas y dentro de ellas a los puestos de trabajo.

En la descripción de las unidades administrativas se recomienda tener en cuenta:

- La función asignada a cada unidad administrativa.
- La autoridad establecida para la operación de la empresa.
- Las actividades a ser desarrolladas para asegurar el cumplimiento de los objetivos.
- Las relaciones jerárquicas explicando quien depende de quien.

⁸ www.solomanuales.org

- Señalar las condiciones humanas y profesionales del personal.⁹

2.1.10.2 COMO USAR EL MANUAL DE FUNCIONES

La manera de como utilizar este manual debe incluir aspectos como los siguientes:

- Un resumen breve y conciso del formato, se debe considerar una explicación de los símbolos que han sido empleados, como también un glosario.
- Identificar la responsabilidad de los usuarios, (mantenerlo actualizado y devolverlo en caso de retirarse de la organización).
- La unidad de trabajo o el puesto de la persona con quien deben contactarse en caso de proponer modificaciones o recomendaciones acerca del manual.

2.1.11 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

También denominados manual de operaciones o de prácticas standard, son documentos de gestión de uso diario que presentan en forma ordenada y

⁹ VÁSQUEZ VICTOR HUGO (1994), "Organización Aplicada", Págs. 306, 307

sistemática los pasos precisos a seguir para lograr el trabajo de una unidad de acuerdo a métodos previstos.

Los manuales de procedimientos orientan el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitan las alteraciones arbitrarias. ¹⁰

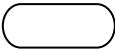





2.1.11.1 COMO ELABORAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al elaborar el manual de procedimientos se recomienda algunos pasos, cabe recalcar que estos aspectos no son fijos, dependerá de quién o quiénes elaboren el documento el ampliar, reducir o modificar estos puntos a tratar:

- Introducción.
- Objetivos del manual.
- Organigrama.
- Interpretación de la estructura orgánica.
- Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.
- Descripción narrativa de los procedimientos.
- Diagramas de flujo.
- Así también los símbolos modernos empleados son los siguientes:

¹⁰ www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

CUADRO 2.1 Símbolos modernos empleados en el diseño de organigramas

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio / Final
	Documento
	Documento compartido
	Procedimiento
	Decisión
	Archivo

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml

El manual de procedimientos tiene que ser actualizado continuamente, se recomienda hacer las modificaciones cuando las necesidades lo requieran como efecto de una acción correctiva, o por política por lo menos anualmente. La actualización o generación de nuevos procedimientos puede realizarse inmediatamente. En cuanto a numerosas y constantes se sugiere realizar un rediseño de todos los procedimientos, procesos y servicios administrativos. ¹¹

¹¹ www.monografias.com/Política/index.shtml

2.1.12 FUNCIONES

Las funciones representan las acciones realizadas por la empresa, la agrupación de las actividades afines expresadas en forma genérica, esto es, un bosquejo de las tareas realizadas por la organización para alcanzar sus fines. ¹²

2.1.13 TAREA

Son la cantidad de trabajo específico que, debe realizar una persona para realizar una o varias funciones, para un mejor entendimiento de este término y el de las funciones, presento un ejemplo práctico:

Función – compra de materiales.

Tarea – cotización de materiales. ¹³

2.1.14 ATRIBUCION

Definir y establecer las facultades delegadas a los responsables de cada órgano de la empresa. ¹⁴

¹² www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm

¹³ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm

¹⁴ www.cabinas.net/monografias/administración_empresas

2.1.15 PROCEDIMIENTOS

Se identifica como procedimiento, todos aquellos parámetros lógicos, claros y específicos previamente establecidos dentro de una organización para llevar a cabo las actividades relacionadas con la naturaleza de la institución.

2.1.16 SINDICATO

Sindicato es la asociación integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción (fábrica, taller, empresa) o al empleador que están relacionados contractualmente. Los sindicatos por lo general negocian a nombre de sus afiliados los salarios, horas laborales, condiciones de trabajo, etc. ¹⁵

2.1.16.1 FINALIDAD DE LOS SINDICATOS

Los principales fines de los sindicatos son los siguientes:

- Representar a sus afiliados en las diversas negociaciones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes del trabajo y denunciar su infracción ante las autoridades competentes.

¹⁵ www.monografias.com/Educación/index.shtml

- Actuar como parte en los juicios o reclamaciones; ya sean judiciales o administrativos.
- Brindar ayuda a sus afiliados y promover la cooperación mutua entre ellos.
- Promover la educación gremial, técnica y general de los socios.
- Contribuir al mejoramiento de sistemas de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Constituir servicios que vayan en beneficio del asociado y participar en ellos.
- Asociarse con otras instituciones y participar en ellas.
- Procurar el mejoramiento de empleo y colocación de trabajadores.
- Realizar todas las actividades estipuladas en los estatutos.

2.1.17 LA ORGANIZACIÓN

Característica innata del hombre es su tendencia a organizarse y contribuir en relaciones interdependientes, como primeros intentos de organización están la familia para luego formar pequeñas tribus nómadas; después de esto aparecieron las villas permanentes y las comunidades tribales creando mas tarde el sistema feudal y las naciones. El desarrollo de la organización en los últimos tiempos ha evolucionado a grandes pasos presentando en la actualidad organizaciones formales, es decir no solo está la familia y demás grupos informales.

En nuestro vivir diario estamos entrelazados con todo tipo de organizaciones; desde grupos informales como la incorporación voluntaria a tareas recreativas,

filantrópicas y otras de naturaleza combinada hasta llegar a grupos formales muy bien estructurados, por lo tanto todos pertenecemos a una sociedad organizacional ya que cooperamos en grupos para llegar a diferentes objetivos. Sorprendiéndonos con la capacidad del hombre para formar, desarrollar y administrar efectivamente estas organizaciones, factor muy importante en la vida humana.

Se han diseñado diferentes conceptos de organización, pero todas, por muchas que sean llegan a los mismos elementos esenciales o fundamentales. La manera en que se comportan las organizaciones se enfocan a ciertas metas que son de conocimiento del personal. Para el desarrollo de sus tareas las organizaciones emplean técnicas y conocimientos. La organización comprende de actividades estructurales e integradas; es decir, personas trabajando juntos o cooperando en relaciones de interdependencia. La cualidad de interrelación genera un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: “1) arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito; 2) sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas”.¹⁶

¹⁶ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm

2.1.17.1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

El éxito en cualquier campo esta en la organización por lo tanto es de gran importancia que toda empresa cuente con una estructura organizacional; saber porque y como funciona cada una de ellas y si se acoplan a sus necesidades (sin olvidar sus fortalezas), mediante el cual se puedan orientar sus actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa.

Es importante entender que cada empresa es diferente por lo tanto requerirá de la estructura organizacional que más se acomode a sus necesidades. A continuación señalo una definición y los tipos de estructura organizativa: *“Se entiende por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado. Para lo cual se han establecido los siguientes tipos de estructuras organizativas como son: lineal, matricial, circular, por departamentalización e híbrida¹⁷”*. Es necesario indicar que detallaré el tipo de estructura lineal y por departamentalización, debido a que estas serán de uso en el desarrollo del proyecto.

- a. **ESTRUCTURA LINEAL.**- Conocida también como simple caracterizada por ser utilizada en pequeñas empresas que se dedican a producir uno o pocos productos en un campo específico del mercado. En este tipo de estructura el dueño y el gerente acostumbran a ser la misma persona, como ventaja está su rapidez, flexibilidad, bajo costo de mantenimiento,

¹⁷ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm

transparente contabilidad, relación superiores – empleados es cercana, y la toma de decisiones es ágil.

Pero también tiene sus desventajas como el hecho de la especialización, ya que es difícil encontrar un buen gerente puesto que se requiere un conocimiento general de la empresa, y se le dedica muy poco tiempo a la planeación, la investigación y el control, por otro lado como la autoridad esta centrada en una sola persona esta toma las decisiones y asume el control, asumiendo los empleados las decisiones del gerente o propietario, llevando a cabo las operaciones para cumplir las metas. ¹⁸

b. DEPARTAMENTALIZACIÓN.- Como su nombre lo indica, consiste en crear departamentos dentro de una organización; esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos. El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. ¹⁹

“Departamento es un área, división o segmento distinto de una empresa, en el cuál el administrador tiene autoridad para el desempeño de

¹⁸ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm

¹⁹ www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm

actividades específicas".²⁰ De ahí que la departamentalización consiste en igualar las actividades agrupándolas por departamentos o divisiones, entre los tipos de departamentalización que se pueden dar están: **por funciones** concentra todas las actividades y tareas que se relacionan con las principales funciones desarrolladas en la organización, **por productos o servicios** utilizada en empresas que se dedican a producir varios productos o servicios, aquí se clasifican a los empleados en grupos con su respectivo gerente quién supervisará el proceso para la obtención del bien o servicio específico, **por localización geográfica** cuando la empresa tiene una considerable acogida en cierto territorio, por ejemplo hoteles, compañías telefónicas, empresas de ventas, **por clientes** consiste en agrupar empleados para que cumplan con ciertas necesidades específicas de cierto conjunto de clientes objetivo, en este tipo de departamentalización se puede aprovechar el tiempo y eficacia del vendedor ya que este se especializa en clientes con iguales características, **por tiempo** cuando la organización decide departamentalizar para ofertar productos o servicios en cierta temporada del año que cubran necesidades.

2.1.18 NIVELES JERÁRQUICOS O JERARQUIZACIÓN

Dentro de la organización se encontraran las divisiones de trabajo que no es otra cosa que descomponer un proceso complejo en una serie de pequeñas tareas, de

²⁰ MSC. ALMEIDA MERCEDES L. DE, "Comercio y Administración", Pág. 54

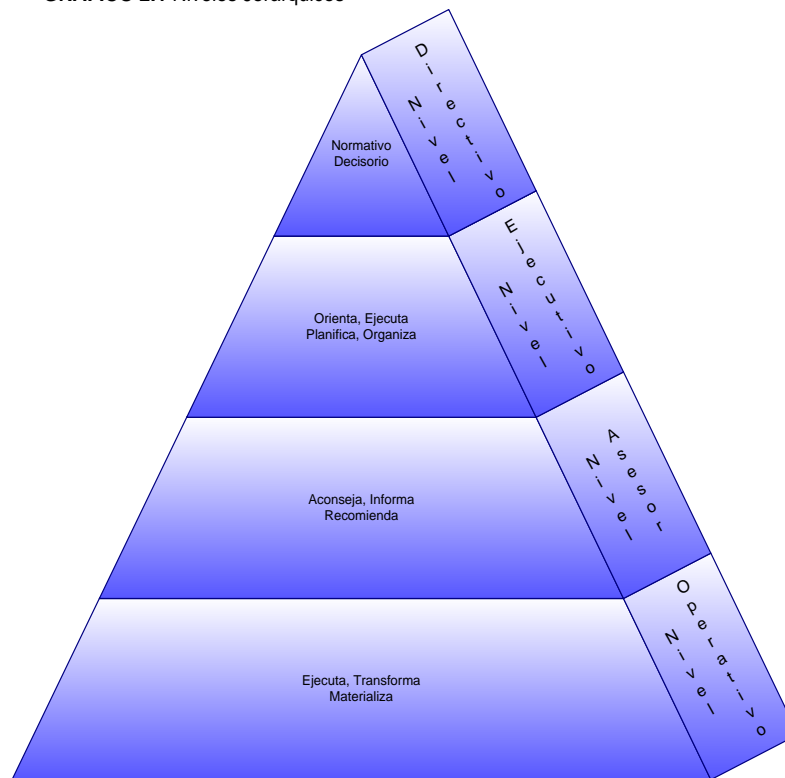
ahí se crea la necesidad de mando debiendo dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan con sus metas.

Esta necesidad de mando anteriormente mencionada se la conoce como jerarquía; la jerarquía es el nivel de autoridad que tiene un empleado ante los demás. Por ende en toda organización vamos a encontrar niveles jerárquicos o escalas de autoridad; en donde los directivos, jefes y supervisores van a ejercer un mayor grado de autoridad ante sus subordinados y conforme eleva su nivel jerárquico aumenta su volumen de autoridad. De acuerdo la organización crezca los niveles jerárquicos de su estructura se incrementan. Los niveles jerárquicos precisan la dirección o el volumen de autoridad y responsabilidad que asumen cada uno de los niveles en la organización.

*“En efecto, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos que forman una pirámide en cuya cima está la dirección, en la base los ejecutores y en los niveles intermedios, las demás escalas jerárquicas”.*²¹

²¹ MSC. ALMEIDA MERCEDES L. DE, “Comercio y Administración”, Pág. 56

GRÁFICO 2.1 Niveles Jerárquicos



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: VÍCTOR HUGO VÁSQUEZ, (1994), "Organización Aplicada", Pág. 109

Si definimos cada uno de los niveles antes graficados, tenemos:

- **NIVEL DIRECTIVO.-** Es el nivel que se encuentra por encima de los demás niveles de la organización, y como su nombre lo indica es aquí donde se da la última palabra en cuanto a solucionar algún inconveniente, por ende es la jerarquía con mayor grado de responsabilidad dentro de la empresa.
- **NIVEL EJECUTIVO.-** Identifica a los jefes departamentales, encargados de coordinar y controlar a sus subordinados de quienes recibirán inquietudes,

comunicados, reportes, etc., para luego ser analizados, evaluados y resueltos en caso de ser decisiones programadas, pero si se trata de decisiones no programadas esta jerarquía se reportará ante el nivel de decisión.

- **NIVEL ASESOR.-** El nivel asesor comprende a ciertas personas especializadas en el dominio de determinadas técnicas; este nivel está encargado de aconsejar, sugerir, recomendar, informar, preparar proyectos ya sean jurídicos, contables, industriales y otros que vayan de acuerdo a la organización que se está asesorando, por lo general asesoran al nivel directivo o ejecutivo pero esto no imposibilita que asesoren a otros niveles administrativos en caso de ser necesario. Es necesario señalar que este nivel no tiene autoridad para ordenar, para que se convierte la asesoría en orden obligadamente deberá tener la decisión del nivel directivo.
- **NIVEL OPERATIVO.-** También conocido como nivel operacional, aquí se encuentran todos los empleados u obreros de una organización mismos que deben rendir cuentas a cualquiera de los niveles anteriores. Es el último de los niveles pero no deja de ser muy importante ya que aquí se generan los productos o servicios ofertados por la empresa.

2.1.19 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son gráficas de organización que consisten en hojas o cartulinas que representan en forma ordenada los diversos puestos que conforman la organización, figurando cada uno de los cargos en un cuadro y en ocasiones incluyendo el nombre del jefe de este puesto pero con letras menores, acompañan a estos cuadros, líneas que expresan la vinculación entre los departamentos y el nivel de autoridad que tiene uno sobre el otro.

2.1.19.1 ¿PARA QUE SIRVE UN ORGANIGRAMA?

El implementar organigramas dentro de la organización nos proporcionará una **división de trabajo** que significa descomponer en una serie de tareas pequeñas un proceso complejo; como consecuencia de dividir las funciones está el **identificar los niveles jerárquicos** que se encarguen de controlar el normal desarrollo de los niveles que están dirigiendo; luego están **las líneas de autoridad y responsabilidad** es decir quién ejerce mando y quién debe cumplir con lo delegado; **los canales formales de comunicación** a donde dirigirse en caso de inconvenientes; representa la esencia de la **autoridad lineal y staff** la primera consiste en “*autoridad para dar órdenes*” y el término staff es la “*autoridad para dar opiniones o ideas*” este tipo de autoridades se identifican mediante distintos colores o groesos de líneas, lo usual es que la autoridad lineal se lo represente con línea continua y la staff con líneas punteadas; figura también a **los**

jefes de cada grupo de empleados; y, **las relaciones existentes** entre las unidades de trabajo de la organización.

2.1.19.2 REQUISITOS DE UN ORGANIGRAMA

- Deberán ser muy claros y específicos, no debe presentar demasiados cuadros y tampoco un excesivo número de puestos, lo más usual es empezar por el Director o Gerente General, pasando por los intermedios y concluyendo en los supervisores de último nivel.
- El organigrama debe contener nombres de funciones más no de personas. Sí se desea que el nombre figure, conviene colocarlo dentro del mismo cuadro pero con letras más pequeñas.

2.1.19.3 VENTAJAS DE UN ORGANIGRAMA

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes: quiénes creen el organigrama podrán **aclarar sus ideas** en las gráficas; a simple vista se estima la **estructura orgánica** y sus relaciones constituyéndose en un instrumento de información al público, enseñanza al empleado y **cómo** el nuevo personal debe integrarse a la organización; como **historia** frente a cambios realizados en la empresa; también

encontramos la **función de mando**; ayudan al **logro de los objetivos** por los que opera la organización.

2.1.19.4 DESVENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

De igual forma así como existen ventajas, también se ofrecen desventajas al usar los organigramas aquí algunas de ellas: dejan por fuera muchas de **relaciones informales** significativas dentro de la empresa; suele olvidarse que la organización es dinámica volviéndose obsoletos ya que no están en **frecuente actualización**; se puede confundir las relaciones de **autoridad con el estatus**.

2.1.19.5 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

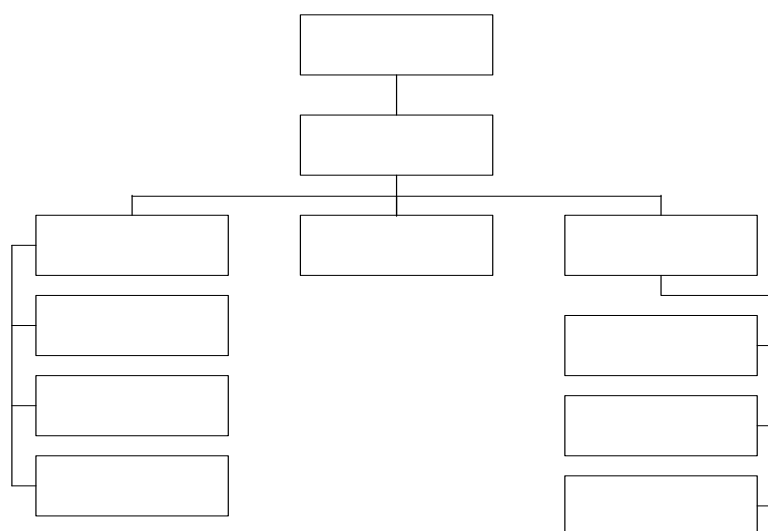
Se clasifican de acuerdo a la presentación y dependiendo de su contenido.

- **POR SU PRESENTACIÓN.-** Los organigramas pueden ser: Verticales, Horizontales y Mixtos. De los antes mencionados, detallaré los dos primeros ya que el organigrama mixto se lo puede representar con la unión del vertical y el horizontal.

- **ORGANIGRAMA VERTICAL.-** En este tipo de organigrama, cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de

responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel salen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. ²²

GRÁFICO 2.2 Organigrama Vertical



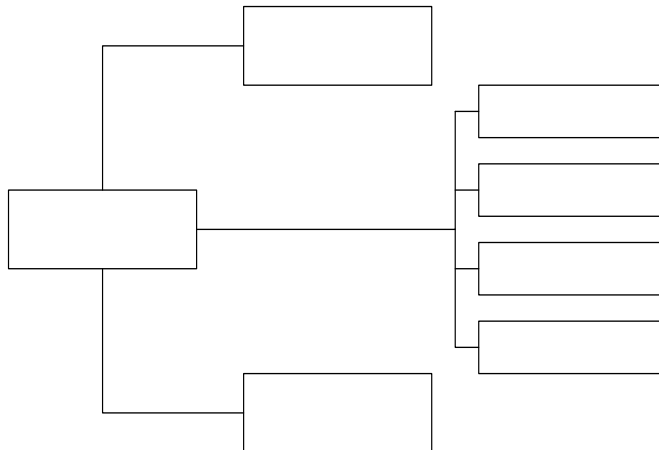
ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: orbita.starmedia.com/unamosapuntos/organigramas.htm

- **ORGANIGRAMA HORIZONTAL.-** La diferencia con el anterior es que en este tipo de organigramas se comienza por el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha, haciendo mucho más fácil su comprensión ya que sigue la forma normal que acostumbramos a leer, pero en la actualidad son muy poco usados. ²³

²² orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/organigramas/organigramas.htm

²³ orbita.starmedia.com/~unamosapuntos/organigramas/organigramas.htm

GRÁFICO 2.3 Organigrama Horizontal

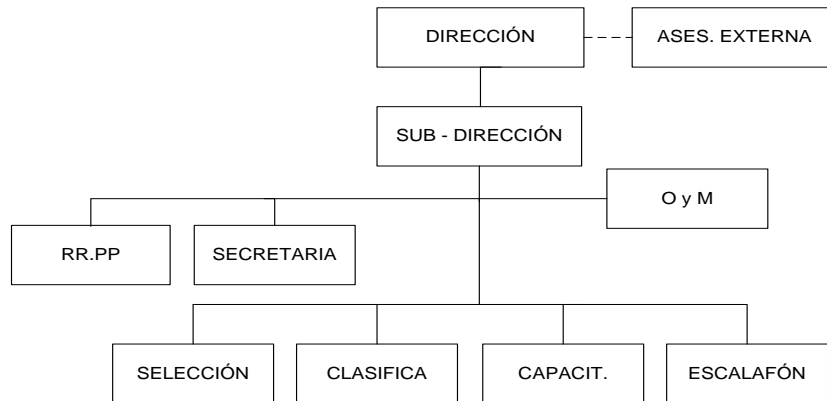


ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: orbita.starmedia.com/unamosapuntes/organigramas.htm

- **POR SU CONTENIDO.-** Pueden ser: Estructural, Funcional y Nominal.
 - **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.-** Representa el esquema básico de una organización, lo cuál permite conocer de una manera objetiva sus partes integrantes, es decir, sus unidades administrativas, la relación de dependencia que existe entre ellas, permitiendo apreciar la organización de la empresa como un todo. ²⁴

²⁴ VASQUEZ VICTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada", Pág. 156

GRÁFICO 2.4 Organigrama Estructural

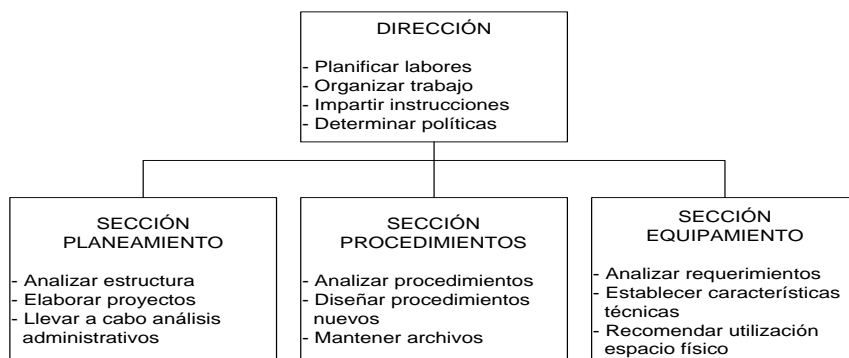


ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada", Pág. 156

- **ORGANIGRAMA FUNCIONAL.-** Es una modalidad del estructural y consiste en representar las funciones principales básicas de una unidad administrativa. Al detallar las funciones se inicia por las más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina que es lo que se hace; pero no como se hace. ²⁵

GRÁFICO 2.5 Organigrama Funcional



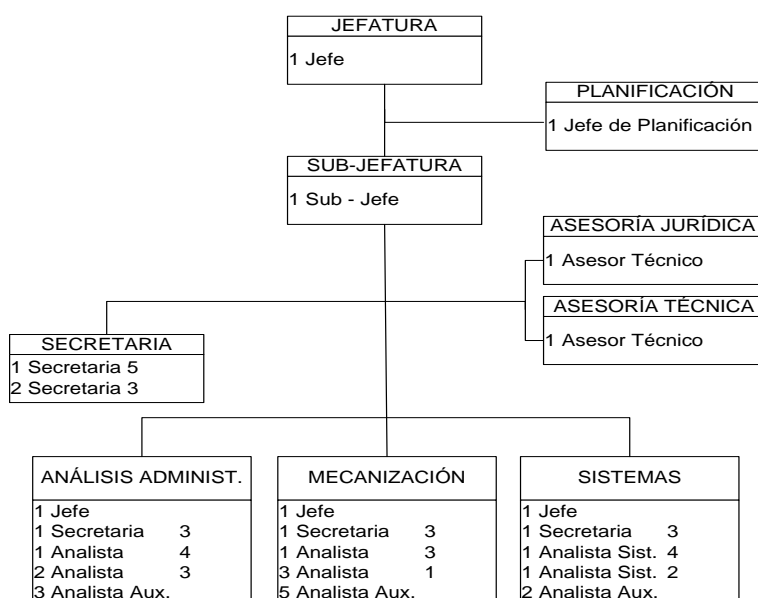
ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada". Pág. 157

²⁵ VASQUEZ VICTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada", Pág. 157

- **ORGANIGRAMA POSICIONAL.-** También constituye una variación del organigrama estructural y sirve para representar, en forma objetiva, la distribución del personal en las diferentes unidades de trabajo. Se indica el número de cargos, la denominación del puesto y la clasificación en el caso de haberla. En algunos casos se puede incluir la remuneración de cada puesto y aún el nombre del empleado que lo desempeña. ²⁶

GRÁFICO 2.6 Organigrama Posicional



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: VÁSQUEZ VÍCTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada". Pág. 160

²⁶ VASQUEZ VICTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada", Pág. 160

2.1.19.6 ELEMENTOS DE LOS ORGANIGRAMAS

Al momento de diseñar organigramas se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- a. **IDENTIFICACIÓN.**- No existen títulos de cargos estandarizados; el cargo se lo puede ubicar ya sea en la parte superior o en el nivel medio del organigrama; es aconsejable que el nombre del cargo sea de aceptación de todos los miembros de la organización.
- b. **USO DE RECTANGULOS.**- Los rectángulos en el diseño de los organigramas deben diferenciarse por su tamaño; es decir, mayor será el área del rectángulo mientras mayor sea el nivel jerárquico de la unidad de trabajo que represente.
- c. **POSICIÓN JERÁRQUICA.**- Al ubicar las unidades que conforman la organización en un organigrama estas deberán figurarse de acuerdo a la posición jerárquica adquirida; esto es, en la cumbre se presentará la unidad con máxima autoridad, luego vendrán las de menor autoridad y así sucesivamente identificando quién depende de quién.
- d. **LEYENDAS.**- Todo rectángulo deberá contener el nombre de la unidad de trabajo que representa, mismo que será en forma clara y explicativa.

e. **LÍNEAS.**- En el diseño de organigramas se pueden emplear las siguientes líneas:

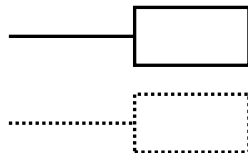
- **LÍNEAS CONTINUAS.**- Representan autoridad, relaciones directas de línea o mando, comunicación y la vía jerárquica.



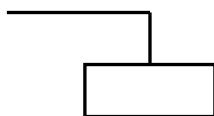
- **LÍNEAS PUNTEADAS.**- Aquellas que representan relaciones de coordinación y relaciones funcionales entre dos unidades.



- **LÍNEAS ASESORAS.**- Están representadas por una línea y un rectángulo al final que figuran relación de apoyo. Estas asesorías pueden ser permanentes (línea continua) o temporales (línea punteada).





- **LÍNEAS DE SERVICIO.**- Se las identifica mediante una línea continua y un rectángulo abajo.



f. **REFERENCIAS.**- Un buen organigrama se lo considera cuando en la parte inferior izquierda se muestra un cuadro con la siguiente información:

CUADRO 2.2 Cuadro de referencias

NIVELES JERÁRQUICOS	CLAVE	ELABORADO Por:	APROBADO Por: Fecha:
1. N. Directivo	— Autoridad		
2. N. Ejecutivo			
3. N. Aux. o Adm.	 Auxiliar		
4. N. Operativo			
5. N. Asesor	 Asesoría		

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., "El Proceso Administrativo y su Aplicación en las Empresas", Pág. 510

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El hombre; entre una de sus cualidades primordiales es su interés en tratar de entender y describir el mundo que lo rodea, es decir descifrar el sentido de las cosas. Esta característica innata, que siempre va en búsqueda de la verdad y la razón de ser de la existencia es lo que impulsa al ser humano a ir de la mano con el avance de la ciencia y la tecnología.

*“Investigar significa averiguar, indagar, buscar. Así pues la investigación es una actividad inherente a la naturaleza humana, aunque no por esto se pretende afirmar que todos los seres humanos sean investigadores”.*²⁷

De acuerdo con el diseño de investigación que se pretende realizar, seguiré los siguientes aspectos, así tenemos:

- a. **ÁMBITO EN EL QUE SE EFECTÚAN.**- Por el ámbito en que se efectúan, los estudios pueden ser:

²⁷ MUNCH LOURDES, “Métodos y Técnicas de la Investigación”, Pág. 25

- **DE CAMPO.-** Me permitirá realizar la investigación en el medio donde se desarrolla el problema. La ventaja principal de este tipo de estudios es que si la muestra es representativa, se pueden hacer generalizaciones acerca de la totalidad de la población, con base en los resultados obtenidos en la población muestreada. Los estudios de campo se dividen en participante y no participante.
 - **La investigación participante** es aquella en la que el investigador forma parte del grupo estudiado sin que este sepa que se le está investigando.
 - **En la no participante**, el investigador figura como mero observador.

28

- **EXPERIMENTALES.-** Son los estudios en que se manipulan deliberadamente una o más variables independientes (supuestas causas) para analizar las variables dependientes (supuestos efectos), dentro de una situación de control para el investigador. Este modelo de investigación cuenta con un grupo experimental y un grupo control cuando se realiza experimentos con seres humanos; haciendo una analogía con otros seres vivos o inertes que en este caso se los utiliza en el laboratorio.

²⁸ MUNCH LOURDES, "Métodos y Técnicas de la Investigación", Pág. 29

- **NO EXPERIMENTALES.-** Son estudios de tipo descriptivo. No se construye ninguna situación sino que se observan situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador. En este tipo de investigación las variables INDEPENDIENTES ya han ocurrido y no pueden ser intervenidas. El investigador no tiene control directo sobre dichas variables, sus efectos también ya sucedieron por eso no se puede intervenir.
- **CUASI EXPERIMENTALES.-** En las cuales se manipulan deliberadamente las variables independientes para ver su efecto y relación con las dependientes. En estos diseños los sujetos no son asignados aleatoriamente a los grupos, sino que dichos grupos están formados antes del experimento, son grupos intactos. ²⁹

b. NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN.- Estos me permitirán definir características, teorías, etc., que pretende explicar el fenómeno

- **EXPLORATORIOS.-** Se realizan cuando no se tiene una idea específica de lo que se desea estudiar o cuando el fenómeno es poco conocido por el investigador. Su objetivo es ayudar a definir el problema, establecer hipótesis y determinar la metodología para

²⁹ PADILLA ULLOA EDGAR, "Apuntes para la Formulación de Proyectos de Investigación", Págs. 30, 31

formular un estudio de investigación definitivo. En este tipo de investigación no se llega a conclusiones definidas ni generales.

- **DESCRIPTIVOS.-** Sirven para explicar las características más importantes del fenómeno que se va a estudiar en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo.
- **CONFIRMATORIOS.-** Se efectúan cuando existe información basada en el marco teórico y en los resultados de estudios exploratorios y/o descriptivos previos, a fin de poner a prueba las teorías que pretendan explicar el fenómeno.³⁰

c. **PERIODO EN EL QUE SE EFECTUÁN.-** Por el período en el que se efectúan, utilizaré los siguientes:

- **TRANSVERSALES.-** Aquellos que se efectúan para estudiar determinado fenómeno en un período específico.
- **PILOTO O PREVIOS.-** Se verifican cuando no se conocen bien las variables que se va a controlar, la hipótesis por comprobar y los instrumentos por utilizar. Con la ayuda de instrumentos menos estructurados, se aplica el estudio a un pequeño grupo en el que se

³⁰ MUNCH LOURDES, “Métodos y Técnicas de la Investigación”, Págs. 29, 30

ensayan algunos aspectos con el fin de desarrollar mediante bases sólidas el estudio definitivo.

- **FINALES O DEFINITIVOS.**- Se realizan después del estudio piloto para establecer conclusiones definitivas y elaborar el informe.³¹

Las clasificaciones anteriores son solo para fines metodológicos, ya que ningún estudio es independiente de otro. En una misma investigación pueden realizarse varios tipos de estudio; de hecho, lo ideal es efectuar todos los estudios previos que se requieran a fin de poder concretar lo más posible las variables, la hipótesis y los instrumentos, para llegar a conclusiones válidas y confiables.

Por lo tanto, tomando en cuenta que el trabajo de investigación ha considerado una necesidad que se encuentra en la actualidad de la institución, para ser analizado profundamente se realizará una investigación de campo, se aplicará estudios previos o pilotos a un empleado y a un directivo (encuestas), y de evidenciarlo en sus características principalmente causas y efectos corresponde al tipo descriptiva.

³¹ MUNCH LOURDES, "Métodos y Técnicas de la Investigación", Págs. 30, 31

3.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La investigación de campo en realidad tiene el propósito de analizar, describir, interpretar y entender la naturaleza del objeto de estudio, explicar sus causas y efectos, pronosticar su ocurrencia, etc. Para esto el investigador puede hacer uso de dos tipos de fuentes de datos que le servirá para obtener la información necesaria y sustentar el desarrollo del proyecto.

Los tipos de fuentes de datos utilizados son los primarios y los secundarios: los primarios son recogidos de forma directa a la realidad y que necesitan del aporte de técnicas como la observación, encuestas y entrevistas con el objeto de obtener información de primera mano es decir fuentes de datos actualizados, mientras que las secundarias están constituidas principalmente por instituciones públicas o privadas que realizan estudios periódicos en un cierto ámbito (social, económico, ambiental, político, etc.) y que ofrecen este estudio al público en general; o que han sido antes procesadas en otros proyectos, disponer de estos datos resulta fácil ya que la tarea de investigar la realizó otra persona por ende su costo será muy bajo. No se puede decir que los primarios son más efectivos que los secundarios ni viceversa, eso dependerá de las necesidades del investigador pudiendo obtener información válida y lograr sustentar su proyecto

Para analizar en detalle la necesidad del diseño y elaboración del manual de funciones y procedimientos, objetivo principal de este proyecto será necesario apoyarlo en las fuentes de datos primarios.

Según HERNANDEZ Roberto, dice: Muy frecuentemente el propósito del investigador es *“describir situaciones y eventos, esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”*³²

3.3 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

La obtención de información es una de las etapas más importantes del proceso de investigación científica, a continuación detallo las técnicas más usuales.

3.3.1 LA OBSERVACIÓN

Dentro de la recopilación en la investigación científica, la observación es la técnica de investigación más usual; es el principio y la validación de toda teoría científica. Esta es la técnica más primitiva y la mas actual en el proceso de conocimiento la observación incluye desde los procedimientos informales como la observación casual, hasta los más sistematizados, como son los experimentos de laboratorio.

³² HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, “Metodología de la Investigación”, Pág. 26

En su acepción más general, observar equivale a mirar con detenimiento; es la forma más usual con la que se obtiene información acerca del mundo circundante.³³

Las personas observamos de los demás sus movimientos, gestos, conversaciones, su silencio, etc., y también otras veces nos observamos a nosotros mismos. Así la observación puede constituirse en una valiosa técnica de investigación social si es orientada a un objeto de investigación previamente formulado, planificado (lugares, personas), controlado (no ser presentada como curiosidad interesante) y comprobado.

3.3.1.1 TIPOS DE OBSERVACIÓN

Para realizar la observación el investigador podrá hacer uso de uno o los dos tipos comúnmente utilizados como son:

- **Observación Directa**
 - **Observación Indirecta**
- **OBSERVACIÓN DIRECTA.-** Consiste en las interrelaciones directas con el medio y con la gente que conforman el objeto de estudio.

Una vez identificado los tipos de observación, señalo que en el presente proyecto emplearé la observación directa manteniendo un contacto directo con las diversas unidades que existen en la institución.

³³ MUNCH LOURDES, "Métodos y Técnicas de la Investigación", Pág. 49

3.3.2 LA ENCUESTA

La encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis. Del diseño adecuado de los instrumentos de recolección de datos, dependerá la fidedignidad y confiabilidad de la información adquirida, misma que sirve para obtener inferencias acerca de la población.

La encuesta es una técnica de investigación de campo cuyo objeto puede variar desde recopilar información para definir el problema (estudios exploratorios), hasta obtener información para probar una hipótesis (estudios confirmatorios).³⁴

3.3.2.1 TIPOS DE ENCUESTAS

Al momento de realizar una encuesta quién está encargado de ejecutarlo (encuestador) debe estar en la capacidad de simpatizar con el encuestado para poder conseguir la información necesaria, pero además tiene que prepararse para formular correctamente las preguntas, cerciorarse de la adecuación de las respuestas, y tomar decisiones en caso de originarse dudas o dificultades.

Los tipos de encuestas más utilizadas son:

³⁴ MUNCH LOURDES, "Métodos y Técnicas de la Investigación", Pág. 55

- **Encuesta Dirigida**
- **Encuesta Auto-Administrada**
 - **ENCUESTA AUTO-ADMINISTRADA.-** El propio encuestado lee el cuestionario y anota las respuestas. Puede no estar acompañado del entrevistador (encuesta por correo). Este tipo de encuesta facilita al entrevistado cierta sensación de privacidad y le da más tiempo para meditar las respuestas. ³⁵

Como pudimos observar la encuesta es una de las técnicas de investigación más difundidas cualquiera que se emplee para el logro del objetivo propuesto, basándose en declaraciones orales o escritas por parte de la muestra. Para el presente proyecto elaboraré veinte (20) cuestionarios que serán suministrados a los empleados y directivos de la institución, tomando como modelo la encuesta auto administrada. Esto es, luego de aplicar el estudio piloto. **(Ver Anexo A y B)**

3.3.3 LA ENTREVISTA

Es una de las técnicas más utilizadas en la investigación. Mediante ésta, una persona (entrevistador) solicita información a otra (entrevistado).

La entrevista puede ser uno de los instrumentos más valiosos para obtener información, y aunque aparentemente no necesita estar muy preparada, es posible definir a la entrevista como “el arte de escuchar y captar información”, esta

³⁵ www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha1534.html

habilidad requiere de capacitación, pues no cualquier persona puede ser un buen entrevistador. ³⁶

3.3.3.1 TIPOS DE ENTREVISTA

El realizar una entrevista comprende un momento clave para obtener una buena o defectuosa información por eso debemos definir cuál se va a utilizar y prepararla con anterioridad. Detallo a continuación los tipos de entrevista más frecuentes:

- **Entrevista Estructurada**
- **Entrevista No Estructurada**
 - **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA.-** Se desarrolla a base de preguntas de carácter general, en las que el entrevistado expone sus argumentos sin ninguna restricción, interviniendo esporádicamente el entrevistador con ideas orientadoras sobre el asunto en cuestión. ³⁷

Si al momento de depurar la información obtenida de las encuestas; se presente algún tipo de confusión frecuente en la respuesta de una o más preguntas, acudiré a la entrevista estructurada elaborando un cuestionario con una mejor formulación de la pregunta o preguntas para las veinte (20) personas que laboran en el sindicato.

3.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

³⁶ MUNCH LOURDES, "Métodos y Técnicas de la Investigación", Pág. 62

³⁷ VÁSQUEZ VICTOR HUGO (1994), "Organización Aplicada", Pág. 53

En el proceso de la investigación científica se utilizan diversos métodos según la ciencia particular de que se trate o de acuerdo a las características concretas del objeto de estudio. Existen sin embargo, métodos que pueden considerarse generales para todas las ramas de la ciencia, en tanto que son procedimientos que se aplican en las distintas etapas del proceso de investigación con mayor o menor énfasis, según el momento en que este se desarrolle. Estos métodos son el análisis y la síntesis, la inducción y deducción, mismos que describo a continuación.

3.4.1 ANÁLISIS

Analizar significa desintegrar, descomponer un todo en sus partes para estudiar en forma intensiva cada uno de sus elementos, así como las relaciones entre sí y con el todo. La importancia del análisis reside en que “para comprender la esencia de un todo hay que conocer la naturaleza de sus partes”.³⁸

3.4.2 SÍNTESIS

La síntesis significa reconstruir, volver a integrar las partes de un todo; pero esta operación implica una superación respecto de la operación analítica, ya que no representa solo la reconstrucción mecánica del todo, pues esto no permitiría

³⁸ MARX HERMANN, “Investigación Económica. Su Metodología y su Técnica”, Pág. 48

avanzar en el conocimiento; implica llegar a conocer la esencia del mismo, conocer sus aspectos y relaciones básicas en una perspectiva de totalidad.³⁹

3.4.3 INDUCCIÓN

La inducción se refiere al movimiento del pensamiento que va de los hechos particulares a afirmaciones de carácter general. Esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o experimentos, al planteamiento de hipótesis, leyes y teorías que abarcan no solamente los casos de los que se partió, sino a otros de la misma clase.⁴⁰

3.4.4 DEDUCCIÓN

La deducción es el método que permite pasar de afirmaciones de carácter general a hechos particulares. Proviene de *deductivo* que significa descender.⁴¹

Una vez descrito los métodos de investigación llego a la conclusión que el **ANÁLISIS = DEDUCCIÓN** y la **SÍNTESIS = INDUCCIÓN**, por lo tanto en el diseño y elaboración del proyecto utilizaré el análisis desintegramiento del fenómeno de estudio y estudiar por separado cada de sus partes, para llegar a reconstruir el todo en una forma más generalizada, es decir la síntesis.

³⁹ ENGELS, "Anti - Dühring", Pág. 29

⁴⁰ ROJAS SORIANO RAUL, "El Proceso de la Investigación Científica", Pág. 83

⁴¹ ROJAS SORIANO RAUL, "El Proceso de la Investigación Científica", Pág. 86

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

- **POBLACION.-** El universo es la totalidad de unidades estadísticas de estudio; la población es parte del universo.
- **MUESTRA.-** Es una parte de la población.
- **TAMAÑO DE LA MUESTRA.-** En este caso no es necesario el cálculo del tamaño de la muestra ya que la población en estudio es de veinte (20) personas pertenecientes a las unidades de trabajo del sindicato, a las mismas que se les aplicará las respectivas encuestas.

3.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para recoger información confiable me apoyaré en cuestionarios debidamente estructurados con el propósito de que dicha información obtenida sea procesada, para el proceso de datos tomare en consideración los siguientes pasos:

- a. Revisión crítica de la información recogida, limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente.
- b. Tabulación de datos.
- c. Codificación de los datos para que puedan ser analizados.
- d. Control de la información obtenida.
- e. Representación gráfica de los datos (pasteles, barras). ⁴²

⁴² PADILLA ULLOA EDGAR, "Apuntes para la Formulación de Proyectos de Investigación", Pág. 41

3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Una vez procesado los datos, se procederá a hacer un análisis e interpretación de la siguiente manera:

- a.** Análisis estadístico de los resultados. En este se destaca tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos y con el hecho en estudio.
- b.** Interpretación de los resultados en relación al marco teórico referencial.
- c.** Una comprobación y prueba estadística de variables.
- d.** Definición de conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación y del criterio del investigador, respectivamente.⁴³

⁴³ PADILLA ULLOA EDGAR, "Apuntes para la Formulación de Proyectos de Investigación", Pág. 42

CAPITULO IV

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El presente Capítulo tiene por objeto identificar la Situación Actual del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná, ya que la manera en que se comporta la organización se enfoca a ciertas metas que son de conocimiento del personal. Para el desarrollo de sus tareas las organizaciones emplean técnicas y conocimientos, es por ello importante entender que cada empresa es diferente por lo tanto requerirá de una estructura organizacional y procedimientos que más se acomode a sus necesidades. Para facilitar la comprensión del desarrollo del Capítulo; lo haré tomando en consideración los siguientes aspectos:

4.1 Identificación de niveles

4.2 Análisis de la estructura orgánica

4.2.1 Resumen del análisis de la estructura orgánica

4.3 Análisis de funciones y procedimientos

4.3.1 De los directivos

4.3.2 De los empleados

4.3.3 Resumen del análisis de funciones y procedimientos de directivos y empleados

4.4 Análisis por preguntas

4.4.1 De los directivos

4.4.2 De los empleados

4.4.3 Resumen del análisis por pregunta de directivos y empleados

4.5 Análisis e interpretación de la entrevista no estructurada

4.1 IDENTIFICACIÓN DE NIVELES

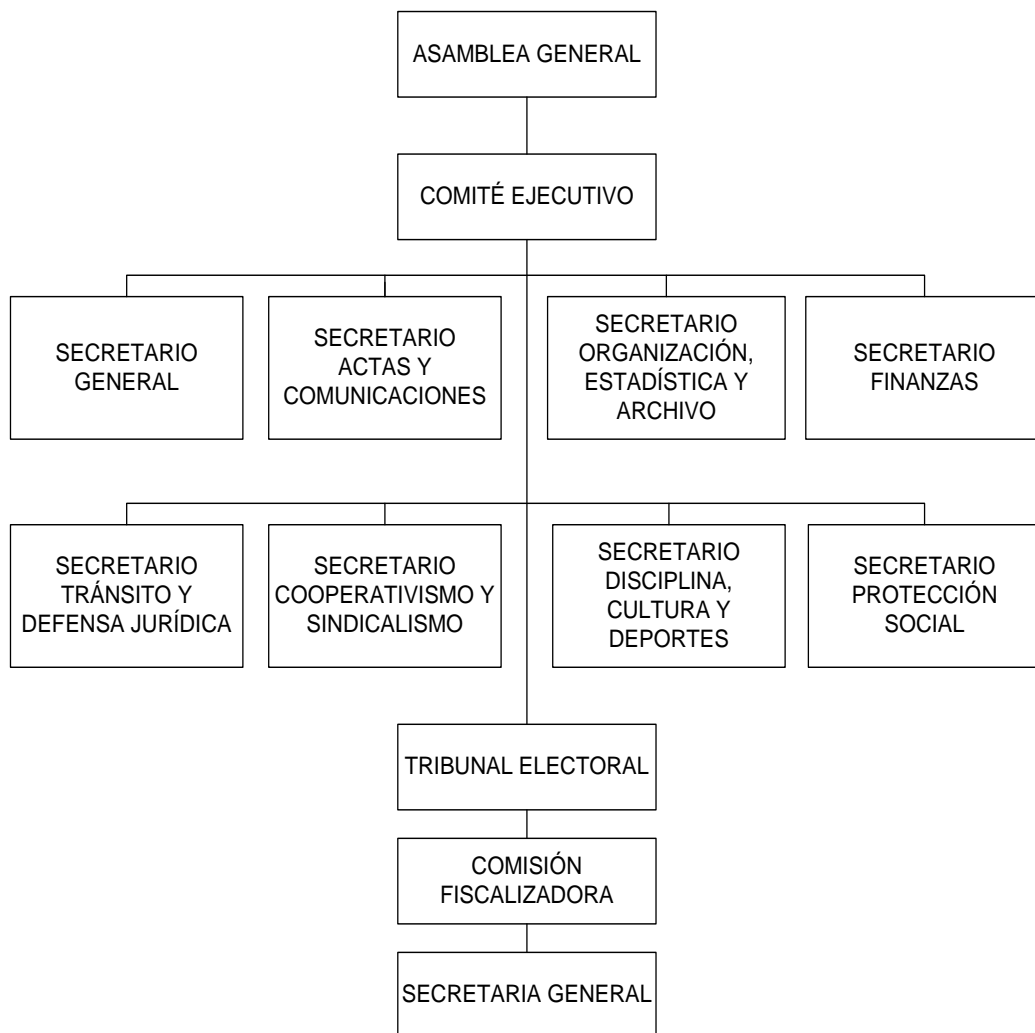
Este aspecto me permite identificar los niveles jerárquicos con que se encuentran organizados al momento el sindicato. Pude establecer que en la actualidad la institución tiene los siguientes niveles:

- **Nivel Directivo**
- **Nivel Ejecutivo**
- **Nivel Asesor**
- **Nivel Operativo**

4.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

En esta parte identificaré la forma como está estructurada la institución, la misma que comprende actividades estructurales e integradas; es decir personas trabajando juntos o cooperando en relaciones de interdependencia. Para lo cuál expondré el organigrama con que cuenta y se guían al momento.

GRÁFICO 4.7 Estructura Orgánica del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Investigación de Campo

4.2.1 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Una vez observado y analizado el organigrama estructural del Sindicato, he podido determinar que la organización estructural actual no es la más acertada.

Pudiendo detectar los siguientes hechos:

- La estructura orgánica no es la más adecuada, ya que el enfoque de una división ordenada y sistemática de cada una de las unidades de trabajo no es notoria.
- Una mala distribución de los niveles jerárquicos.
- Las unidades administrativas están mal ubicadas o no aparecen dentro del organigrama estructural, estas son: Secretaría General, Funeraria, Cobranzas, Pagos, Escuela de Capacitación.
- No aparece el nivel asesor en el gráfico, mismo que no tendría ningún tipo de autoridad directa pero que sería muy importante que figure en el organigrama.
- Que la organización no es formal ya que se aparta de los parámetros preestablecidos para el diseño y organización.

- No cumple con los pasos de elaboración y diseño de organigramas carecen de detalles relevantes que dan un mejor entendimiento al lector.
- Existe una confusión en cuanto a la Comisión Fiscalizadora y el Tribunal Electoral ya que figuran como unidades operativas.

4.3 ANÁLISIS DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

En este aspecto se tendrá como propósito recopilar y analizar los principales causantes para el diseño y creación del manual de funciones y procedimientos; realizando una evaluación a cada uno de los directivos de la institución como a sus empleados; determinando ciertos factores que condicionen la demanda del manual esto se lo obtendrá en base a la observación directa.

4.3.1 DE LOS DIRECTIVOS

La aplicación de esta técnica la llevé a cabo desde el 11 al 15 de septiembre del 2006. Cabe recalcar que luego de aplicar esta técnica a cada una de las Secretarías del Sindicato se procederá a la ejecución de encuestas, tema que trataré en los siguientes párrafos.

A continuación se presenta como están conformadas las secretarías:

SECRETARÍA GENERAL Y SECRETARÍA DE FINANZAS

Debido a que ambas secretarías trabajan conjuntamente en la toma de decisiones he analizado la información en un mismo párrafo:

- Los documentos que receptan estas unidades tienden a quedar sin trámite.
- No existe un correcto proceso de entrega – recepción de documentación.
- El sistema de archivo no es el más adecuado.
- Falta de comunicación en decisiones de suma urgencia; debido a que no pueden llegar a acuerdos con facilidad.
- No existe un adecuado control financiero en el sindicato; ya que cobranzas – pagos se encarga de todo el procedimiento, limitándose la secretaría general y la de finanzas solamente a firmar los documentos que legalizan las compras.
- Carencia total de una misión, visión normas y políticas establecidas.

SECRETARÍA DE ACTAS Y COMUNICACIONES

- La correspondencia no se recepta con oportunidad por ende no se despacha a tiempo.

- Mala coordinación con las demás unidades de trabajo o el socio en general que es el eje de esta institución.
- La documentación propia a esta dependencia al igual que los manuales que corresponden a la escuela de capacitación no están debidamente archivados y custodiados siendo obligación de esta unidad el mantenimiento de estos documentos como se indica en el Art. 23 Lit. d del Estatuto del Sindicato. **(Ver Anexo C)**

SECRETARÍA DE TRÁNSITO Y DEFENSA JURÍDICA

- No existe un fiel cumplimiento de las finalidades de la unidad, pese a estar estipuladas en el estatuto de la institución.

SECRETARÍA DE ORGANIZACIÓN, ESTADÍSTICAS Y ARCHIVO Y SECRETARÍA DE DISCIPLINA, CULTURA Y DEPORTES

Estas secretarías deben coordinar su trabajo de tal forma que se las analizo por igual.

- No existe ningún documento donde programe actos culturales y deportivos que procuren la elevación mental y física de los socios.
- Deficiente control del archivo general del sindicato.

- No se difunde normas de organización en todas las unidades de trabajo del sindicato.
- Siendo una función estipulada en el Art. 28 Lit. f, la publicidad no se cumple. **(Ver Anexo D)**

SECRETARÍA DE SINDICALISMO Y COOPERATIVISMO

- La mala comunicación y coordinación impide el cumplimiento de funciones de manera total y además hay poco interés en dar ejemplo de compañerismo dentro de la vida institucional y fuera de ella.
- No existe presencia física ni material de mencionada unidad, pese a encontrarse en el organigrama estructural.

SECRETARÍA DE PROTECCIÓN SOCIAL

- Deficiente control de documentos.
- Desinterés de proteger inmediata y económicamente al chofer asociado.
- Poca comunicación y coordinación con las otras secretarías.

4.3.2 DE LOS EMPLEADOS

Al igual que con el personal directivo, en este párrafo la recopilación y análisis de información se apoyará en la observación directa mismo que proporciona datos válidos para un mejor entendimiento de la realidad del objeto de estudio, la técnica de investigación es llevada a cabo desde el 18 al 22 de septiembre del 2006.

COBRANZAS – PAGOS

- Se pudo determinar la duplicidad de funciones, siendo el caso de:
 - L. Mena – Cobranzas o Pagos
 - V. Chamba – Pagos o Cobranzas
- Se pudo observar que existe falta de comunicación con las demás unidades directivas y operativas, perjudicando el cumplimiento adecuado de funciones y procedimientos.
- Se reveló la presencia de un deficiente sistema de archivo de documentación.
- Se estableció que los documentos receptados tardan en tramitarse; quedando muchas veces sin resolverse ciertos aspectos que contribuirían al desarrollo de la organización sindical.

- Pese a las insistencias de Directivos y Contabilidad para que los documentos contables se entreguen con oportunidad y facilitar la declaración de impuestos; esta unidad hace caso omiso a la petición.
- Se observó el poco interés por realizar gestiones de cobro, lo que produce que las obligaciones de pago de la institución se retrasen.
- Se detectó que las transacciones muchas veces no tienen sus documentos de respaldo, llegando hasta la pérdida.
- Se hace notorio que esta unidad no cumple funciones y procedimientos asignados a ella.

CONTABILIDAD

- Se detectó un descuido en el archivo y custodio de la documentación que maneja la unidad, retrasando la entrega de información contable en el momento oportuno.
- Se determinó una mala distribución del espacio físico, produciendo que los equipos, muebles y otros implementos de la unidad reflejen un desorden.
- Falta de comunicación y coordinación con las demás unidades de trabajo, dificultando que las actividades se realicen a cabalidad.

- Se observó que existe retrasos en cuánto al pago de impuestos y otras obligaciones de la institución.
- El suministro de material (facturas, hojas de control, recibos, guías de remisión, etc.) hacia las demás unidades se lo realiza en forma deficiente, retrasando el buen rumbo de las actividades.

PELUQUERIA

- Se observó una deficiente comunicación y coordinación con Cobranzas - Pagos; retrasando la compra de materiales para la peluquería.
- La peluquería lleva un registro de las personas que son atendidas, para lo cuál existe una hoja de control misma que en ocasiones no se dispone debido al no abastecimiento de este material. **(Ver Anexo E)**

GASOLINERA

- Se observó malos entendidos con el área de Cobranzas – Pagos ya que los documentos que respaldan el ingreso de dinero por la venta de combustible y lubricantes no se entregan en su debido momento.

- Se determinó un deficiente sistema de archivar y custodiar los documentos originados por la venta de combustible y lubricantes.

BAR

- Se determinó la falta de cortesía hacia el cliente al momento de atenderlo, puesto que en los últimos seis meses el nivel de ventas ha disminuido.
- Se observó un bajo grado de comunicación y coordinación con Cobranzas – Pagos.
- Existe un retraso en las compras de bebidas y productos afines al bar, provocando un desabastecimiento de mercadería por ende habrá pocas ventas.

SEGURIDAD

- Se determinó un bajo nivel de comunicación y coordinación con las otras unidades.
- Se detectó que existe descuido por salvaguardar las instalaciones del sindicato.

FUNERARIA

Esta unidad no dispone de representante establecido, hace sus funciones ya sea el Secretario General o el Secretario de Finanzas.

- Se determinó un deficiente control de documentos originados por la venta de mercadería.
- La mercadería es distribuida de forma incorrecta, produciendo un desorden.
- La falta de comunicación y coordinación con las demás unidades es otro causante para que las actividades se retrasen.

LIMPIEZA Y CHOFER

- Se observó que existe inconvenientes con Cobranzas – Pagos debido a retrasos tanto en la compra de útiles de limpieza como la disposición de documentación necesaria para la compra de combustibles y lubricantes.

ESCUELA DE CAPACITACIÓN

Todo sindicato esta llamado a la implementación de una escuela de capacitación, caracterizada por instruir a las personas que deseen obtener una licencia

profesional, debiendo cursar por un período de clases de diez y ocho (18) meses distribuidos en diez materias tanto de cultura general como mecánica.

De la dirección de esta unidad de trabajo se encarga la Secretaría de Actas y Comunicaciones.

- Se estableció la falta de control de los manuales, folletos, libros y demás información que sirva para repartir las materias a los alumnos de la escuela.
- Como también carece de una buena comunicación con la secretaría de disciplina, cultura y deportes quién tiene como obligación contribuir en la buena imagen de la escuela de capacitación según lo estipula el Art. 28 literal e. **(Ver Anexo F)**

4.3.3 RESUMEN DEL ANÁLISIS DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

Después del análisis particularizado, he podido identificar lo siguiente:

- No existe un correcto proceso de entrega – recepción, control y archivo de documentación por lo que los mismos tienden a quedar sin trámite.
- Carencia de un adecuado control de las compras que realiza el sindicato; ya que cobranzas – pagos se encarga de todo el procedimiento, limitándose la secretaría general y la de finanzas únicamente a firmar los documentos que legalizan las compras.
- Carencia total de una misión, visión, normas y políticas establecidas, que orienten al buen desempeño de funciones y procedimientos por parte de directivos y empleados.
- La documentación propia a la secretaría de actas y comunicaciones al igual que los manuales que corresponden a la escuela de capacitación no están debidamente archivados y custodiados siendo obligación de esta unidad el mantenimiento de estos documentos como se indica en el Art. 23 del Estatuto del Sindicato.

- No existe un fiel cumplimiento de las funciones y procedimientos en todas de las unidades de trabajo pese a estar estipuladas en el estatuto de la institución.
- La secretaría de disciplina, cultura y deporte no presenta ningún documento donde programe actos culturales y deportivos que procuren la elevación mental y física de los socios.
- Siendo una función estipulada en el Art. 28 Lit. f la publicidad del sindicato no se la cumple.
- No se difunde normas de organización en todas las dependencias del sindicato.
- No existe presencia física ni material de la secretaría de cooperativismo y sindicalismo a pesar de encontrarse en el organigrama estructural, así como también hay una mala ubicación de otras.
- No se cumple con los procedimientos secuenciales lógicos de proteger inmediata y económicamente al chofer asociado.
- Pese a las insistencias de Directivos y Contabilidad para que los documentos contables se entreguen con oportunidad y facilitar la

declaración de impuestos; cobranzas – pagos hace caso omiso a la petición.

- Se observó poco interés por parte de cobranzas – pagos en realizar gestiones de cobro, lo que provoca retraso el cumplimiento de las obligaciones de pago dentro y fuera de la institución.
- Se detectó en las unidades financieras que al realizar sus funciones y específicamente en los procedimientos contables no cuentan con sus respectivos documentos de respaldo, llegando a extremos de pérdida de documentación y económica.
- Se logro determinar que ninguna unidad puede dar informes claros concretos y oportunos cuando se los requiere, debido a que ninguno cumple con sus funciones y procedimientos al realizar sus actividades; demostrando una falta absoluta de organización.
- Se determinó una mala distribución del espacio físico, produciendo que los equipos, muebles y otros implementos de contabilidad reflejen un desorden.
- Las dependencias llevan y manejan documentos de acuerdo a sus actividades; mismos que en ocasiones no se dispone debido a la falta de abastecimiento oportuno.

- Se determinó un deficiente sistema de archivo y custodia de los documentos de respaldo por la venta de combustible y lubricantes; dando origen a malos entendidos con el área de Cobranzas – Pagos ya que mencionados documentos se pierden o no se entregan en su debido momento.
- Se detectó que existe un total descuido del cumplimiento de funciones y procedimientos de seguridad y por ende no salvaguarda los bienes del sindicato.
- Se determinó un deficiente procedimiento y control de documentos originados por la venta de servicios funerarios.
- La falta de comunicación y coordinación entre unidades es también causa para que las actividades se retrasen lo antes señalado impide llegar a acuerdos.

Interés y voluntad tiene todo el personal del sindicato, pero si se quiere que la institución crezca diariamente y no se quede estancada frente a una sociedad dinámica, es necesario y urgente que el sindicato cuente con un manual en donde especifique normas y procedimientos claramente estructurados que orienten al empleado y directivo a encaminar todas sus tareas hacia el logro de los objetivos de la organización.

4.4 ANÁLISIS POR PREGUNTA

Después de la aplicación de la encuesta autoadministrada a cada una de los directivos y empleados se procede a realizar el análisis e interpretación por pregunta ya que los mismos permiten detectar hechos particulares.

4.4.1 DE LOS DIRECTIVOS

La encuesta comprende de nueve (9) preguntas, pero para fin de tabulación se consideró ocho (8) preguntas ya que la primera es de índole informativo, se muestra una tabla de frecuencias y un gráfico para cada variable a interpretar presentando la manera en que se encuentra distribuida la población encuestada en relación a cada pregunta.

PREGUNTA N° 1

¿Qué cargo desempeña actualmente?

Esta pregunta indica cada una de las ocho (8) secretarías con que cuenta el sindicato, siendo estas Secretaría General, Secretaría De Finanzas, Secretaría De Actas Y Comunicaciones, Secretaría De Disciplina, Cultura Y Deportes, Secretaría De Tránsito Y Defensa Jurídica, Secretaría De Cooperativismo Y Sindicalismo, Secretaría De Protección Social Y Secretaría De Organización, Estadísticas Y Archivo.

PREGUNTA Nº 2

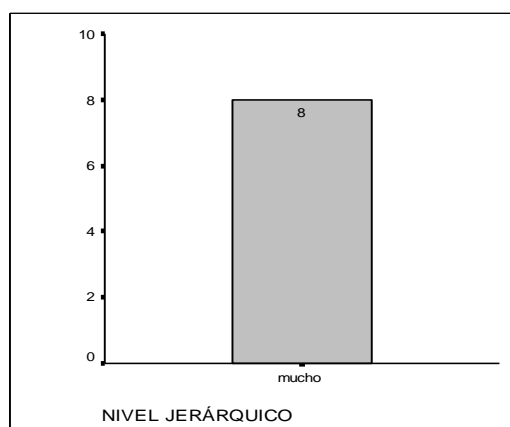
TABLA 4.1 ¿Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos mucho	8	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.8 ¿Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

A simple vista se deduce que el 100% de la población encuestada, esto es, las ocho personas; poseen un alto grado de conocimiento acerca del **NIVEL JERÁRQUICO** perteneciente.

PREGUNTA N° 3

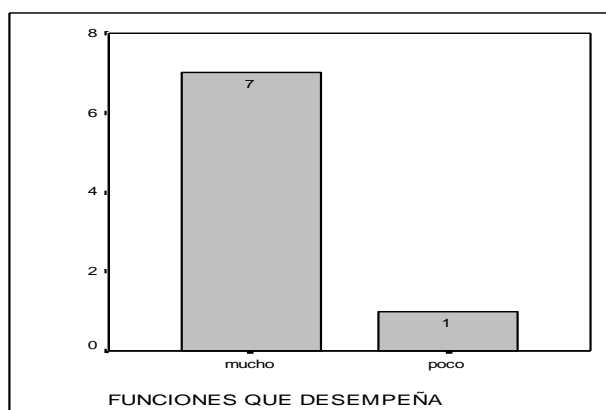
TABLA 4.2 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones en la dependencia?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos mucho	7	87,5	87,5	87,5
poco	1	12,5	12,5	100,0
Total	8	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.9 ¿Conoce con exactitud cuáles son sus funciones en la dependencia?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Se observa que el 87,50% es decir siete (7) directivos conocen con exactitud cuáles son sus **FUNCIONES EN LA INSTITUCIÓN**, siendo apenas el 12,50% o sea un encuestado presenta que sabe poco acerca de sus funciones.

PREGUNTA N° 4

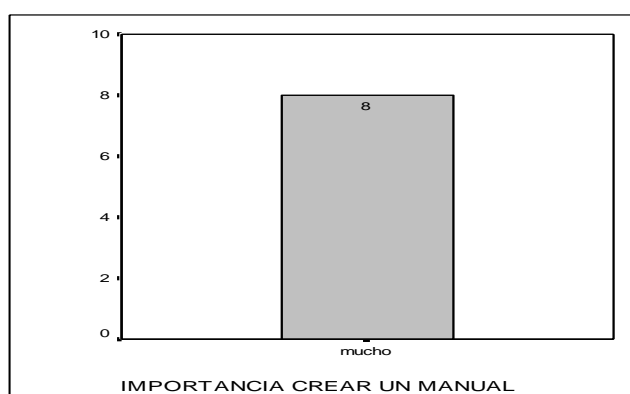
TABLA 4.3 ¿Considera importante la existencia de un manual de funciones y procedimientos para la institución?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos mucho	8	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.10 ¿Considera importante la existencia de un manual de funciones y procedimientos para la institución?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

La importancia de crear un manual de funciones y procedimientos para la institución es muy elevada determinando que el 100% de los encuestados respondieron con la opción **MUCHO**.

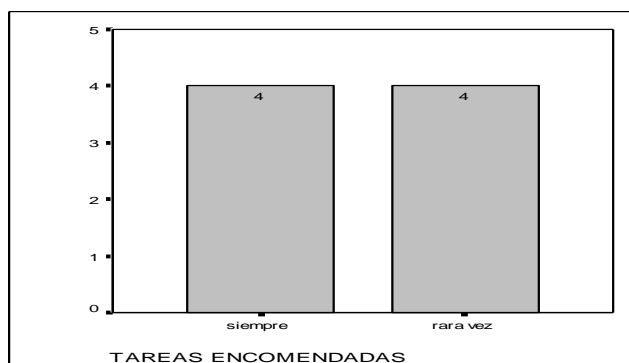
PREGUNTA Nº 5

TABLA 4.4 ¿Las tareas encomendadas al personal que labora en la institución son en base a normas y procedimientos preestablecidos?

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	siempre	4	50,0	50,0	50,0
	Rara vez	4	50,0	50,0	100,0
Total		8	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.11 ¿Las tareas encomendadas al personal que labora en la institución son en base a normas y procedimientos preestablecidos?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Esta vez las frecuencias se distribuyeron de similar forma, dando resultados que el 50% de los directivos **SIEMPRE** encarga tareas en base a normas y procedimientos preestablecidos y el otro 50% **RARA VEZ** las realiza.

PREGUNTA Nº 6

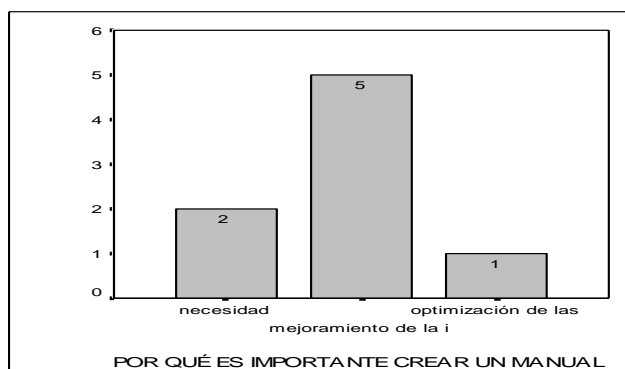
TABLA 4.5 ¿Por qué razón considera importante la creación del manual antes indicado?

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Necesidad	2	25,0	25,0	25,0
	mejoramiento de la institución	5	62,5	62,5	87,5
	optimización de las unidades de trabajo	1	12,5	12,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.12 ¿Por qué razón considera importante la creación del manual antes indicado?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas el 25,00% lo considera como una **NECESIDAD**, el 62,50% señala que servirá para el **MEJORAMIENTO DE LA INSTITUCIÓN**, y un 12,50 indica que se podría **OPTIMIZAR LAS UNIDADES DE TRABAJO**.

PREGUNTA Nº 7

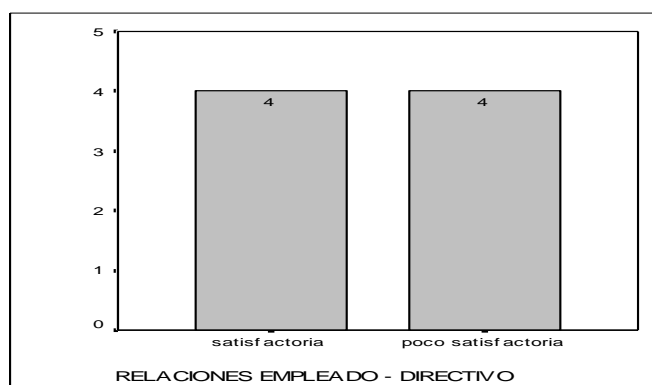
TABLA 4.6 ¿Considera Ud las relaciones directivo – empleado como?

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	Satisfactoria	4	50,0	50,0	50,0
	Poco satisfactoria	4	50,0	50,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.13 ¿Considera Ud las relaciones directivo – empleado como?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

De la interpretación de esta pregunta, las encuestas demostraron que el 50% las considera **SATISFACTORIAS** las relaciones laborales mientras que el 50% restante las señala como **POCO SATISFACTORIAS**.

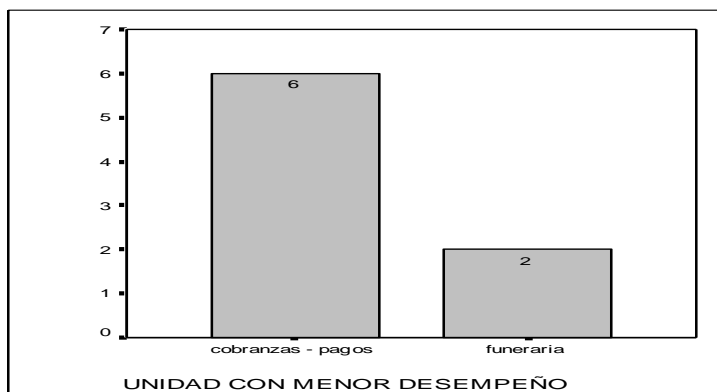
PREGUNTA N° 8

TABLA 4.7 ¿A su parecer cuál es la unidad de trabajo con menor desempeño laboral?

Categoría		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	cobranzas - pagos	6	75,0	75,0	75,0
	Funeraria	2	25,0	25,0	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.14 ¿A su parecer cuál es la unidad de trabajo con menor desempeño laboral?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

COBRANZAS – PAGOS es la unidad de trabajo con menor desempeño laboral originando un 75,00% y apenas un 25,00% señaló que la funeraria tiene un bajo desempeño laboral.

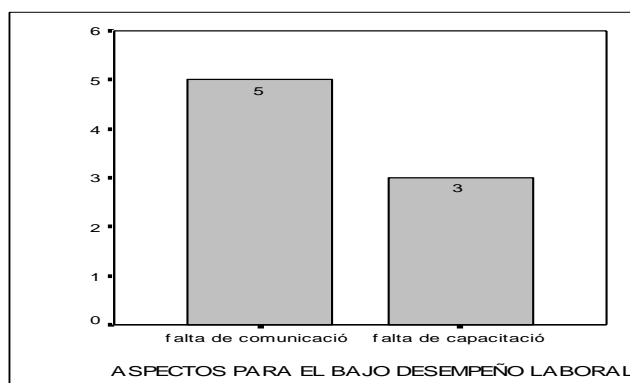
PREGUNTA Nº 9

TABLA 4.8 ¿En su opinión cuál de los siguientes aspectos son los que influyen en el mal desempeño laboral?

	Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	falta de comunicación	5	62,5	62,5	62,5
	falta de capacitación unidades de trabajo	3	37,5	37,5	100,0
	Total	8	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.15 ¿En su opinión cuál de los siguientes aspectos son los que influyen en el mal desempeño laboral?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

El 62,50% (cinco encuestados) respondieron que el bajo desempeño laboral se debe a una **FALTA DE COMUNICACIÓN** y el 37,50% (tres directivos) considera la **FALTA DE CAPACITACIÓN A LAS UNIDADES DE TRABAJO.**

4.4.2 DE LOS EMPLEADOS

La encuesta aplicada a cada unidad de trabajo consta de diez (10) preguntas, pero la primera es de carácter informativo por lo que solo se tabularan nueve (9) preguntas. Para realizar este procedimiento las nueve preguntas se identifican por una variable de estudio, el análisis de cada variable está representado por una tabla de frecuencias de igual se forma se señalará un gráfico explicativo de los resultados, mismo que será gráfico de barras facilitando la comprensión de la información procesada.

PREGUNTA N° 1

Consiste en: **QUÉ CARGO DESEMPEÑA ACTUALMENTE?**, nos muestra los diversos cargos existentes en la institución los mismos que son: Contador General, Jefe de Peluquería, Guardián, Secretaría 1, Secretaría 2, Despachador de Combustible 1, Despachador de Combustible 2, Despachador de Combustible 3, Despachador de Combustible 4, Chofer, Limpieza y Atención en el bar. Totalizando doce (12) cargos.

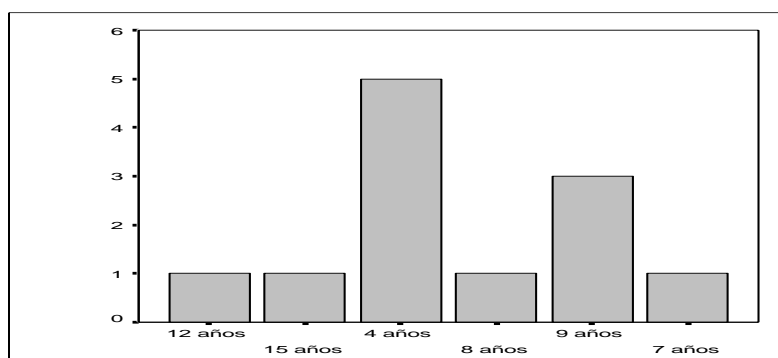
PREGUNTA Nº 2

TABLA 4.9 ¿El tiempo de servicio en el cargo actual es?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos 12 años	1	8,3	8,3	8,3
15 años	1	8,3	8,3	16,7
4 años	5	41,7	41,7	58,3
8 años	1	8,3	8,3	66,7
9 años	3	25,0	25,0	91,7
7 años	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.16 ¿El tiempo de servicio en el cargo actual es?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Los resultados puntualizan que el 41,70% está conformado por empleados con un tiempo de servicio de cuatro (4) años, el 25,00% pertenecen al grupo de tres (3) años de servicio, representan un 8,30% empleados con doce (12), quince (15), ocho (8) y siete (7) años de servicio.

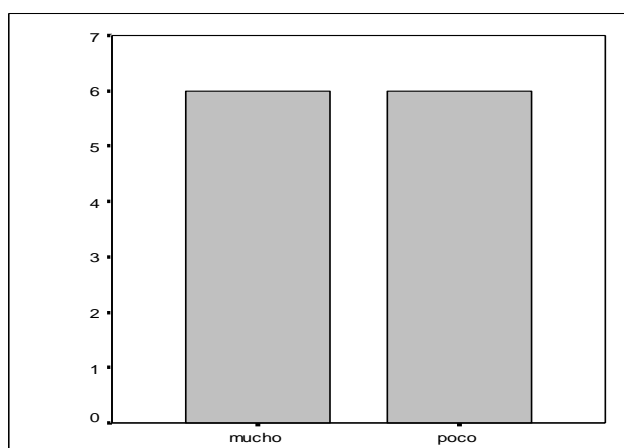
PREGUNTA N° 3

TABLA 4.10 ¿Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	mucho	6	50,0	50,0	50,0
	poco	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.17 ¿Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Se deduce que de los doce encuestados, el 50% representa tener conocimiento de la jerarquía a la que pertenece mientras que el otro 50% poco sabe acerca del nivel jerárquico perteneciente.

PREGUNTA N° 4

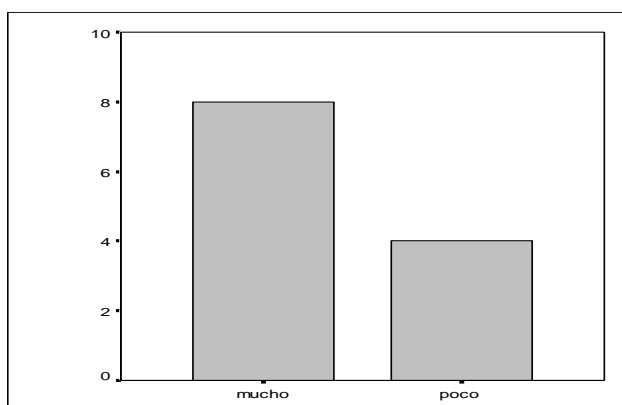
TABLA 4.11 ¿Conoce Ud cuáles son sus funciones en la dependencia?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos mucho	8	66,7	66,7	66,7
poco	4	33,3	33,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.18 ¿Conoce Ud cuáles son sus funciones en la dependencia?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Los resultados de esta pregunta nos muestran que el 66,70% es decir ocho (8) personas están al tanto de cuáles son sus funciones en la institución mientras que el 33,30%, esto es, cuatro (4) personas poco conocen de sus funciones en la dependencia.

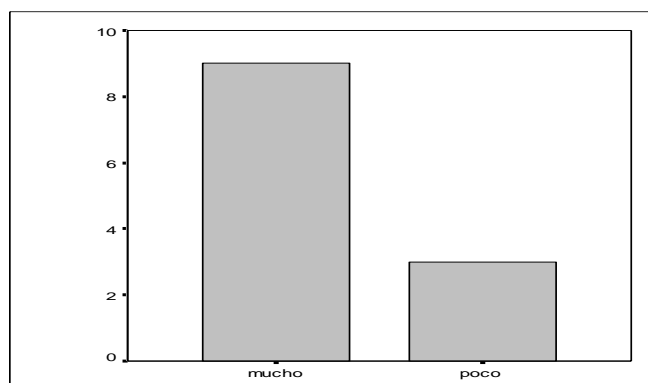
PREGUNTA N° 5

TABLA 4.12 ¿Sabe quién es su inmediato superior y quiénes están bajo su supervisión?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos mucho	9	75,0	75,0	75,0
poco	3	25,0	25,0	100,0
Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.19 ¿Sabe quién es su inmediato superior y quiénes están bajo su supervisión?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Correspondiente a esta pregunta, se determinó que el 75,00% de los encuestados saben quién es su inmediato superior y quiénes están bajo su supervisión, el otro 25,00% tiene dificultades en poder identificar de quién recibe órdenes y a quiénes debe supervisar.

PREGUNTA Nº 6

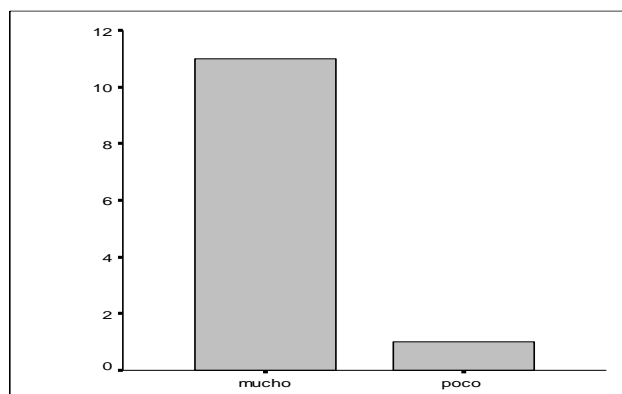
TABLA 4.13 ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca del procedimiento de sus funciones?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos mucho	11	91,7	91,7	91,7
poco	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.20 ¿Cuál es el grado de conocimiento acerca del procedimiento de sus funciones?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Los resultados muestra que el 91,70% del total de encuestados realiza sus funciones en base a procedimientos lógicos, siendo apenas el 8,30% aquellos que desconocen con exactitud el proceso para desarrollar las funciones.

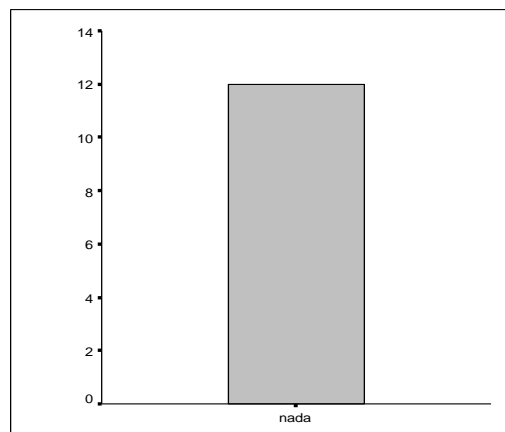
PREGUNTA N° 7

TABLA 4.14 ¿Sabe Ud cuál es la misión, visión y políticas de la institución?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos nada	12	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.21 ¿Sabe Ud cuál es la misión, visión y políticas de la institución?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

El total de los encuestados, es decir los doce (12) empleados que representan el 100,00% no conocen la misión, visión ni políticas de la institución.

PREGUNTA N° 8

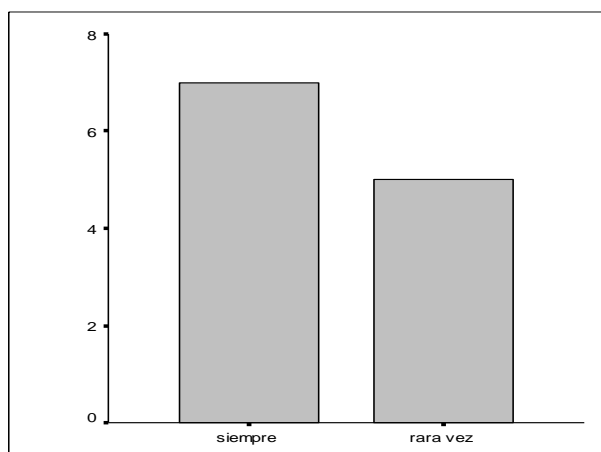
TABLA 4.15 ¿Tiene conocimiento de cuáles son sus tareas y atribuciones?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Siempre	7	58,3	58,3	58,3
rara vez	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.22 ¿Tiene conocimiento de cuáles son sus tareas y atribuciones?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

En esta pregunta las respuestas se distribuyeron de la siguiente forma: el 58,30% está al tanto de cuáles son sus tareas y atribuciones (7 empleados) y el otro 41,70% (5 empleados) menciona presentar inconvenientes en cuanto a las tareas y atribuciones que desempeñan en la institución.

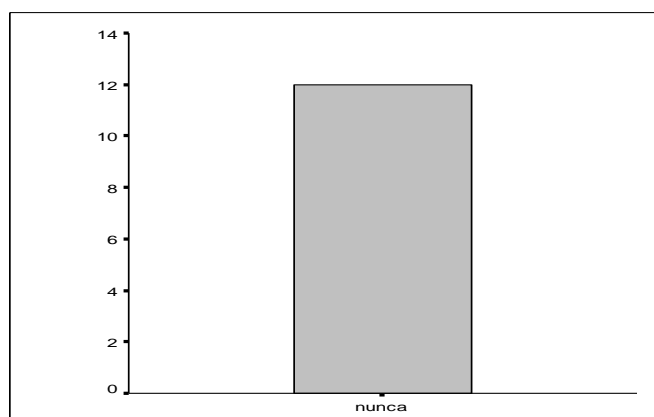
PREGUNTA N° 9

TABLA 4.16 ¿Disponen de algún tipo de información que sirva como guía para el desempeño de sus funciones?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos nunca	12	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.23 ¿Disponen de algún tipo de información que sirva como guía para el desempeño de sus funciones?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

De las encuestas realizadas el 100% de la población no sabe de la existencia de un manual de funciones y procedimientos específicamente.

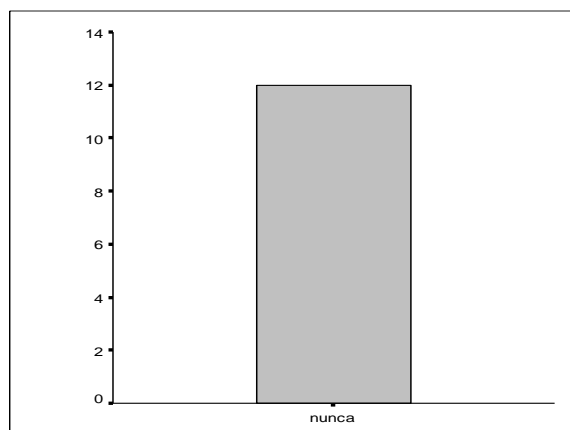
PREGUNTA Nº 10

TABLA 4.17 ¿La capacitación al empleado se lo realiza?

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos Nunca	12	100,0	100,0	100,0

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

GRÁFICO 4.24 ¿La capacitación al empleado se lo realiza?



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza
FUENTE: Encuestas

INTERPRETACIÓN

Con respecto a esta pregunta el 100% de encuestados no reciben ninguna clase de capacitación durante todo su tiempo de servicio en el sindicato.

4.4.3 RESUMEN DEL ANÁLISIS POR PREGUNTA DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS

Una vez recopilada, tabulada e interpretada la información obtenida en base a las encuestas, se presenta el resumen de la interpretación de datos. En este párrafo identificaremos de una manera generalizada los resultados de los cuestionarios.

- Es necesario diseñar un orgánico estructural y funcional que vaya acorde con la realidad del sindicato, esto servirá para reducir los inconvenientes de comunicación, organización, duplicidad de funciones y otros factores que obstaculizan el crecimiento de la institución.
- El personal tanto directivo como empleados no tienen conocimiento de una misión, visión y políticas del sindicato; lo que permitirá que las actividades se orienten hacia el cumplimiento de los fines para el que fue creado.
- Directivos y empleados; desde el momento de su ingreso a la institución no han recibido ningún tipo de capacitación que les permita estar actualizados en cuanto a sus respectivas funciones en la dependencia.
- La carencia de un manual de funciones y procedimientos ha provocado que los recursos no se empleen ni se optimicen de la forma adecuada.

- Debido a que el personal que labora en la institución tiene un tiempo de servicio considerable se hace necesario y urgente la creación de un manual de funciones y procedimientos, así se evitarán la ejecución de otras estrategias como son la reubicación de cargos o el reemplazo del talento humano.
- El sindicato cuenta con un reglamento interno y estatutos; mismos que no van de acuerdo con la realidad de la institución, por lo que sería conveniente reformarlos ya que serviría de ayuda para el buen funcionamiento del sindicato.

4.5 ANÁLISIS Y RESUMEN DE LA ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

Debido a que los resultados de las encuestas fueron de conocimiento máximo; pero al cruzar la información con los resultados de la observación directa las respuestas fueron contrarias. De ahí que es necesario la aplicación de una entrevista no estructurada la misma que será llevada a cabo mediante grabación, sintetizando tres preguntas que son las que requieren aclaración; esta técnica me permitirá despejar incógnitas e información clara. Pudiendo con la entrevista no estructurada precisar con mayor exactitud los hechos – objeto de estudio.

A continuación detallo los resultados de la entrevista no estructurada:

- El personal no tiene un concepto claro y lógico de Jerarquía y Niveles Jerárquicos, por lo tanto no existe una adecuada identificación del inmediato superior e inferior.
- En cuanto a las funciones que desempeña el personal, estas no son asignadas de acuerdo a la naturaleza de la unidad de trabajo produciendo duplicidad de funciones y desperdicio de recursos.
- Las tareas y atribuciones son mal entendidas, de tal forma que no son encomendadas en base a normas y políticas establecidas por ende resultan deficientes.

CAPITULO V

ANÁLISIS ECONÓMICO

5.1 PRESUPUESTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Como se presentó en el Capítulo II párrafo 2.1.9 la implementación de un manual en cualquier tipo de organización indudablemente genera un costo. En este párrafo señalo dos tipos de costos los primarios y los secundarios, primarios aquellos que el sindicato deberá asumir en cuanto a las autoridades pertinentes, como son: el proceso de legalización (Notaria y Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre) y costo del asesor jurídico; los costos secundarios son datos relevantes para la obtención del documento, estos son: materiales de oficina y empastado, consideré necesario especificar el lugar más oprimado para encargar el desarrollo de cada actividad, lógicamente luego de haber analizado todas las propuestas consultadas, mismo que ayudará a demostrar que los costos son reales y actualizados.

5.1.1 COSTOS PRIMARIOS

Para incurrir en estos valores, primeramente la institución debe reunir los siguientes documentos habilitantes:

- **DOCUMENTOS HABILITANTES:**
 - a. Acta de constitución.
 - b. Resolución o Acuerdo Ministerial de la institución (Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná).
 - c. Nómina de la Directiva.
 - d. Cédulas de Ciudadanía de la Directiva.
 - e. Certificados de Votación.
 - f. Manual de Funciones y Procedimientos (tres (3) ejemplares del documento: 1 para la Notaria y el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y 2 para la Institución).
 - g. Petición del Abogado o Asesor Jurídico.

- **COSTO DE LEGALIZACIÓN EN UNA NOTARÍA PÚBLICA DE LA REPÚBLICA.-** Una vez reunido los documentos habilitantes citados anteriormente, se realiza la legalización cuyo costo es la suma de setenta y cinco (\$ 0,75) centavos de dólar por cada foja, sumando un total de ciento veinte y siete 50/100 dólares americanos (\$ 127,50). Dicho valor fue obtenido de la Notaría Pública del Cantón La Maná.

- **COSTO DEL TRÁMITE O PROCEDIMIENTO A TRAVÉS DEL CONSEJO NACIONAL DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE TERRESTRE.-** Una vez notariado el manual de funciones y procedimientos, se lleva ante el

Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre junto con los estatutos de la institución para proceder a convertirse en Ley, este trámite tiene el valor de ochenta (80,00) dólares americanos.

- **COSTO DEL ASESOR JURÍDICO.-** Apoyó en este aspecto un Abogado reconocido del Cantón La Maná, el mismo que supo informar lo siguiente:
 - **Honorarios Profesionales:** seiscientos cincuenta (\$ 650,00) dólares americanos, distribuidos de la siguiente manera: ciento cincuenta (\$ 150,00) dólares americanos para el trámite en la Notaria, doscientos cincuenta (\$ 250,00) dólares americanos para el proceso en el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y ciento cincuenta (\$ 150,00) dólares americanos representado en las reuniones con los directivos del sindicato. Este valor esta exento de gastos adicionales ya sean en la Notaria, en el Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre y en las reuniones con directivos, se estima cien (\$ 100,00) dólares americanos.
 - **Tiempo para la legalización:** noventa (90) días, incluidos reuniones con el personal directivo del sindicato para su oportuna información.

El total de los costos primarios constituye un valor de ochocientos cincuenta y siete 50/100 dólares americanos (\$ 857,50).

5.1.2 COSTOS SECUNDARIOS

En este párrafo detallo los siguientes factores:

- **MATERIALES DE OFICINA.-** Consiste en la adquisición de los materiales que aportan a la culminación del manual como son: papel de impresión con un precio de tres (\$ 3,00) dólares la resma dando un total de seis (\$ 6,00) dólares, dos (2) cartuchos para impresora por un total de catorce (\$ 14,00) dólares.
- **EMPASTADO.-** Entre los tres establecimientos que desempeñan este tipo de funciones, se consideró a la “Librería y Papelería Alma Lojana”, cuyo costo de empastado es de siete (\$ 7,00) dólares por unidad dando un total de veinte y un (\$ 21,00) dólares americanos.

Es necesario recalcar que referente a la impresión y copias del documento, esto se lo hará en la misma institución.

Los costos secundarios dan un total de: cuarenta y un (\$ 41,00) dólares americanos.

5.1.3 COSTO TOTAL DEL MANUAL

Luego de haber determinado los costos primarios y secundarios, los resumo en la siguiente tabla:

TABLA 4.18 Descripción del Costo Total del Manual de Funciones y Procedimientos

DESCRIPCIÓN	VALOR
Costos Primarios	\$ 857,50
Costos Secundarios	\$ 41,00
Valor Total por los Tres Manuales	\$ 898,50

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Investigación de campo

CAPITULO VI

DISEÑO Y ELABORACIÓN DEL MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS DE DIRECTIVOS Y EMPLEADOS DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA MANÁ

6.1 INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta, base legal y guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal antiguo como de nuevo ingreso.

Tiene el propósito de exponer en forma detallada la organización formal a través de la descripción de visión, misión, objetivos, principios, valores, identificación de niveles al igual que asignación de unidades de trabajo por nivel.

También se encuentra un organigrama estructural, posicional con una adecuada departamentalización y jerarquización por cada una de las unidades.

Además perfiles para directivos y empleados de las diferentes unidades de trabajo, con información amplia y detallada para facilitar el desempeño de sus actividades. Por ultimo diagramas secuenciales lógicos que son la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo de esta manera dejaran de ser procesos rudimentarios, organigramas funcionales por niveles y unidades de trabajo; surgiendo beneficios al sindicato.

6.2 VISIÓN

Ser una herramienta, guía, base legal y fuente informativa de primera mano para Directivos y Empleados; tanto en las funciones como en los procedimientos de las actividades y de esta manera disponer del recurso humano calificado y altamente operativo, comprometido con la institución convirtiendo al Sindicato en una entidad sólida a nivel cantonal, modelo de innovación y crecimiento a nivel provincial.

6.3 MISIÓN

Contribuir en el desarrollo institucional y laboral mediante la optimización de recursos y servicios de calidad; sustentándolos en Recurso Humano altamente calificado.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 GENERAL

Contribuir en el desarrollo de actividades mediante la descripción adecuada de funciones y procedimientos, para mejorar el desempeño de las actividades y por ende lograr una alta productividad.

6.4.2 ESPECÍFICOS

- Capacitar al personal en cuanto a: objetivos, reseña histórica, funciones, valores, procedimientos, etc.
- Identificar con claridad las respectivas funciones y procedimientos que deberán cumplir las diferentes unidades de trabajo, evitando inconvenientes entre estas.
- Apoyar en el lógico desarrollo de las actividades ejecutadas por el personal.
- Servir como medio de capacitación para el nuevo personal, originando un rápido y excelente acoplamiento a las labores del sindicato.
- Proporcionar información válida y confiable para la planeación y ejecución de cambios en la organización sindical.

6.5 PRINCIPIOS

Es necesario señalar que estos principios servirán como parámetros en los que debe basarse el trabajo para llevarlo a su excelente culminación. Entre los principios en que se apoya el presente manual de funciones y procedimientos están:

- **ORDEN** en todas las unidades de trabajo para fortalecer la organización formal.
- **COOPERACIÓN** por parte de todo el personal hacia el logro de la misión, visión y objetivos de la institución.
- **RESPONSABILIDAD** en los empleados y directivos frente a las diferentes tareas encomendadas en el diario vivir de la institución.
- **SERVICIO DE CALIDAD** para el chofer asociado, clientes y ciudadanía en general.
- **COMUNICACIÓN EFECTIVA** entre todas las unidades de trabajo, brindando información oportuna, válida y confiable.
- **OPORTUNA Y EFICAZ** en donde el cliente o socio se sienta satisfecho al cubrir sus necesidades en el momento exacto.
- **OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS** el mismo que se verá reflejado al final de su ejercicio económico, en donde el principal favorecido será el socio.

6.6 VALORES

Estos valores tienden a evitar distorsiones de la misión como de la visión del Sindicato, servirán principalmente para guiar al empleado en su accionar diario y propender a la realización de un trabajo de calidad. Siendo estos los siguientes:

- a. **HONESTIDAD.-** Somos una institución de gente que ante todo se considera honesta consigo misma y con los demás, estamos convencidos que solo el trabajo dignifica al ser humano, y solo por esta vía mejoraremos nuestras vidas y de la entidad.

- b. **HONRADEZ.-** Estamos convencidos que la honradez es una virtud que conseguirá que nuestros compañeros socios, empleados, clientes y otros nos prefieran y confíen en nosotros.

- c. **PUNTUALIDAD.-** Seremos puntuales y respetaremos el tiempo de los demás, así como el propio contribuyendo con esto que el servicio que prestamos no sea afectado.

- d. **LABORIOSIDAD.-** Creemos firmemente que las labores realizadas con esmero, no solo son nuestra fuente de ingresos, sino la satisfacción de los

demás, y el prestigio de nuestra institución. Buscaremos **siempre** el pleno empleo de los recursos, procurando **siempre** ser eficientes.

e. COMPAÑERISMO.- Solo trabajando en equipo conseguiremos que nuestra organización crezca, todos y cada uno de los socios y empleados son parte fundamental de ese equipo, y solo a través del compañerismo se alcanzarán las metas propuestas.

f. AMABILIDAD.- Ser amables y corteses con los compañeros socios, empleados, clientes y otros, saber siempre responder a sus inquietudes con una sonrisa sincera y estar siempre dispuestos a satisfacer sus requerimientos, por que ellos son nuestra razón de ser y a ellos nos debemos.

g. PULCRITUD.- Estamos convencidos que somos la imagen de nuestra organización, por ello se respetará todos los principios preestablecidos.

6.7 BASE LEGAL

La base legal del presente manual de funciones y procedimientos se establecerá de acuerdo al Art. 10 Lit. c del Estatuto del Sindicato. **(Véase Anexo G)**

6.8 NIVELES ORGANIZACIONALES

El Sindicato esta formado por los siguientes niveles jerárquicos:

- Nivel Directivo
 - Nivel Ejecutivo
 - Nivel Asesor
 - Nivel Operativo
-
- **NIVEL DIRECTIVO.-** En este nivel se encuentra la máxima autoridad del sindicato siendo esta la Asamblea General, mismo que tiene como responsabilidad tomar decisiones acerca de políticas generales y actividades primordiales, normar procedimientos, dictar reglamentos, ordenanzas y resoluciones.
 - **NIVEL EJECUTIVO.-** Pertenece a esta jerarquía el Comité Ejecutivo y la Secretaría General siendo su propósito dirigir, orientar, planificar, organizar, corregir e informar los resultados de las decisiones dictadas por la Asamblea General.
 - **NIVEL ASESOR.-** En este nivel se encuentra el Tribunal Electoral, Comisión Fiscalizadora y Asesoría Jurídica; tiene como objetivo sugerir, aconsejar, recomendar e informar al nivel directivo, sin embargo no le impide asesorar a las demás jerarquías del sindicato.

- **NIVEL OPERATIVO.-** El nivel operativo está encargado de transformar las actividades dictadas por el nivel directivo de la institución; en esta jerarquía están: Secretaría Administrativa, Secretaría de Organización, Estadística y Archivo, (Recursos Humanos, Auxiliar Administrativo (Conserje)), Secretaría de Actas y Comunicaciones, Secretaría de Protección Social, (Seguridad (Guardia), Peluquería, Funeraria), Secretaría de Finanzas (Contabilidad, Pagaduría – Recaudación, Administración (Gasolinera), Gasolinera, Bar), Secretaría de Disciplina, Cultura y Deportes, Secretaría de Tránsito y Defensa Jurídica, (Chofer), Secretaría de Cooperativismo y Sindicalismo, (Escuela de Capacitación).

6.8.1 ASIGNACIÓN DE UNIDADES DE TRABAJO POR NIVEL

NIVEL DIRECTIVO

- Asamblea General

NIVEL EJECUTIVO

- Comité Ejecutivo
- Secretaría General

NIVEL ASESOR

- Comisión Fiscalizadora
- Tribunal Electoral

- Asesoría Jurídica

NIVEL OPERATIVO

- Secretaría Administrativa
- Secretaría de Organización, Estadística y Archivo
 - Recursos Humanos
 - Auxiliar Administrativo
- Secretaría de Actas y Comunicaciones
- Secretaría de Protección Social
 - Seguridad (Guardia)
 - Funeraria
 - Peluquería
- Secretaría de Finanzas
 - Contabilidad
 - Pagaduría
 - Administración (Gasolinera)
 - Despachadores (Gasolinera)
 - Bar
- Secretaría de Disciplina, Cultura y Deportes
- Secretaría de Cooperativismo y Sindicalismo
 - Escuela de Capacitación
- Secretaría de Tránsito y Defensa Jurídica
 - Chofer

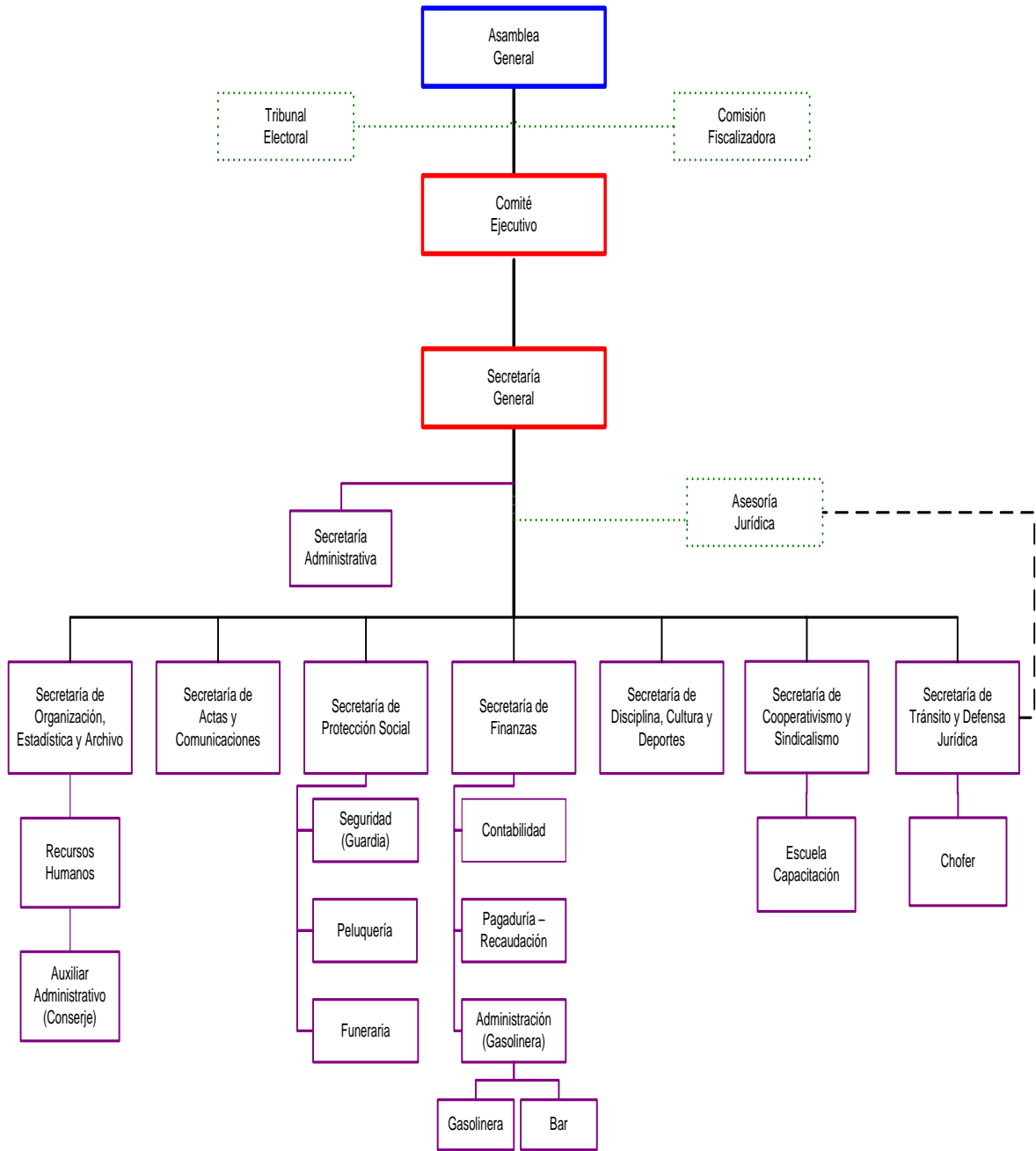
6.8.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

Se sugiere adoptar la estructura administrativa lineal, y que con facilidad asume cambios o adaptaciones, donde la autoridad y el poder fluyan de manera vertical y que debido a su exactitud sea difícil el origen de desviación de los objetivos que persigue el sindicato.

A esto adiciona un nivel de tipo asesor quién estará encargado de asesorar a directivos y demás empleados; privándose de autoridad directa sobre las unidades de trabajo.

Luego de haber estudiado a cada una de las unidades de trabajo, es decir directivas como operativas específicamente en el capítulo IV, se sugiere un Organigrama Estructural para el Sindicato, mismo que figura a continuación:

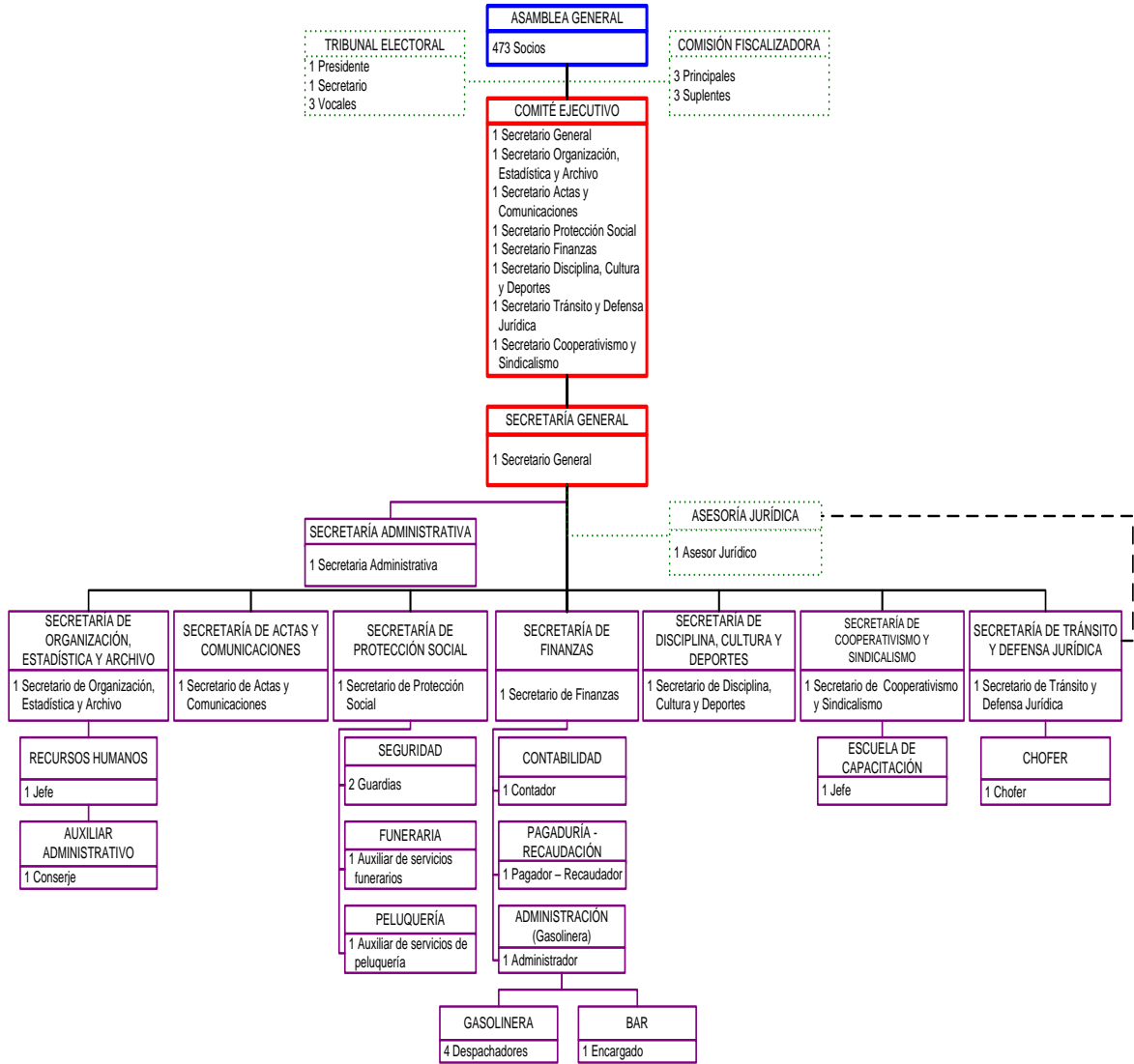
GRÁFICO 6.25 Organigrama Estructural del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná



NIVELES JERÁRQUICOS	CLAVE	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
1. N. Directivo	— Autoridad	Carolina Plúas
2. N. Ejecutivo	- - - - - Coordinación		Fecha:
3. N. Asesor	□ Eventual		
4. N. Operativo	□ Aux. Administ.		
	□ Operativo		

6.8.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA MANÁ

GRÁFICO 6.26 Organigrama Posicional del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná



NIVELES JERÁRQUICOS	CLAVE	ELABORADO POR:	APROBADO POR:	NIVEL	PERMANENTE	EVENTUAL	POR CREARSE
1. N. Directivo	— Autoridad	Carolina Plúas	Fecha:	DIRECTIVO	473		
2. N. Ejecutivo	- - - - - Coordinación			EJECUTIVO	1		
3. N. Asesor	□ Eventual			ASESOR			1
4. N. Operativo	□ Aux. Administ.			OPERATIVO	23		4
	□ Operativo			TOTAL	24	1	5
					25		

6.8.4 PERFIL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS POR UNIDADES DE TRABAJO

Una guía permite realizar funciones con mayor facilidad, por ello que se detalla de manera particular y pormenorizada las tareas y atribuciones que deben cumplir los directivos y empleados.

También un esquema escrito de procedimientos con sus respectivos responsables y descripción de actividades. Los procedimientos expuestos son los más rutinarios y relevantes que cada unidad de trabajo realiza para mantener en orden el funcionamiento y actividades de las mismas.

Para una mejor comprensión se lo expondrá de la siguiente manera:

1. Perfil de funciones por unidades de trabajo.
2. Esquema escrito de procedimientos por unidades de trabajo (responsables – descripción de actividades).
3. Diagrama de procedimientos por unidades de trabajo.

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Asamblea General
NIVEL: Directivo
DENOMINACIÓN: Socio
<p>OBJETIVO:</p> <p>Establecer políticas y estrategias mediante estudios preestablecidos para el buen desarrollo de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer, modificar, resolver, organizar, estudiar, aprobar o rechazar los proyectos presentados por los miembros de la institución. • Aprobar el presupuesto general anual hasta la segunda semana del mes de febrero de cada año pudiendo ser modificado en caso de ser necesario. • Respetar el reglamento interno, estatutos y demás ordenanzas exigiendo su cumplimiento. • Nombrar las comisiones para la actualización o modificación de manuales, así como también para elaborar y reformar el estatuto, el reglamento interno y demás en caso de crearse. • Conocer, observar y aprobar las reformas de manuales, estatutos, reglamento interno, y los planes de trabajo de las secretarías o de cualquier unidad operativa o asesora. • Conocer y resolver acerca de los informes que presenten: El Comité

Ejecutivo, La Comisión Fiscalizadora o cualquier otra unidad.

- Designar cada dos años, el 4 de abril a los miembros del Tribunal Electoral y de la Comisión Fiscalizadora, tomar la promesa y posesionarlos.
- Renovar en forma total o parcial al Comité Ejecutivo, Comisión Fiscalizadora y Tribunal Electoral; por causas justas.
- Resolver sobre las denuncias negativas a la buena marcha del sindicato.
- Otorgar estímulos a socios, directivos, empleados y otros que se hayan hecho acreedores por servicios relevantes prestados a la institución.
- Juzgar, premiar o sancionar según corresponda, las actuaciones de los socios, directivos y empleados del sindicato.
- Llenar los cargos directivos vacantes por el tiempo que faltase para la terminación del periodo, así como también cualquier otro cargo del nivel operativo o el asesor.
- Suspender los derechos sindicales y el goce de los beneficios sociales o expulsarlos, según la gravedad de la falta a los socios que hayan perjudicado los intereses económicos del sindicato o lesionando su prestigio, todo sin perjuicio de la acción judicial, si el hecho diere lugar a ello.
- Facultar al Comité Ejecutivo la inversión o pago de gastos presupuestados que no sobrepasen los cien salarios mínimos.
- Facultar al Comité Ejecutivo la compra, venta, hipoteca, permuta, etc., de

los bienes inmuebles del sindicato.

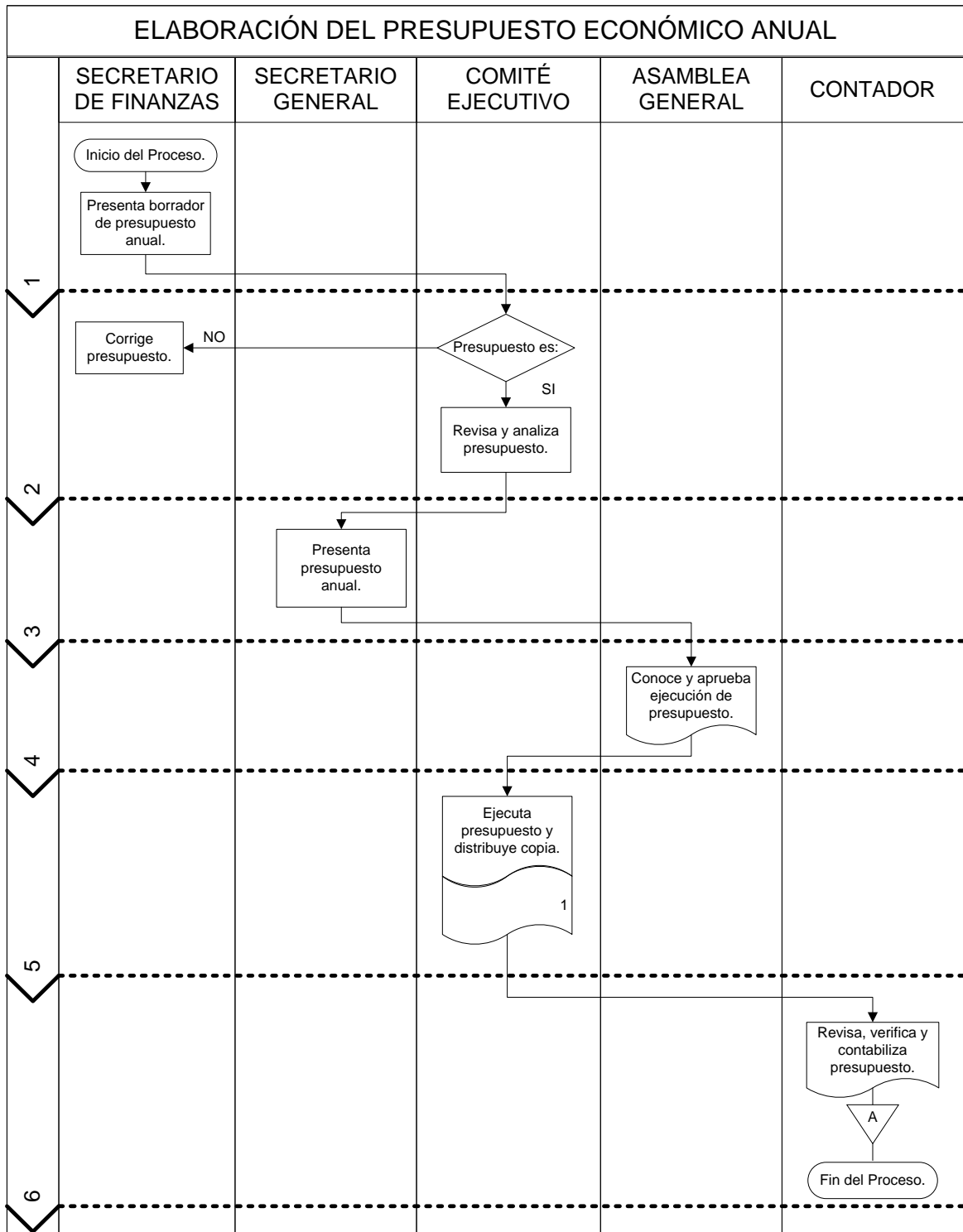
- Determinar la caución del Secretario de Finanzas.
- Establecer las cuotas ordinarias y extraordinarias.
- Resolver sobre la afiliación del sindicato a: centrales, clasista, provinciales, nacionales y extranjeras.
- Acordar la liquidación del sindicato en caso que este no cumpla con sus finalidades para lo cuál fue creado o por reducir el número de sus socios activos a menos de quince, en cuyo caso necesitará dos (2) Asambleas Extraordinarias para resolver el destino que deberá darse a los bienes que posee la institución; de no hacerlo dichos bienes pasarán a la Federación Nacional de Choferes Profesionales del Ecuador con la venia del Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ECONÓMICO ANUAL	
INTRODUCCIÓN: La elaboración del presupuesto económico anual permite conocer cuáles van a ser los ingresos y por ende cuáles serán los gastos, inversiones, compras, etc., en las que puede incurrir la institución sin desviar el empleo del recurso económico. El cumplimiento o no de este presupuesto determinará el grado de eficiencia en la ejecución de las actividades programadas.	
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none"> • Uniformar y agilizar el proceso de elaboración del presupuesto económico anual, presentando una fácil comprensión hacia las unidades involucradas. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario de Finanzas	1. Presenta borrador de presupuesto anual al Comité Ejecutivo.
Comité Ejecutivo	2. Recibe documento y toma decisión: 2.a. Si no es aceptado, regresa al Secretario de Finanzas para su corrección.

	2.b. Si es aceptado se presenta en Asamblea General.
Secretario General	3. Presenta en Asamblea General el presupuesto anual.
Asamblea General	4. Conoce y aprueba presupuesto anual. 5. Autoriza al Comité Ejecutivo la ejecución del presupuesto anual.
Comité Ejecutivo	6. Ejecuta el presupuesto anual. 7. Distribuye una copia del presupuesto anual al Contador.
Contador	8. Recibe, verifica, contabiliza y archiva presupuesto anual. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Tribunal Electoral
NIVEL: Asesor
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Miembro del Tribunal Electoral
JEFE INMEDIATO: Asamblea General
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Organizar, coordinar, preparar e informar todo el proceso de elecciones a fin de brindar resultados reales y confiables.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar a elecciones para conformar el nuevo Comité Ejecutivo el día 15 de abril, lo que podrá hacerse por la prensa, radio, hojas volantes, carteles o por cualquier otro medio de difusión. El Tribunal Electoral participará de este hecho a la clase de ser posible todos los días. • Solicitar por escrito al Secretario General, para que convoque a una Asamblea Extraordinaria en caso de no presentar listas de candidatos para el Comité Ejecutivo, dicha Asamblea resolverá lo más conveniente y en caso de presentarse una sola lista de candidatos aspirantes a conformar el Comité Ejecutivo, ésta será la triunfadora debiendo el Tribunal Electoral posesionar en Sesión Solemne del día 24 de junio. • Recibir las listas de candidatos con oportunidad y calificar que estén de acuerdo a lo estipulado en los Estatutos.

- Receptar y resolver sobre las impugnaciones presentadas ante las listas de candidatos.
- Calificar definitivamente las listas presentadas y desechará las listas de candidatos que no sean idóneos. Dichas calificaciones se publicarán en carteleras de la institución.
- Entregar ochenta (\$ 80,00) dólares americanos a cada lista para propaganda.
- Comenzar la campaña electoral desde las 00H00 del 13 de mayo hasta las 48H00 antes del inicio de las elecciones.
- Preparar con toda oportunidad el material necesario, para atender el proceso de elecciones tales como: registros, ánforas, urnas, papeletas, etc.
- Imprimir las papeletas de votación con los nombres de los candidatos principales y suplentes de tamaño igual en la que los votantes libremente rayaran las listas a su simpatía.
- A juicio del Comité Ejecutivo, el Tribunal Electoral, podrá solicitar a la Matriz Provincial o la Nacional, delegados para que controlen el proceso electoral incluyendo la primera autoridad cantonal.
- Entregar a los sufragantes la respectiva papeleta de votación en el momento en que se acerquen a votar previa la firma en el respectivo padrón electoral y suscribir las actas de apertura y clausura con sus respectivos resultados dejando constancia de todas las novedades

presentadas en estas elecciones.

- El Tribunal Electoral tendrá facultad para sancionar a los socios que cometieren faltas en el proceso electoral, como es provocar escándalos interrumpiendo el orden, sin privarle el derecho de solicitar el arresto de cualquier persona imprudente.
- Informar por escrito al Comité Ejecutivo en funciones el resultado del proceso electoral y pedir la instalación de la Sesión Solemne para dar legal posesión de los nuevos dignatarios, otorgando sus respectivos nombramientos según correspondan.
- Convocar a nuevas elecciones después de ocho (8) días en caso de empate en la votación; en caso de un segundo empate el Tribunal Electoral dará el veredicto por medio de un sorteo que se realizará una hora después de los escrutinios entre las dos listas que tengan mayoría.

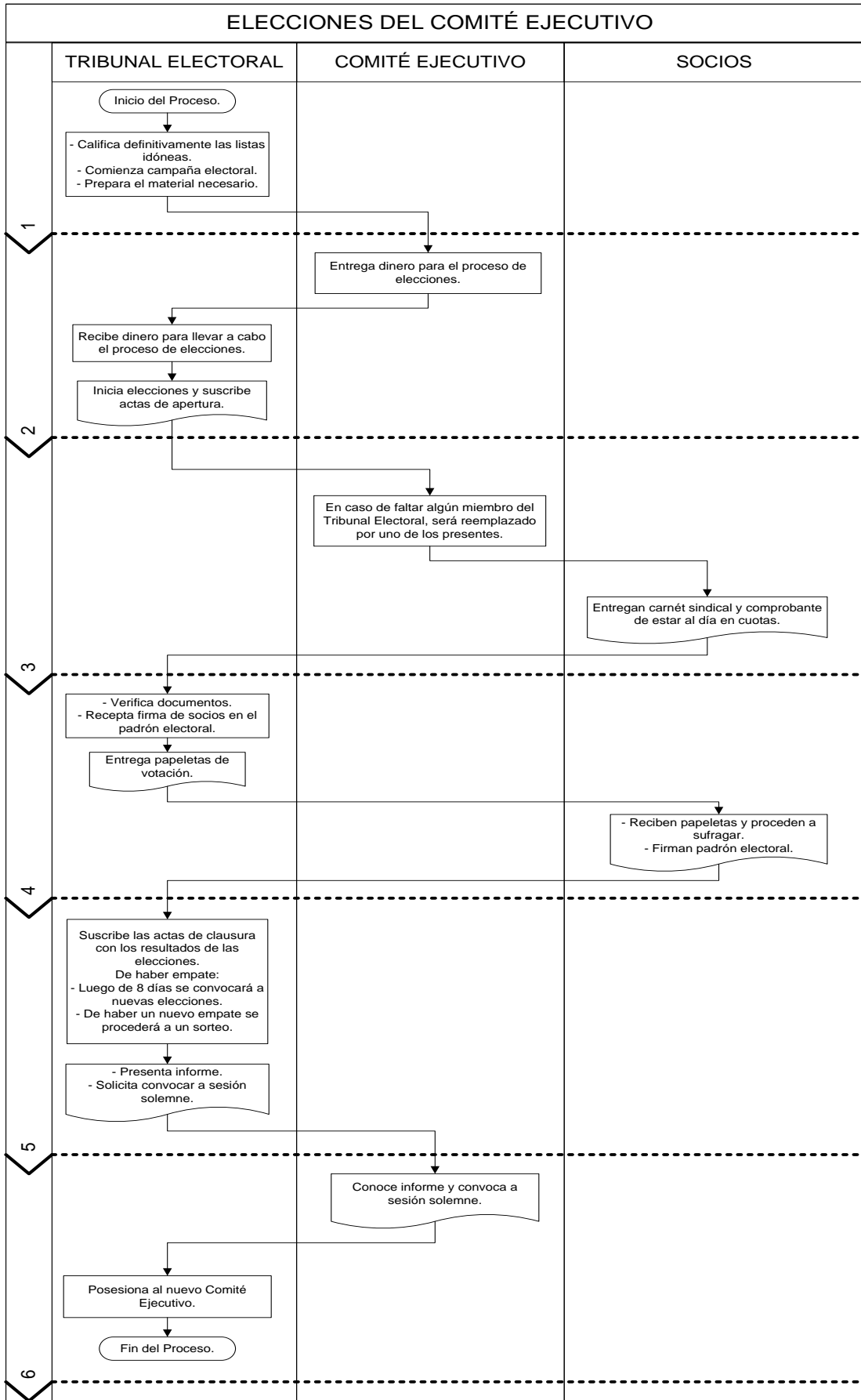
Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: ELECCIONES DEL COMITÉ EJECUTIVO	
INTRODUCCIÓN:	
<p>La institución debe renovar sus representantes cada dos (2) años; para lo cuál el Tribunal Electoral deberá encargarse de todo el proceso de elecciones el mismo que se iniciará el 15 de abril; culminándose el 24 de junio con la posesión del nuevo Comité Ejecutivo ante la Asamblea General.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Indicar los procesos lógicos para el proceso de elecciones del Comité Ejecutivo. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Tribunal Electoral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Calificar definitivamente y publicar las listas presentadas y rechazar aquellas que no sean idóneas. 2. Comenzar la campaña electoral desde las 00H00 del 13 de mayo hasta las 48H00 antes del inicio de elecciones. 3. Preparar el material necesario para las elecciones; para lo cual solicitará apoyo económico al Comité Ejecutivo.
Comité Ejecutivo	<ol style="list-style-type: none"> 4. Entrega dinero al Tribunal Electoral para el proceso de elecciones.

Tribunal Electoral	5. Recibe dinero para el proceso de elecciones y prepara el material necesario.
Comité Ejecutivo	6. En caso de faltar uno o más miembros del Tribunal Electoral el día de las elecciones, se designará al o a los miembros del Tribunal Electoral de los presentes.
Tribunal Electoral	7. Inicia elecciones, suscribe actas de apertura e inicia el proceso de sufragio.
Socios	8. Ejercen el derecho del sufragio presentando en la mesa electoral el respectivo carnét sindical y el comprobante de estar al día en las cuotas.
Tribunal Electoral	9. Recibe y verifica documentos presentados por los socios. 10. Entrega a los socios las papeletas de votación, previa la firma en el respectivo padrón electoral.
Socios	11. Reciben papeletas de votación y proceden a sufragar.

Tribunal Electoral	<p>12. Suscribe las actas de clausura con los respectivos resultados.</p> <p>13. De haber empate convocará a nuevas elecciones después de ocho (8) días y de haber un nuevo empate se dará el veredicto por medio de un sorteo.</p> <p>14. Presentan informe al Comité Ejecutivo en funciones sobre el resultado de las elecciones.</p> <p>15. Solicita al Comité Ejecutivo en funciones instale una sesión solemne para posesionar a las nuevas dignidades.</p>
Comité Ejecutivo	<p>16. Conoce resultado de elecciones y convoca a sesión solemne para nombrar y posesionar al nuevo Comité Ejecutivo.</p>
Tribunal Electoral	<p>17. Posesiona al nuevo Comité Ejecutivo.</p> <p style="text-align: center;">Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Comisión Fiscalizadora
NIVEL: Asesor
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Miembro del Comisión Fiscalizadora
JEFE INMEDIATO: Asamblea General
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Controlar en forma permanente el movimiento económico financiero y contable del sindicato y actuar bajo las condiciones que establece el estatuto, manual de funciones y procedimientos, reglamento interno y demás ordenanzas.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exigir que la contabilidad del sindicato se encuentre al día y conforme a la ley. • Controlar en cualquier momento el movimiento de caja y bancos, a fin de constatar que las inversiones y gastos correspondan a lo presupuestado o se justifican mediante la autorización de los organismos respectivos. • Súpervigilar que los ingresos, egresos y saldos se lleven con claridad y corrección. • Acordar conjuntamente con el Comité Ejecutivo y el Contador del Sindicato, la baja de muebles y enseres no utilizables o deteriorados y actualizar anualmente el inventario general de los bienes de la institución. • Realizar por lo menos una fiscalización completa y detallada cada

semestre e informar a la Asamblea General indicando las recomendaciones que creyeren necesarias.

- De ser necesario podrán ocupar los servicios de un auditor profesional particular, cuyos honorarios los pagará el sindicato.
- Utilizar los fondos necesarios para un buen desempeño de sus actividades, siempre y cuando estén debidamente justificados.
- Sesionar ordinariamente por lo menos una vez por mes y extraordinariamente cuando hayan asuntos urgentes que tratarse.
- Participar con toda oportunidad al Comité Ejecutivo o a la Asamblea General, según los casos sobre las anomalías que encontraren en el manejo de los fondos sindicales o en el movimiento contable.
- Pedir al Comité Ejecutivo convoque a Asamblea General Extraordinaria cuando haya que dar a conocer hechos graves que requiera la solución inmediata.
- Denunciar ante la Asamblea General las inmoralidades observadas, caso contrario serán declarados ingratos a la clase por encubridores.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: BAJA DE MUEBLES Y ENSERES

INTRODUCCIÓN:

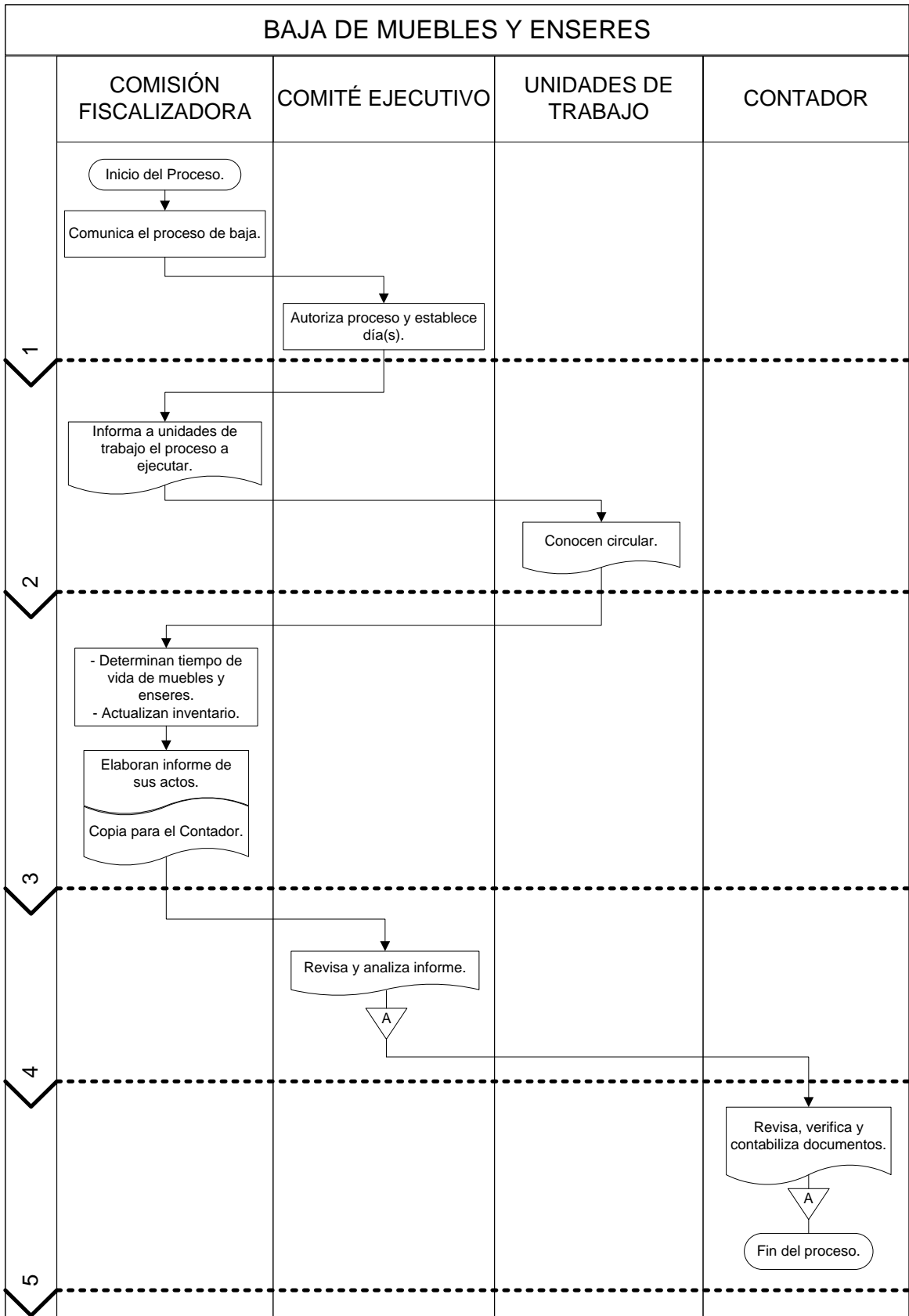
Todo bien sufre depreciación y por ende llega a un límite de vida, se recomienda seguir el procedimiento para dar de baja a los muebles y enseres del sindicato. Siendo la Comisión Fiscalizadora la unidad de trabajo encargada de ejecutar el procedimiento antes mencionado.

OBJETIVO:

- Señalar el proceso lógico y adecuado para dar de baja los muebles y enseres de la institución.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Comisión Fiscalizadora	1. Comunica ante el Comité Ejecutivo el proceso de dar de baja de muebles y enseres.
Comité Ejecutivo	2. Conoce y autoriza proceso y establece día(s) para su ejecución.
Comisión Fiscalizadora	3. Informa mediante circular a las unidades de trabajo sobre el proceso a ejecutar.
Unidades de Trabajo	4. Conocen circular sobre el proceso a efectuarse.
Comisión Fiscalizadora	5. Determinan el tiempo de vida útil

	<p>de los muebles y enseres en cada unidad de trabajo y proceden a la baja de los mismos.</p> <p>6. Actualiza el inventario y elaboran informe de sus actos para entregar al Comité Ejecutivo y al Contador.</p>
Comité Ejecutivo	7. Recibe, analiza y archiva el informe receptado.
Contador	<p>8. Recibe, verifica, contabiliza y archiva documentos originados por la baja de muebles y enseres.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Comité Ejecutivo
NIVEL: Ejecutivo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Miembro del Comité Ejecutivo
JEFE INMEDIATO: Asamblea General
SUBALTERNOS: Secretario General, Secretario de Organización, Estadística y Archivo, Secretario de Actas y Comunicaciones, Secretario de Finanzas, Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes, Secretario de Tránsito y Defensa Jurídica y Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo.
OBJETIVO: Vigilar el fiel cumplimiento de las resoluciones dictadas por la Asamblea General procurando la buena marcha de la organización sindical.
FUNCIONES: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno, estatutos y manuales dando una ejecución acertada y oportuna a las resoluciones de la Asamblea General. • Acatar con buen sentido las resoluciones del Comité Ejecutivo Nacional de la Federación de Choferes del Ecuador. • Defender los derechos de la clase, consignados en las leyes, estatutos y reglamentos. • Sesionar ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo creyere o haya motivos suficientes a juicio del Secretario General o de la

mayoría de sus miembros.

- Organizar y reorganizar la función administrativa general del sindicato, para lo cuál nombrara o renovará a los empleados, según convenga los intereses de la institución.
- Autorizar los gastos presupuestados hasta cien salarios mínimos vitales.
- Aceptar o rechazar, de conformidad con las disposiciones de todas las ordenanzas vigentes; las solicitudes que a su consideración se presenten.
- Conocer y resolver lo concerniente sobre el informe económico del Secretario de Finanzas, en cada sesión ordinaria.
- Conocer, analizar y presentar a la Asamblea General el proyecto del presupuesto económico anual y/o su reforma para su aprobación hasta la segunda semana del mes de febrero; en el caso del presupuesto y su reforma cuando lo creyeren conveniente.
- Súpervigilar el funcionamiento y buena marcha de los servicios que brinda la institución, otorgando una atención eficiente a los asociados y público en general.
- Sancionar con amonestaciones, suspensión, cancelación de los cargos o expulsión, según la gravedad de la falta, a los funcionarios, socios o empleados culpables.
- Contratar una póliza de seguros de fidelidad para empleados que manejen dineros del sindicato cuyo monto será fijado de acuerdo a las responsabilidades.

- Nombrar delegados ante los organismos de trabajadores y otras instituciones que requieran la representación del sindicato; así como designar delegados de la institución a los Congresos y otros certámenes organizados por la Matriz Nacional.
- Vigilar el funcionamiento de la Escuela de Capacitación a fin de que se cumplan los programas de enseñanza y se den las soluciones más aconsejables a los problemas que surgieren.
- Atender con oportunidad los requerimientos del Tribunal Electoral y de la Comisión Fiscalizadora, para el mejor cumplimiento de sus fines, siempre que los considere factibles y legales.
- Expedir los registros electorales y los carnés sindicales.
- Todo cuanto contribuya a elevar el nivel institucional para el mayor bienestar de sus socios.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: COMPRAS**INTRODUCCIÓN:**

En este procedimiento se identificarán los pasos a seguir para realizar compras en base al presupuesto, reglamentos, estatutos y dependiendo de los programas previamente elaborados por las secretarías existentes; es decir el Comité Ejecutivo. Toda adquisición de bienes y servicios se efectúa previa aprobación de la Asamblea General.

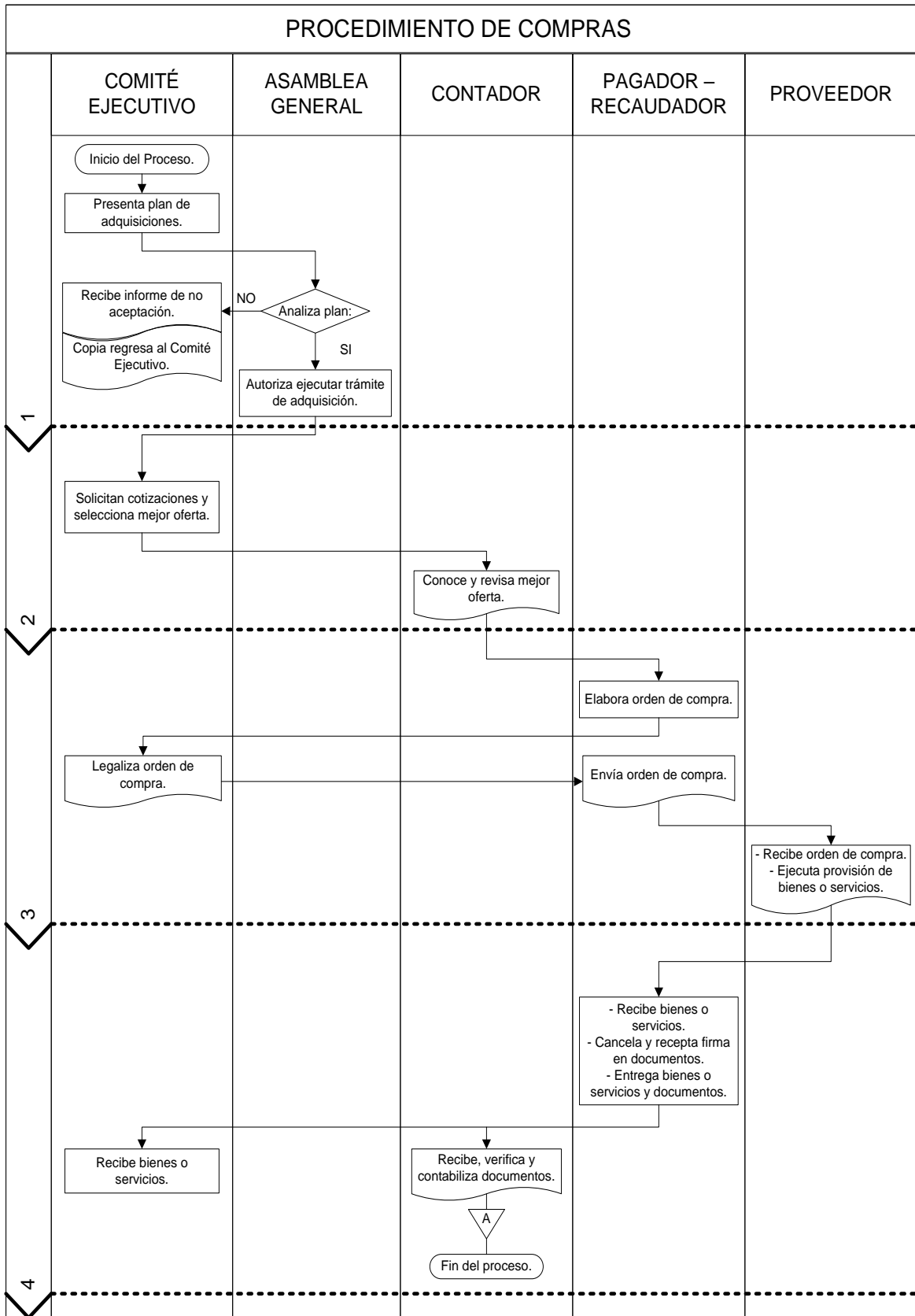
OBJETIVO:

- Indicar los procesos lógicos para la ejecución de compra de bienes o servicios por la institución.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Comité Ejecutivo	1. Presentan planes de adquisiciones ante la Asamblea General.
Asamblea General	2. Recibe planes y determina si están dentro del presupuesto realizar dichas compras: 2.a Si es justificada la compra, acepta y solicita al Comité Ejecutivo ejecutar el trámite para la adquisición. 2.b En caso de no ser justificada la

	compra indica al Comité Ejecutivo los motivos.
Comité Ejecutivo	3. Solicitan cotizaciones y seleccionan la mejor oferta. 4. Entrega al Contador la oferta seleccionada.
Contador	5. Conoce y revisa la documentación y entrega al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	6. Elabora orden de compra y entrega al Comité Ejecutivo para su legalización.
Comité Ejecutivo	7. Recibe, legaliza orden de compra y retorna al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	8. Envía orden de compra al proveedor.
Proveedor	9. Recibe orden de compra y efectúa provisión de bienes o servicios al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	10. Recibe bienes o servicios. 11. Efectúa y receipta firma de

	<p>aceptación por el pago de bienes o servicios.</p> <p>12. Entrega bienes o servicios al Comité Ejecutivo y recepta firma de aceptación.</p>
Comité Ejecutivo	13. Recibe y acepta bienes y servicios.
Pagador – Recaudador	14. Entrega al Contador documentos que originaron la compra de bienes o servicios.
Contador	<p>15. Recibe documentos, verifica, contabiliza y archiva.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría General
NIVEL: Ejecutivo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario General
JEFE INMEDIATO: Comité Ejecutivo
SUBALTERNOS: Asesoría Jurídica, Secretaria Administrativa, Secretario de Organización, Estadística y Archivo, Secretario de Actas y Comunicaciones, Secretario de Finanzas, Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes, Secretario de Tránsito y Defensa Jurídica y Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo.
<p>OBJETIVO:</p> <p>Planificar, organizar, controlar y coordinar todas las acciones administrativas, operativas y financieras del sindicato, defendiendo el buen nombre e intereses de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General, del Comité Ejecutivo y las disposiciones de manuales, reglamento interno, estatuto y demás ordenanzas en caso de existir. • Atender con buen juicio todos los asuntos, inclusive los que no están especificados en el estatuto, manuales y reglamento. • Exigir a los miembros del Comité Ejecutivo cumplan con sus obligaciones según les corresponda. • Llamar la atención a los vocales del Comité Ejecutivo cuando no

cumplieren con sus obligaciones y según la gravedad del caso o reincidencia elevar a conocimiento de la Asamblea General para la sanción de conformidad a lo que establece el Estatuto de la institución.

- Convocar a sesiones del Comité Ejecutivo y de la Asamblea General.
- Instalar, presidir y dirigir las sesiones de: Asamblea General y del Comité Ejecutivo.
- Formular el orden del día y llevarlo a su aprobación a la Asamblea General o Comité Ejecutivo, con sujeción a la convocatoria.
- Legalizar con su firma los documentos, correspondencia, planillas de pago, comprobantes, registros, títulos, carnés, actas, convocatorias, anuncios, publicaciones, letras de cambio, cheques, etc.
- Adoptar disposiciones en caso de suma urgencia y ante la imposibilidad de reunir al Comité Ejecutivo debiendo dar cuenta de su actuación a su organismo en la sesión inmediata.
- Realizar gastos de acuerdo con el Secretario de Finanzas, hasta el equivalente de cuarenta salarios mínimos vitales.
- Cubrir los gastos de capacitación de las diferentes unidades de trabajo.
- Defender con lealtad los intereses clasistas, haciendo honor a la representación sindical.
- Concurrir en representación del sindicato a todos los actos oficiales y extraoficiales o enviar su delegado.

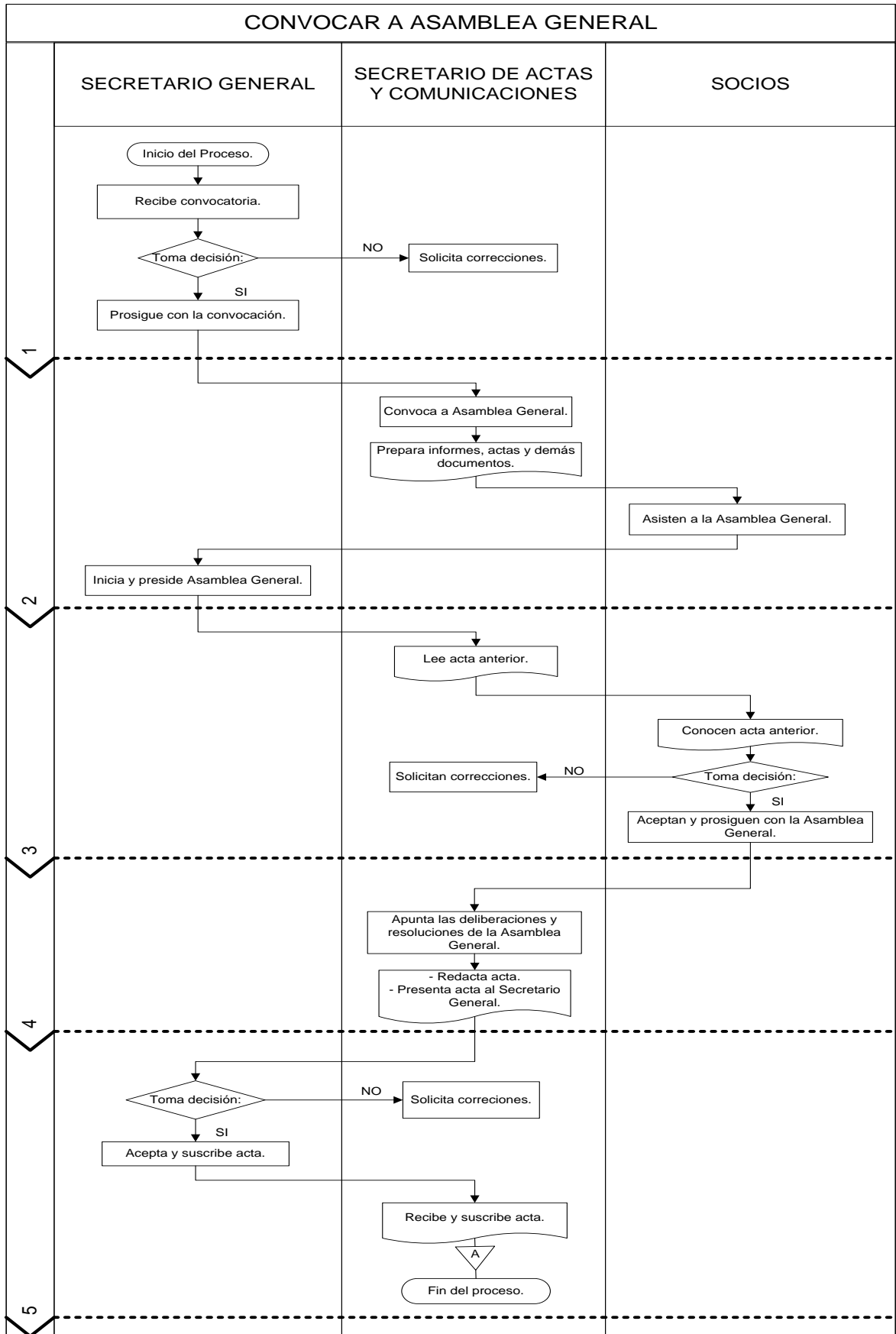
- Defender pública y privadamente, los intereses, principios y buen nombre del sindicato.
- Controlar y custodiar las llaves del edificio y de todas las unidades de trabajo.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: CONVOCAR A ASAMBLEA GENERAL	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El Secretario General en coordinación con el Secretario de Actas y Comunicaciones son los encargados de convocar a Asamblea General; así como también de elaborar las actas respectivas; a continuación se expone el procedimiento antes mencionado.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los pasos a seguir para convocar a Asamblea General; sin descuidar ningún detalle. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario General	<p>1. Recibe, revisa convocatoria enviada por el Secretario de Actas y Comunicaciones. Toma decisión:</p> <p>1.a Si está de acuerdo con el orden del día autoriza proseguir con la convocación.</p> <p>1.b Si no está de acuerdo solicita correcciones.</p>
Secretario de Actas y Comunicaciones	<p>2. Convoca a Asamblea General por los medios de comunicación a los choferes sindicalizados.</p> <p>3. Prepara informes, actas y otros documentos relacionados con la</p>

	Asamblea General anterior.
Socios	4. Asisten a la Asamblea General.
Secretario General	5. Inicia y preside la Asamblea General.
Secretario de Actas y Comunicaciones	6. Lee ante la Asamblea General el acta anterior.
Socios	7. Conocen acta anterior y deciden: 7.a Si están de acuerdo, continúan con la Asamblea General. 7.b Si no están de acuerdo, solicitan correcciones.
Secretario de Actas y Comunicaciones	8. Toma memoria de las deliberaciones y resoluciones de la Asamblea General. 9. Redacta acta de la Asamblea General. 10. Presenta acta al Secretario General.
Secretario General	11. Recibe acta y toma decisión: 11.a Si está de acuerdo con el documento acepta y suscribe. 11.b Si no está de acuerdo solicita correcciones. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Asesoría Jurídica
NIVEL: Asesor
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Asesor Jurídico
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Asesorar a los directivos y demás unidades del sindicato acerca de asuntos legales relacionados con las actividades de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proteger los asuntos y trámites legales que le competen; ya sean judiciales o extrajudiciales. • Defender los litigios o acciones judiciales ya sean a favor o en contra del sindicato. • Comunicar en Asamblea General el avance de los asuntos judiciales o extrajudiciales de la institución. • Analizar los documentos contractuales que celebra el sindicato, manteniendo una excelente comunicación y coordinación con la Secretaría General y demás directivos. • Custodiar y clasificar de acuerdo a unidad de trabajo y asunto todos los archivos concernientes a los documentos legales del sindicato. • Orientar a socios, directivos y empleados sobre consultas particulares para

que ejecuten las debidas acciones.

- Llevar un control de las cauciones solicitadas a los directivos para el desempeño de sus funciones.
- Mantener un constante seguimiento de los juicios laborales presentados por ex empleados en contra del sindicato.
- Estudiar y sugerir las bases para contratar pólizas de seguros, de acuerdo con lo estipulado en el estatuto, reglamento interno y demás ordenanzas estipuladas.
- Analizar y gestionar reclamos ante las aseguradoras en caso de producirse inconvenientes con los miembros de la institución.
- Coordinar el trabajo con el Secretario de Tránsito y Defensa Jurídica, en asuntos de defensa al chofer asociado.

Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Abogado, Doctor de la República legalmente constituido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes de Tránsito y Transporte Terrestre. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Código de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cinco (5) años en trabajos similares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	
--	--	--

PROCEDIMIENTO: ASESORIA A UNIDADES DE TRABAJO

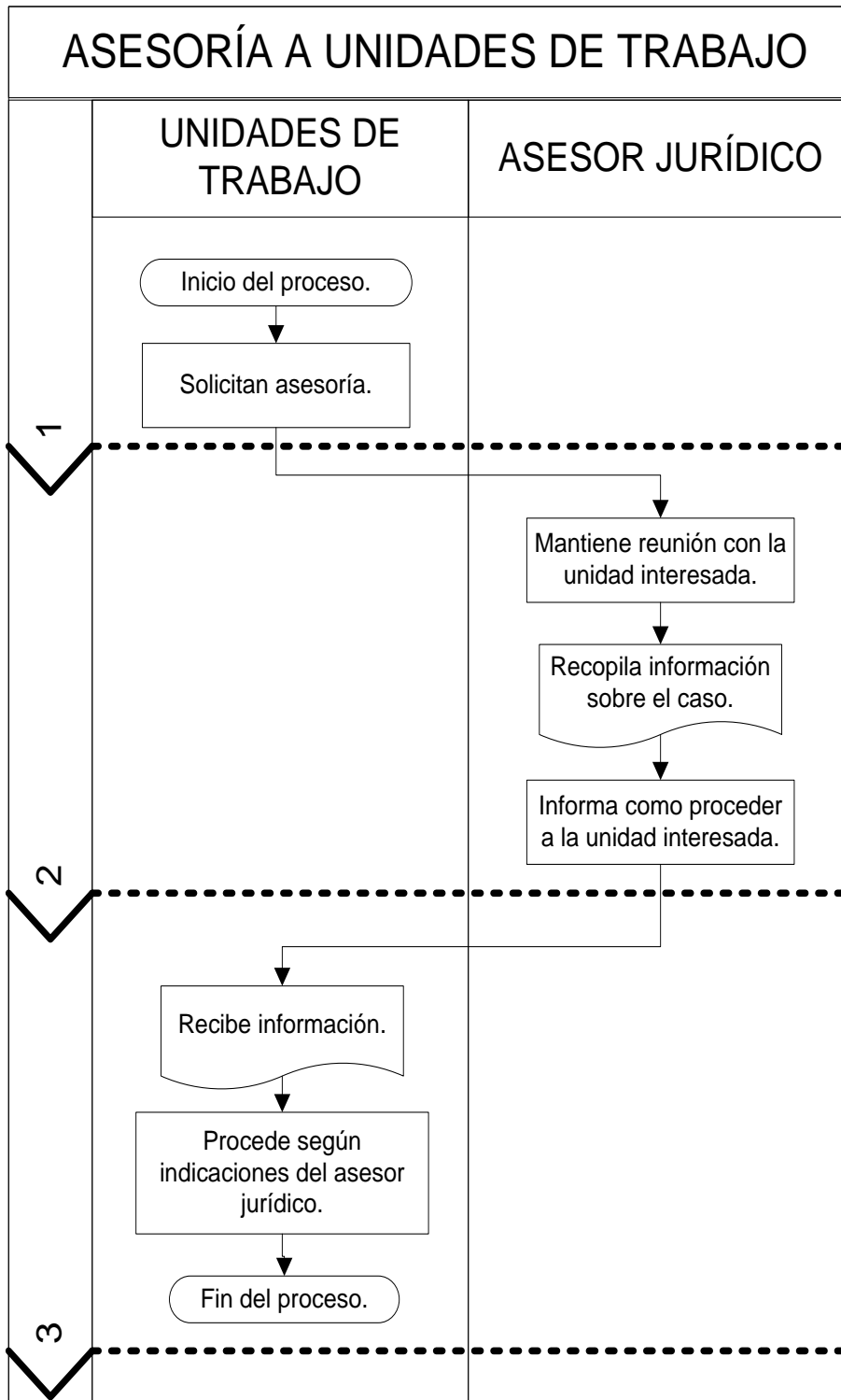
INTRODUCCIÓN:

El asesor jurídico de la institución está facultado para brindar asesoría a todas las unidades de trabajo en el momento en que se requiera, evitando que directivos y empleados desvíen su forma de proceder ante cualquier acontecimiento.

OBJETIVO:

- Identificar el proceso lógico y adecuado para solicitar y brindar asesoría.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Unidades de Trabajo	1. Solicitan asesoría.
Asesor Jurídico	2. Mantiene reunión con la unidad de trabajo y conoce el caso. 3. Recopila información del caso. 4. Informa a la unidad de trabajo como proceder.
Unidades de Trabajo	5. Recibe información y procede de la forma indicada por el asesor jurídico. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría Administrativa
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretaria Administrativa
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Organizar, receptar, clasificar, tramitar, legalizar y archivar toda la documentación que ingrese al sindicato, vigilando que la correspondencia se maneje de acuerdo a normas internas y externas; brindando apoyo administrativo a todas las unidades de trabajo.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptar, controlar, archivar y expedir la documentación que ingrese al sindicato proveniente de unidades internas como de organismos externos. • Recibir, clasificar, distribuir y controlar en su oportuno momento la documentación requerida para trámites del sindicato, en coordinación con el Secretario General. • Redactar la correspondencia y demás documentos que deba suscribir el Secretario General y otras unidades de trabajo internas. • Elaborar la documentación de acuerdo con las normas de manejo de correspondencia internas y externas. • Comunicar oportunamente a las unidades directivas sobre el trámite dado

a la correspondencia diaria.

- Vigilar la entrega de correspondencia hacia las unidades internas u organismos externos.
- Procurar excelentes relaciones laborales con las demás unidades de trabajo como también con los organismos externos.
- Procurar mejorar el sistema de correspondencia del sindicato.

Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Secretariado Ejecutivo. • Licenciado en Administración. • Tecnólogo en Logística. • Otros afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paquetes informáticos. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Archivo. • Redacción de correspondencia. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: CREACIÓN Y MANEJO DE CAJA CHICA

INTRODUCCIÓN:

Este procedimiento se lo ha diseñado ya que en los Estatutos y en el Reglamento Interno de la institución se consideró la carencia de esta cuenta contable.

De ahí que la creación y manejo de un fondo de caja chica le permitirá al sindicato realizar gastos emergentes y de pequeña cuantía, para lo cual la persona responsable deberá solicitar la reposición en Contabilidad como máximo hasta el 25 de cada mes con los respectivos documentos de respaldo; a continuación se presenta la forma como sería el procedimiento para mencionada actividad.

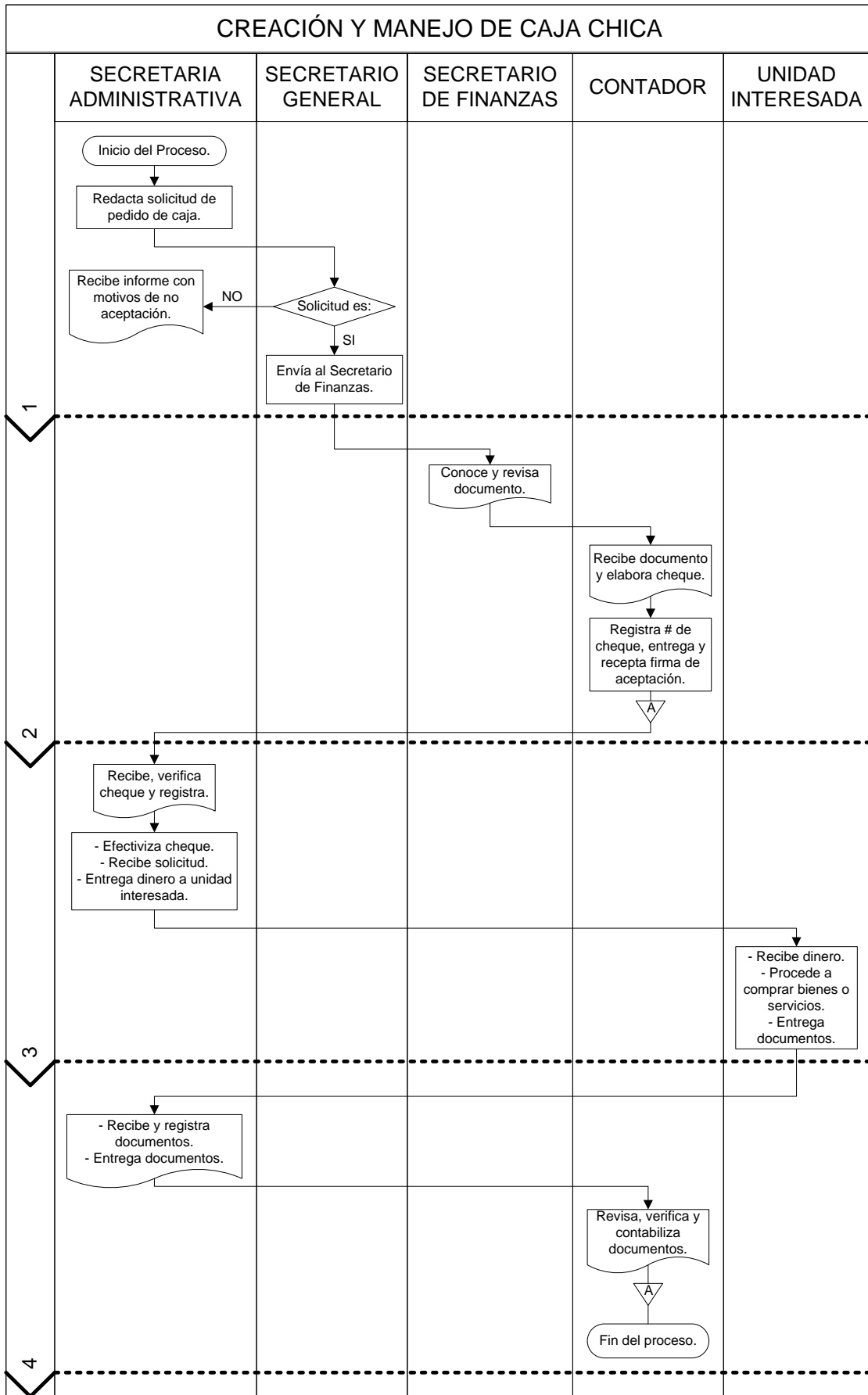
OBJETIVO:

- Uniformar y agilizar los procesos de creación y manejo de caja chica, sin que esto incida negativamente hacia el sindicato.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretaria Administrativa	1. Presenta solicitud de creación de fondo de caja chica al Secretario General.
Secretario General	2. Recibe solicitud y analiza la creación de fondo de caja chica: 2.a Si es viable la creación del fondo de caja chica envía al Secretario de Finanzas. 2.b Si no es viable la creación del

	fondo de caja chica, emite informe con motivos de no aceptación.
Secretario de Finanzas	3. Recibe, revisa documentos aprobados y procede a enviar al Contador.
Contador	4. Recibe documentos y elabora cheque. 5. Registra número de cheque. 6. Entrega cheque a la Secretaria Administrativa. 7. Solicita firma de aceptación y archiva.
Secretaria Administrativa	8. Recibe, verifica cheque y registra en el libro respectivo. 9. Efectiviza cheque. 10. Recibe solicitud de unidad interesada para comprar bienes o servicios. 11. Entrega dinero a la unidad interesada.
Unidad Interesada	12. Recibe dinero y procede a comprar

	<p>bienes o servicios.</p> <p>13. Entrega documentos de respaldo de la compra de bienes y servicios a la Secretaria Administrativa.</p>
Secretaria Administrativa	<p>14. Recibe y registra documentos de respaldo de la compra.</p> <p>15. Entrega documentos de respaldo de la compra al Contador.</p>
Contador	<p>16. Recibe documentos, verifica, contabiliza y archiva.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>
<p>NOTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la reposición del fondo de caja chica se repetirá el mismo procedimiento de solicitud de creación de fondo de caja chica. • En caso de solicitar cada unidad de trabajo el fondo de caja chica se empleará el mismo procedimiento. 	



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Organización, Estadística y Archivo
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Organización, Estadística y Archivo
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: Recursos Humanos
<p>OBJETIVO:</p> <p>Analizar y evaluar la eficiencia de las unidades de trabajo en cuanto a la organización dentro del sindicato; con el propósito de orientar las actividades hacia el cumplimiento de los fines de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar normas de organización en todas las unidades administrativas del sindicato. • Colaborar activamente en la preparación de eventos, certámenes, actos y reuniones a cargo del sindicato. • Organizar y mantener eficientemente el archivo general del sindicato. • Dar de baja la documentación existente o conservarla periódicamente de acuerdo con las normas administrativas o contables vigentes, previo la designación de una comisión y elaboración de actas correspondientes. • Constatar que la documentación archivada este correctamente

empastada, legalizada, identificada o enumerada.

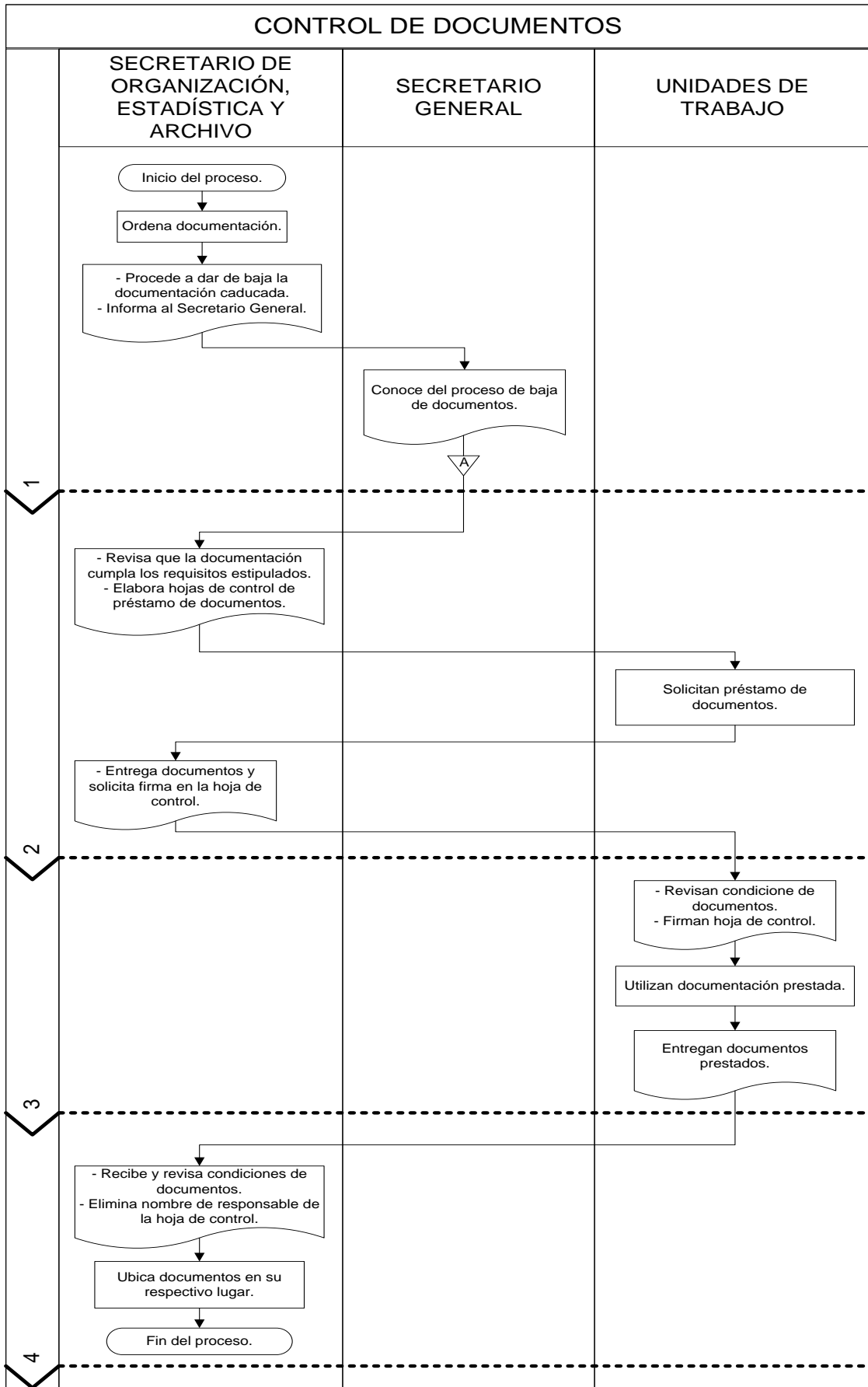
- Diseñar hojas de control de préstamos de la documentación archivada y dejar una copia para su posterior recuperación.
- Elaborar e interpretar los informes estadísticos presentados en Asamblea General y Comité Ejecutivo; conjuntamente con el secretario de finanzas.
- Coordinar y controlar el trabajo de la sección Recursos Humanos.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: CONTROL DE DOCUMENTOS	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El Secretario de Organización, Estadística y Archivo deberá mantener un adecuado control del archivo general del sindicato así como también sugerir normas de organización en todas las unidades de trabajo; en vista de lo mencionado anteriormente se recomienda emplear el siguiente procedimiento.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los pasos a seguir para mantener una documentación, actualizada e identificada; y evitar la pérdida de esta. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario de Organización, Estadística y Archivo	1. Ordena documentación. 2. Procede a dar de baja la documentación caducada e informa al Secretario General.
Secretario General	3. Conoce del proceso de baja de documentos.
Secretario de Organización, Estadística y Archivo	4. Revisa que los documentos estén debidamente empastados, legalizados, identificados o enumerados. 5. Elabora hojas de control de préstamo de documentos.
Unidades de Trabajo	6. Solicitan préstamo de documentos al Secretario de Organización,

	Estadística y Archivo.
Secretario de Organización, Estadística y Archivo	7. Entrega documentos a unidades de trabajo y receipta firma en la respectiva hoja de control.
Unidades de Trabajo	8. Reciben y revisan condiciones de la documentación. 9. Firman la respectiva hoja de control y utilizan documentación. 10. Entregan documentación prestada al Secretario de Organización, Estadística y Archivo.
Secretario de Organización, Estadística y Archivo	11. Recibe y revisa condiciones de documentación. 12. Elimina nombre de responsable de la hoja de control. 13. Ordena documentación. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Recursos Humanos
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO: Secretario de Organización, Estadística y Archivo
SUBALTERNOS: Auxiliar Administrativo
<p>OBJETIVO:</p> <p>Velar que la administración del personal del sindicato sea de acuerdo al estatuto, reglamento interno y demás ordenanzas vigentes de la institución; para optimizar el uso adecuado de recursos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas válidos y confiables para la correcta selección de personal en caso de vacantes o requerimientos. • Elaborar y controlar los contratos correspondientes a cada cargo; luego de haber receptado la documentación respectiva y mediante resolución de la Asamblea General. • Hacer un seguimiento al nuevo empleado en cuanto a la integración y acoplamiento a la institución. • Actualizar las carpetas laborales de cada empleado de la institución. • Controlar el registro diario de asistencia de empleados a labores, de acuerdo al registro de ingreso por reloj y tarjeta. • Verificar que los trámites realizados por permisos, vacaciones,

indemnizaciones, etc., se encuentren debidamente legalizados y autorizados en los formularios correspondientes.

- Vigilar que las vacaciones sean utilizadas correctamente para evitar interrupciones o malos entendidos, programando el debido reemplazo.
- Informar a su inmediato superior sobre la inasistencia sin previo aviso de empleados, para tomar acciones correctivas.
- Solicitar uniformes para los empleados cada año o después de un periodo de prueba.
- Mantener un sistema confiable de evolución del desempeño laboral.
- Clasificar y valorar los puestos de trabajo, basados en el análisis del trabajo desempeñado y en sus resultados.
- Reconocer el buen desempeño de funciones asignadas a cada puesto de trabajo, procurando mejorar y fortalecer las habilidades, actitudes, aptitudes para el desarrollo del sindicato.
- Proponer planes de trabajo que permitan el mejoramiento del clima organizacional y buenas relaciones laborales e interpersonales.
- Colaborar ampliamente con la Secretaría Organización, Estadística y Archivo y demás directivos en la ejecución de planes de capacitación, eventos sociales, etc., en beneficio del personal.
- Coordinar el desarrollo del trabajo con la Secretaría Organización, Estadística y Archivo.

<ul style="list-style-type: none"> • Presentar informes sobre las condiciones y situaciones del personal del sindicato. • Controlar y coordinar el trabajo del auxiliar administrativo. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Doctor en Recursos Humanos. • Administrador público o privado. • Maestrías. • Otros afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de puestos. • Planificación, organización, dirección y evaluación de Recursos Humanos. • Código de Trabajo, Servicio de Rentas Internas (SRI). • Psicología Industrial. • Motivación e incentivos. • Primeros auxilios. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: LIQUIDACIÓN DE HABERES**INTRODUCCIÓN:**

La liquidación de haberes es un proceso que se da en todo tipo de organización. En este procedimiento las unidades correspondientes encontrarán los pasos básicos a realizar en cuanto al pago de indemnizaciones, logrando una ejecución adecuada de actividades sin perjudicar al empleado como a la institución.

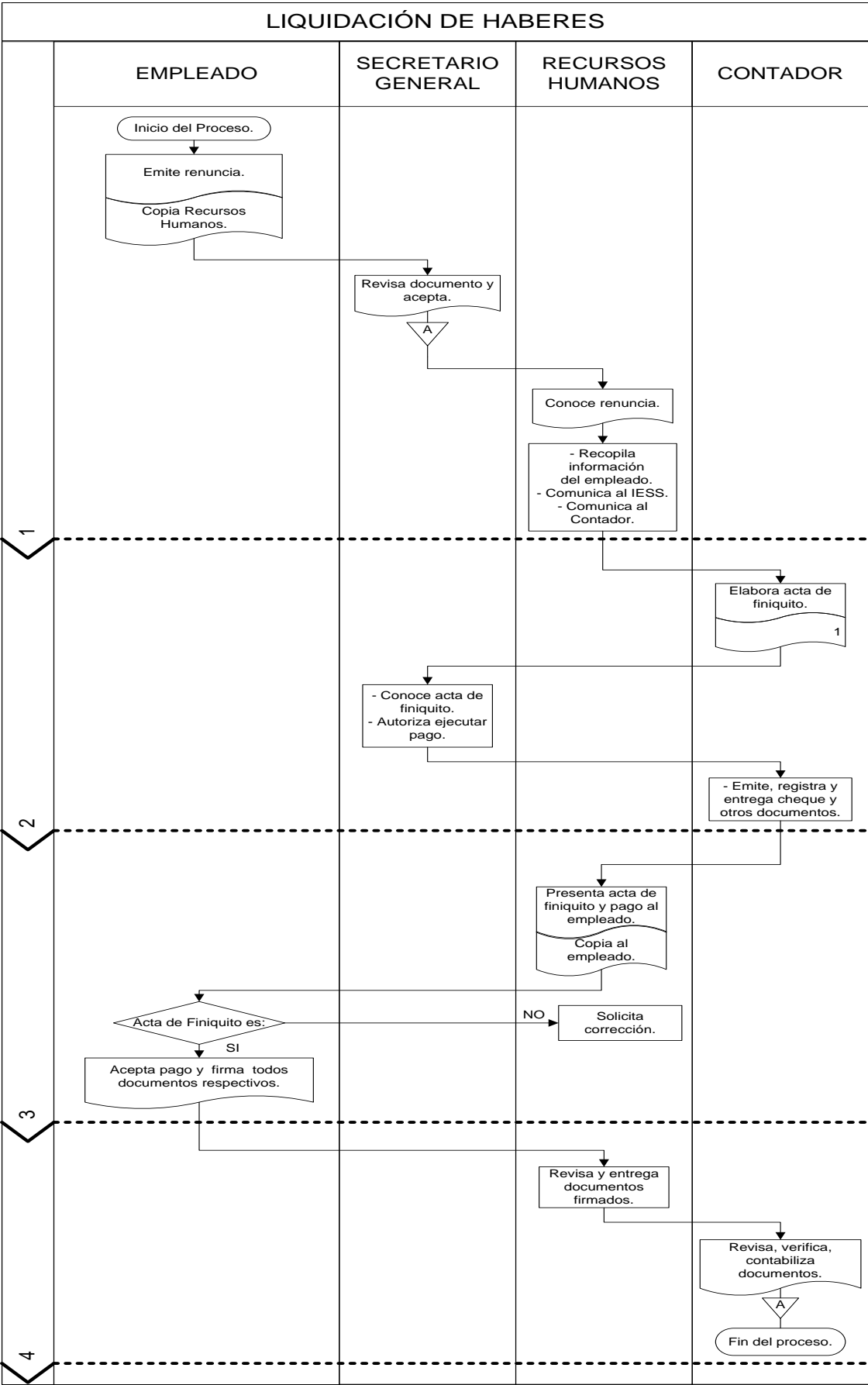
OBJETIVO:

- Incluir una secuencia básica, clara y lógica de actividades a ejecutarse, favoreciendo a la institución como al empleado.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Empleado	1. Emite renuncia en original y copia. <ul style="list-style-type: none">• Original – Secretario General.• Copia – Recursos Humanos.
Secretario General	2. Recibe documento, firma aceptación y archiva.
Recursos Humanos	3. Conoce renuncia. 4. Recopila información sobre: sueldo, cargo, funciones, etc. 5. Comunica al IESS vía e-mail el retiro del empleado de la institución.

	6. Comunica al Contador el retiro del empleado de la institución.
Contador	7. Redacta acta de finiquito en original y copia e informa al Secretario General.
Secretario General	8. Conoce acta de finiquito, acepta y autoriza al Contador emitir cheque para pago de liquidación.
Contador	9. Elabora cheque y demás documentos para el pago respectivo. 10. Entrega a Recursos Humanos acta de finiquito y cheque por el valor de la liquidación.
Recursos Humanos	11. Recibe y presenta al empleado acta de finiquito y cheque respectivo.
Empleado	12. Toma decisión: 12.a Si está conforme recibe cheque, firma acta de finiquito y retorna a Recursos Humanos. 12.b Si no está de acuerdo regresa a

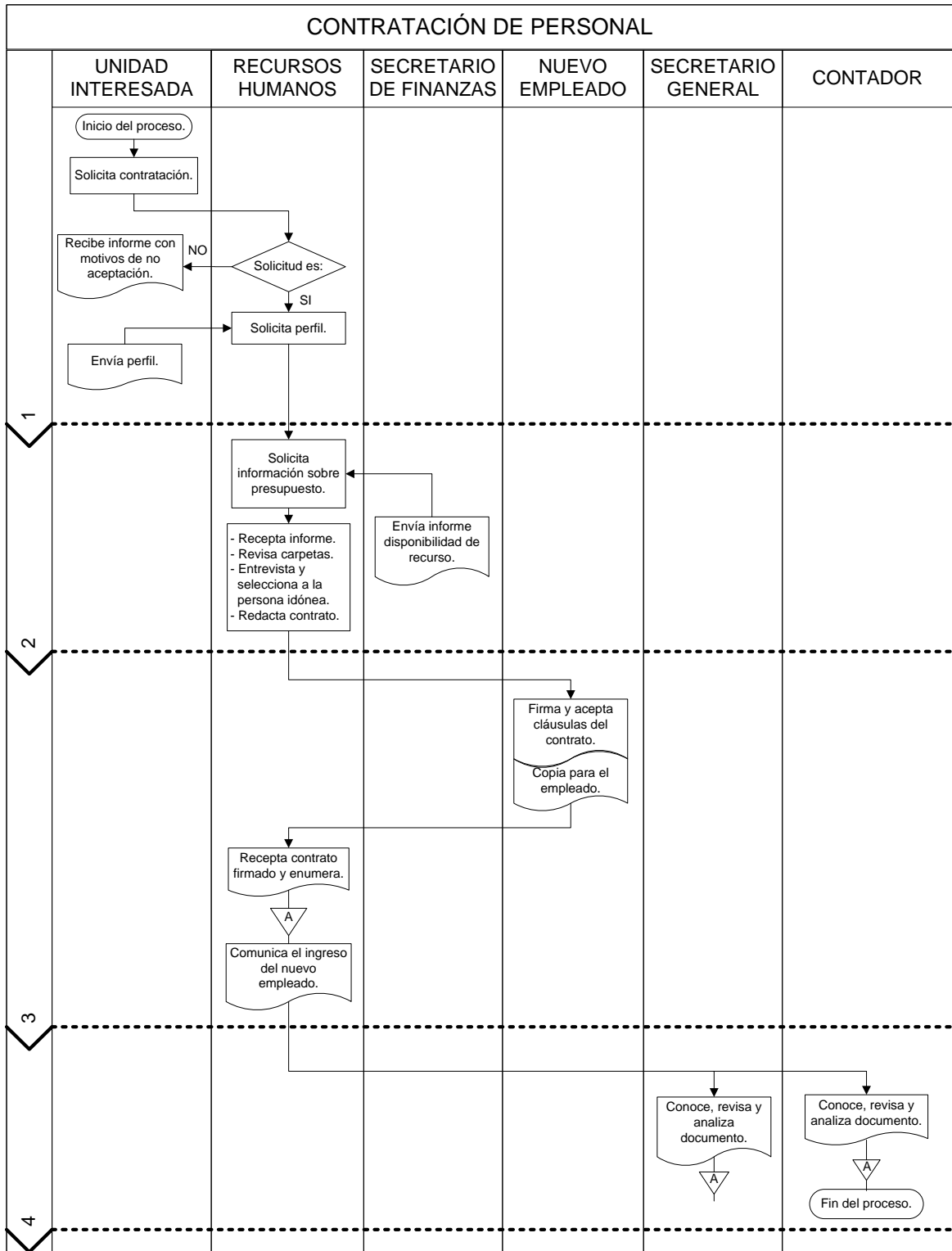
	Recursos Humanos para su corrección.
Recursos Humanos	13. Recibe acta de finiquito y demás documentos debidamente firmados y envía al Contador.
Contador	14. Recibe, verifica, contabiliza y archiva documentos contables que originaron dicha transacción. Fin del Procedimiento



TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: CONTRATACIÓN DE PERSONAL	
INTRODUCCIÓN:	
<p>Este procedimiento le permitirá a la sección de Recursos Humanos disponer de información clara, lógica y sencilla acerca de cómo proceder en casos de contratar nuevo personal, logrando beneficios a la institución ya que tendrá empleados calificados para cada cargo.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Precisar e igualar los trámites para la contratación de nuevo personal a la institución. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Unidad interesada	1. Solicita a Recursos Humanos la contratación de nuevo empleado.
Recursos Humanos	<p>2. Recibe, analiza e investiga solicitud:</p> <p>2.a Si es justificada la solicitud, acepta y solicita a la unidad interesada el perfil de la persona idónea para el cargo.</p> <p>2.b En caso de no ser justificada la contratación indica a la unidad interesada los motivos.</p>

Unidad interesada	3. Envía requisitos sobre la persona a ocupar el cargo.
Recursos Humanos	4. Recibe requisitos y solicita información sobre el presupuesto al Secretario de Finanzas.
Secretario de Finanzas	5. Emite informe de disponibilidad de fondos y envía a Recursos Humanos.
Recursos Humanos	6. Conoce disponibilidad de fondos. 7. Revisa carpetas de interesados a ocupar el cargo vacante. 8. Entrevista, toma pruebas y selecciona a la persona idónea para desempeñar el cargo. 9. Redacta contrato para el nuevo empleado en original y una copia.
Nuevo Empleado	10. Recibe, analiza y firma contrato; se queda con la copia y original regresa a Recursos Humanos.
Recursos Humanos	11. Recibe contrato debidamente firmado, enumera, archiva original y antecedentes del contrato.

	12. Comunica mediante informe al Secretario General y al Contador sobre el ingreso del nuevo empleado.
Secretario General	13. Conoce, revisa, analiza y archiva circular.
Contador	14. Conoce, revisa, analiza y archiva circular. Fin del Procedimiento



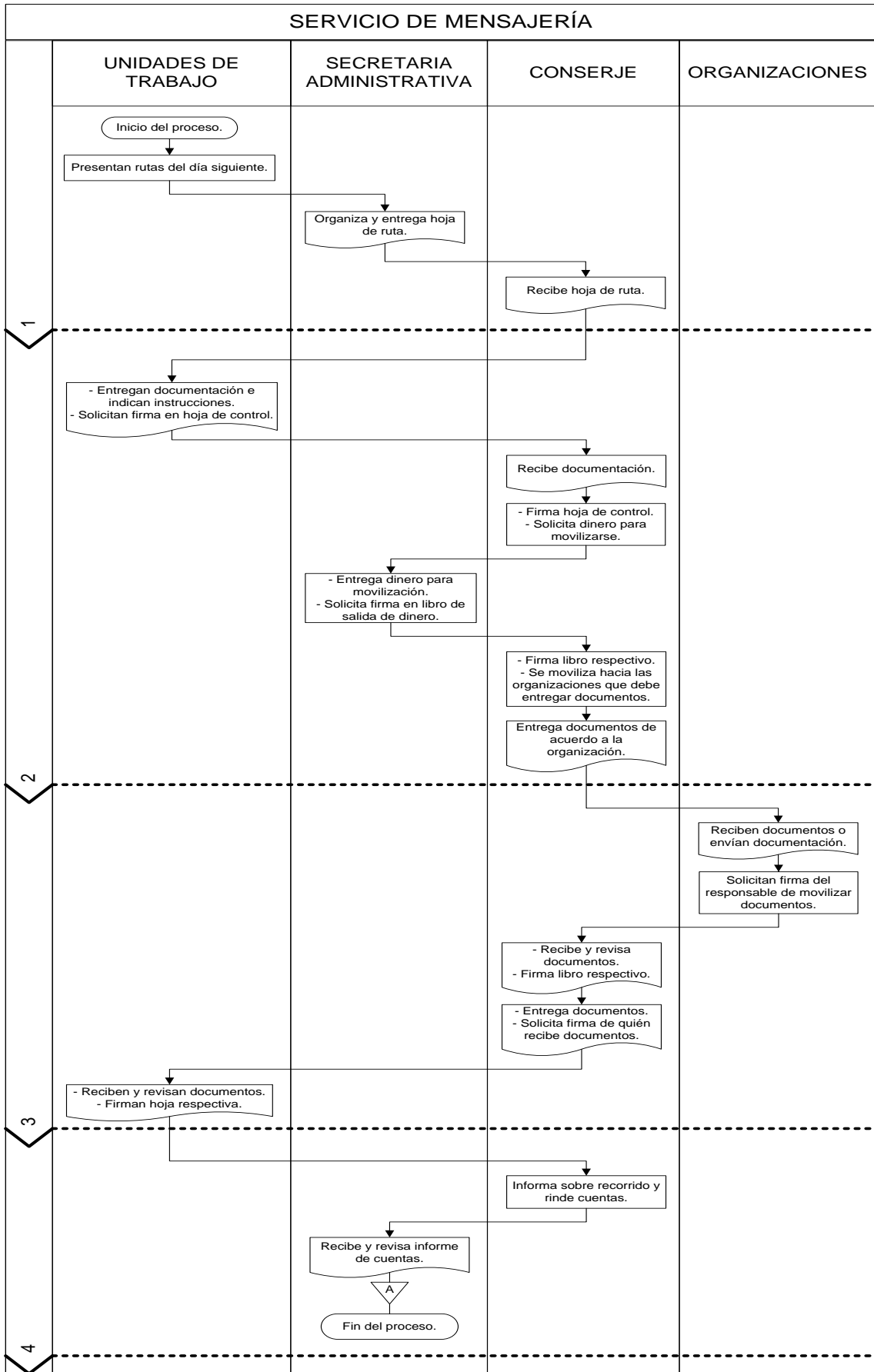
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Auxiliar Administrativo
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar Administrativo (Conserje)
JEFE INMEDIATO: Recursos Humanos
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Velar y prestar apoyo en aspectos administrativos y de limpieza, para el buen desarrollo laboral de todas las unidades del sindicato.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mantener en perfecto orden y limpieza todas las instalaciones del sindicato, procurando siempre dar una imagen de sobriedad e identificando sus valores. • Efectuar reparaciones sencillas sobre desperfectos del mobiliario. • Comunicar a su inmediato superior acerca de daños o desperfectos en las instalaciones del sindicato. • Limpiar y ordenar las instalaciones y enseres de propiedad del sindicato. • Manipular la maquinaria de limpieza. • Informar con oportunidad las necesidades de implementos, insumos y demás materiales utilizados en la limpieza de la institución. • Supervisar el funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza de la

<p>institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo en servicio de mensajería interna y externamente a todas las unidades de trabajo. • Controlar y custodiar copias de llaves del edificio y unidades de trabajo. • Coordinar la ejecución del trabajo con la sección de Recursos Humanos. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Titulo profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración. • Bachiller en Sociales. • Técnico o Tecnólogo en carreras afines a la naturaleza del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad en infraestructura e instalaciones. • Primeros auxilios. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE MENSAJERÍA	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El auxiliar administrativo (Conserje) deberá brindar apoyo de mensajería interna y externa a todas las unidades de trabajo. Es necesario mencionar que el siguiente procedimiento se ejecutará cuando se requiera mensajería externa, es decir el conserje deba movilizarse hacia otras organizaciones dentro o fuera del cantón.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los pasos a seguir para brindar un eficiente servicio de mensajería hacia todas las unidades de trabajo. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Unidades de Trabajo	1. Presentan rutas del día siguiente a la Secretaria Administrativa.
Secretaria Administrativa	2. Recibe y organiza hoja ruta del conserje para el día siguiente. 3. Entrega hoja de ruta.
Conserje	4. Recibe hoja de ruta e instrucciones y pasa por las unidades de trabajo retirando los documentos respectivos.
Unidades de Trabajo	5. Entregan documentación pertinente e indican instrucciones de cómo proceder con la entrega de los documentos. 6. Receptan firma en hoja

	respectiva.
Conserje	<p>7. Recibe documentos y revisa.</p> <p>8. Firma hoja de salida de documentos.</p> <p>9. Solicita dinero para movilización a la Secretaria Administrativa.</p>
Secretaria Administrativa	<p>10. Entrega dinero para que el conserje inicie servicio de mensajería.</p> <p>11. Recibe firma en el libro de salida de dinero.</p>
Conserje	<p>12. Recibe dinero y firma libro respectivo.</p> <p>13. Se moviliza hacia las organizaciones correspondientes.</p> <p>14. Entrega documentos de acuerdo a la organización indicada.</p>
Organizaciones	<p>15. Reciben documentos y si es el caso envían documentos destinados al sindicato.</p> <p>16. Reciben firma del responsable (conserje) de movilizar los documentos.</p>
Conserje	17. Recibe instrucciones y revisa

	<p>documentos.</p> <p>18. Firma en el libro respectivo de la organización a la que se dirigió.</p> <p>19. Entrega documentos a las unidades de trabajo correspondientes e informa sobre sus actos.</p> <p>20. Recibe firma de entrega de documentos.</p>
Unidades de Trabajo	<p>21. Reciben y revisan documentos.</p> <p>22. Firman hoja de registro.</p>
Conserje	<p>23. Informa sobre recorrido y rinde cuentas a la Secretaria Administrativa.</p>
Secretaria Administrativa	<p>24. Recibe y revisa informe de cuentas.</p> <p>25. Archiva documentos de respaldo de salida de dinero.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Actas y Comunicaciones
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Actas y Comunicaciones
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Coordinar, planificar, elaborar y tramitar con oportunidad la correspondencia de acuerdo a las prioridades; a fin de proporcionar documentación e información efectiva a los miembros del sindicato y organismos externos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscribir con el Secretario General las convocatorias, libros de actas e informes. • Preparar informes, actas y otros documentos relacionados con las sesiones de: Trabajo, Asamblea General y Comité Ejecutivo. • Organizar la documentación para las sesiones de: Trabajo, Asamblea General y Comité Ejecutivo y distribuir los antecedentes e información a los miembros asistentes. • Ordenar y cuidar el archivo de su dependencia. • Otorgar certificados de las actas y más documentos, cuando esté autorizado para ello por los organismos competentes.

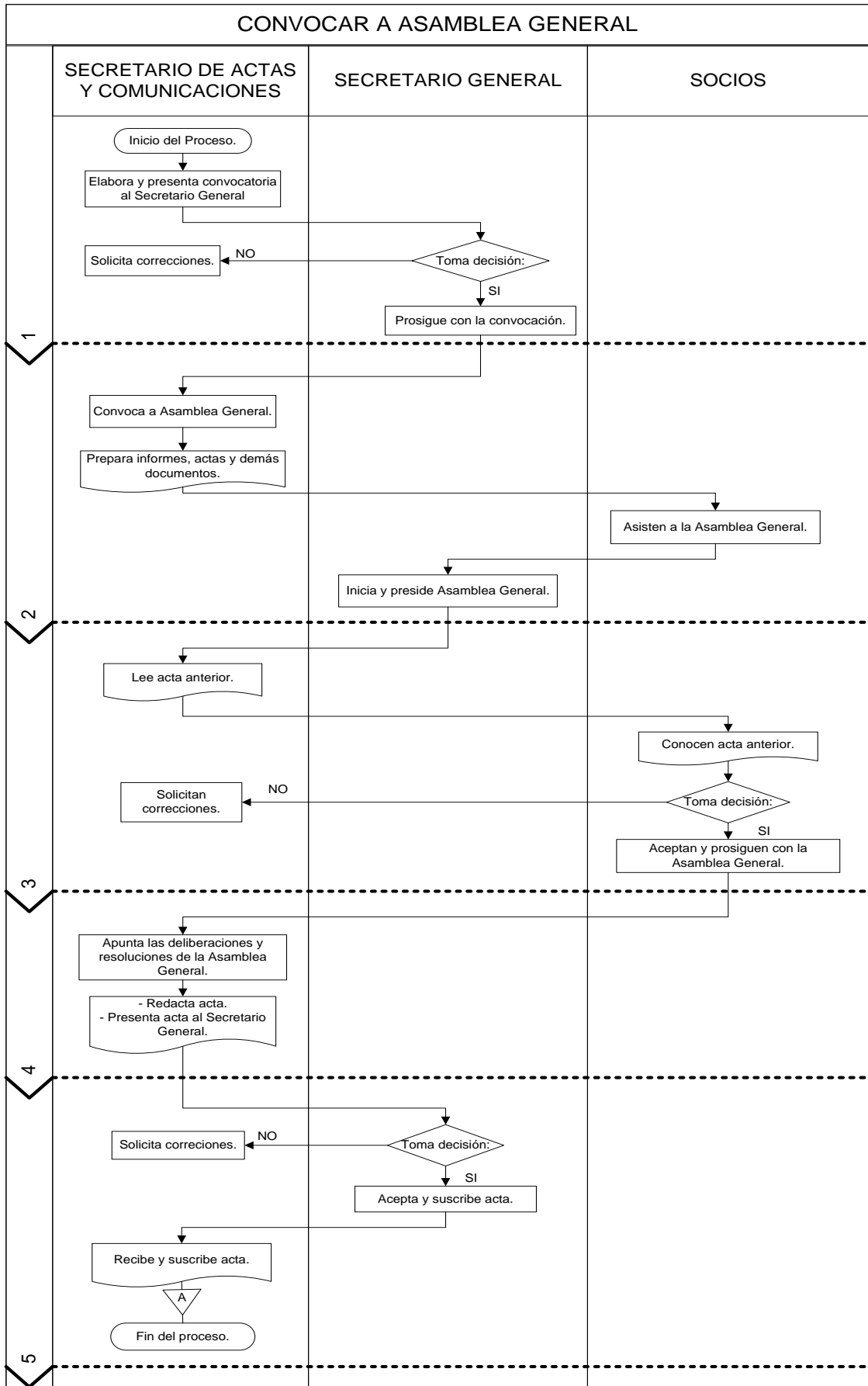
- Guardar las debidas reservas de todos los actos internos del sindicato.
- Colaborar decidida y ampliamente con el Secretario General y todos los demás Secretarios y Directivos del sindicato.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: CONVOCAR A ASAMBLEA GENERAL	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El Secretario de Actas y Comunicaciones en coordinación con el Secretario General son los encargados de convocar a Asamblea General; así como también de elaborar las actas respectivas; a continuación se expone el procedimiento antes mencionado.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los pasos a seguir para convocar a Asamblea General; sin descuidar ningún detalle. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario de Actas y Comunicaciones	1. Elabora convocatoria y presenta al Secretario General.
Secretario General	<p>2. Recibe, revisa convocatoria y toma decisión:</p> <p>2.a Si está de acuerdo con el orden del día autoriza proseguir con la convocatoria.</p> <p>2.b Si no está de acuerdo solicita correcciones.</p>
Secretario de Actas y Comunicaciones	<p>3. Convoca a Asamblea General por los medios de comunicación a los choferes sindicalizados.</p> <p>4. Prepara informes, actas y otros documentos relacionados con la</p>

	Asamblea General anterior.
Socios	5. Asisten a la Asamblea General.
Secretario General	6. Inicia y preside la Asamblea General.
Secretario de Actas y Comunicaciones	7. Lee ante la Asamblea General el acta anterior a los socios.
Socios	8. Conocen acta anterior y deciden: 8.a Si están de acuerdo continúan con la Asamblea General. 8.b De no estar de acuerdo, solicitan correcciones.
Secretario de Actas y Comunicaciones	9. Apunta las deliberaciones y resoluciones de la Asamblea. 10. Redacta acta de la Asamblea. 11. Presenta acta ante el Secretario General.
Secretario General	12. Recibe acta y toma decisión: 12.a Si está de acuerdo con el documento acepta y suscribe. 12.b Si no está de acuerdo solicita correcciones.
Secretario de Actas y Comunicaciones	13. Archiva acta debidamente suscrita. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Protección Social
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Protección Social
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: Seguridad (Guardia), Funeraria y Peluquería
<p>OBJETIVO:</p> <p>Proponer la implementación de nuevos servicios hacia los socios, personal del sindicato y sociedad en general; a fin de mantener excelentes relaciones laborales y alcanzar los objetivos de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar y sugerir el establecimiento de nuevos servicios, que beneficie a los choferes sindicalizados, empleados y colectividad en general. • Controlar y vigilar que los servicios establecidos por el sindicato sean eficientes y oportunos. • Dirigir, controlar y organizar las secciones: Seguridad, Funeraria y Peluquería. • Entregar diariamente al Pagador – Recaudador el valor correspondiente a las ventas realizadas por la funeraria. • Velar por la integridad física y moral de todos los asociados. • Coordinar con el Secretario General y el de Finanzas la ayuda oportuna e inmediata a los socios, en casos de calamidad como enfermedad o

muerte, accidentes del socio y en situaciones extremas a familiares directos (esposa e hijos).

- Mantener la publicidad en los medios de comunicación; con el propósito de fomentar las relaciones interinstitucionales y con la colectividad.

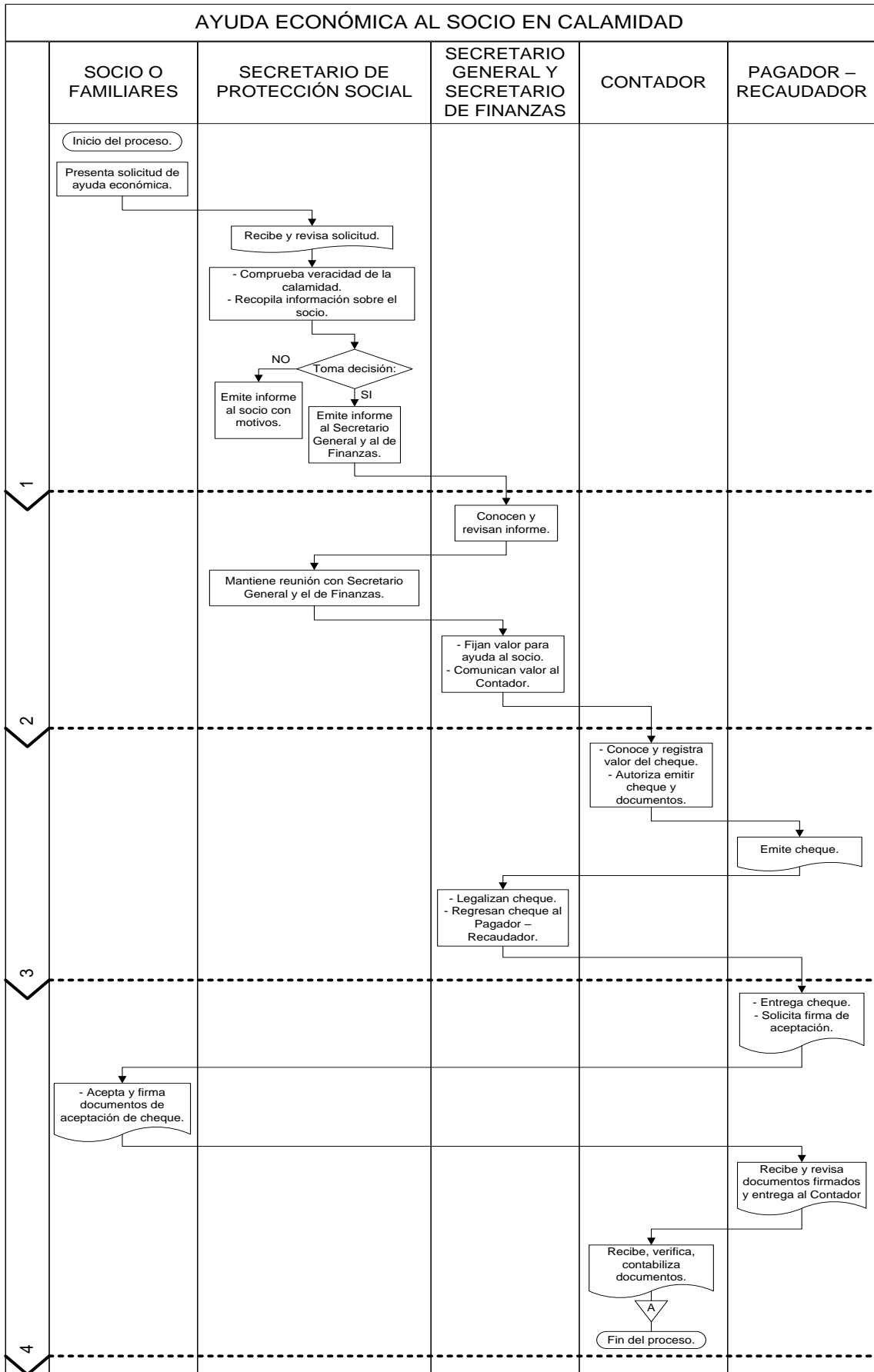
Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: AYUDA ECONÓMICA A LOS SOCIOS EN CALAMIDAD	
INTRODUCCIÓN:	
<p>Es función del Secretario de Protección Social brindar apoyo moral y económico en el momento oportuno e inmediato a los choferes sindicalizados; para lo cuál deberá coordinar con el Secretario General y el Secretario de Finanzas el valor a otorgarle al socio en dificultades; a continuación se expone el siguiente procedimiento.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar un proceso lógico y secuencial acerca de cómo actuar en el momento de ayudar a socios que se encuentren en dificultades. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Socio o Familiares	1. Presenta solicitud para ayuda económica ante el Secretario de Protección Social.
Secretario de Protección Social	2. Recibe y revisa solicitud. 3. Verifica la autenticidad del caso de calamidad del socio. 4. Recopila información sobre el socio afectado (si está al día en el pago de cuotas). Toma decisión: 4.a Si el caso no es justificado o no está al día en sus obligaciones; emite informe al socio. 4.b Si es justificada la calamidad;

	emite informe al Secretario General y al Secretario de Finanzas con antecedentes del caso.
Secretario General y Secretario de Finanzas	5. Reciben y revisan informe.
Secretario de Protección Social	6. Mantiene reunión con el Secretario General y el Secretario de Finanzas para fijar el valor a proporcionar al socio o familiares del socio en calamidad. 7. Por tratarse de emergencia el dinero egresa de la cuenta bancaria del sindicato; debiendo ser reembolsado con el aporte de los socios en los próximos tres (3) días.
Secretario General y Secretario de Finanzas	8. Informa al Contador el valor del cheque a emitir.
Contador	9. Conoce y registra valor del cheque. 10. Autoriza al Pagador – Recaudador la emisión del cheque y demás documentos.
Pagador – Recaudador	11. Emite cheque y demás

	documentos y entrega al Secretario General y al de Finanzas.
Secretario General y Secretario de Finanzas	12. Reciben y legalizan cheque y documentos. 13. Entregan al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	14. Recibe cheque y documentos. 15. Entrega cheque al socio o familiares y receipta firma de aceptación.
Socio o Familiares	16. Recibe cheque, firma aceptación y entrega documentos al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	17. Recibe documentos firmados y entrega al Contador.
Contador	18. Recibe, verifica, contabiliza y archiva documentos. Fin del Procedimiento

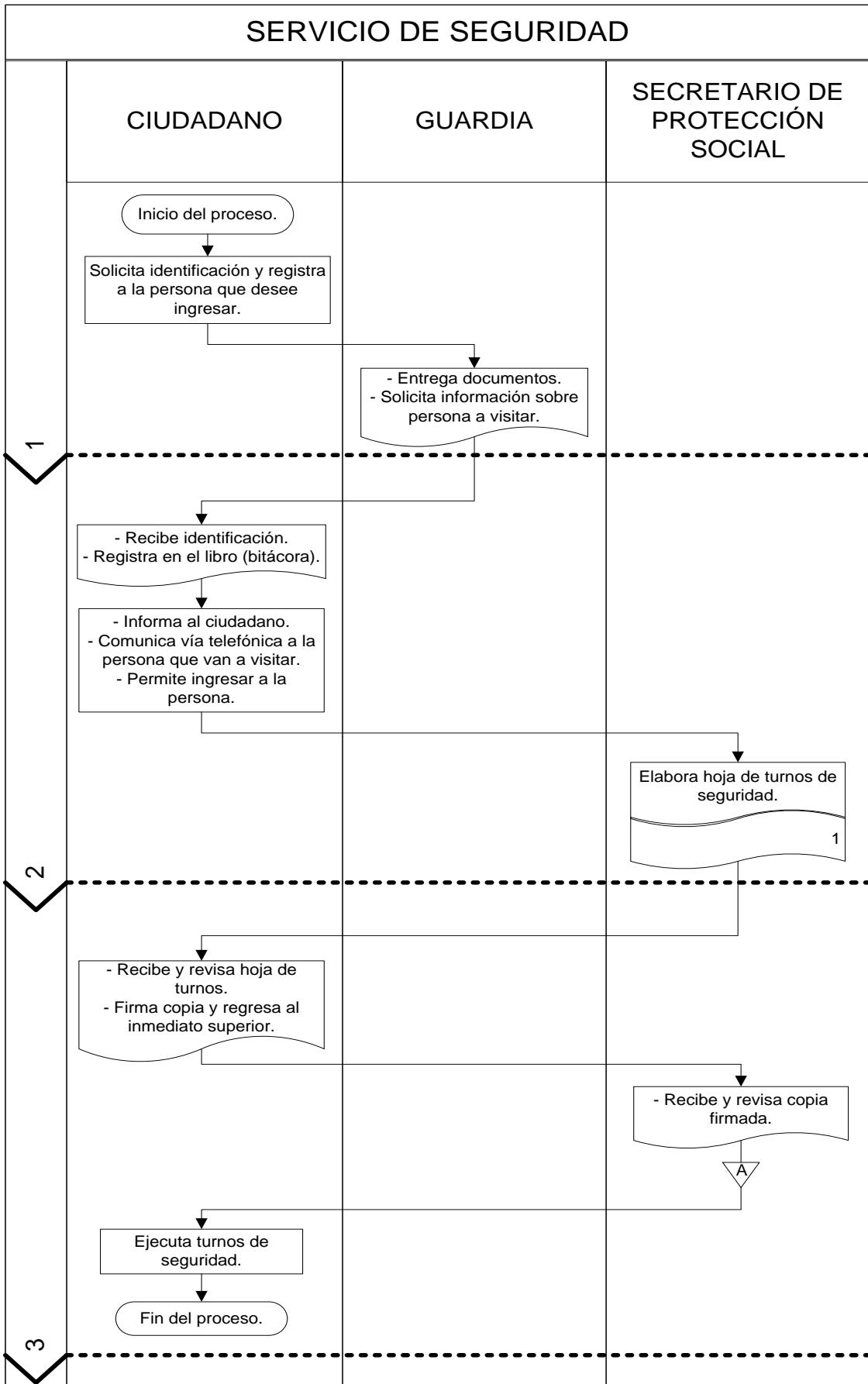


DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Seguridad
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Guardia
JEFE INMEDIATO: Secretario de Protección Social
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Brindar apoyo para que prevalezca la seguridad dentro de las instalaciones del sindicato; así como también de la gasolinera.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo las labores de vigilancia y seguridad de las instalaciones, bienes y materiales de propiedad del sindicato. • Responder por la seguridad del personal y oficinas del sindicato. • Vigilar las instalaciones, bienes y materiales de la gasolinera. Proteger los bienes, equipos, materiales, etc., de propiedad del sindicato. • Custodiar el ingreso de personas ajenas al sindicato. • Registrar todas las personas y novedades en el libro respectivo (bitácora). • Cumplir con los turnos de seguridad establecidos por el Secretario de Protección Social. • Brindar ayuda en caso de requerimiento de información a personas que lleguen a la institución.

<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y custodiar las copias de llaves del edificio y unidades de trabajo. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias Administrativas, exactas, técnicas o afines. • Ex – miembro de las Fuerzas Armadas, que no hayan sido dados de baja por aspectos disciplinarios, falta a la ley o atentados a la moral y buenas costumbres; con la respectiva certificación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Defensa personal. • Primeros auxilios. • Custodia de personas e instalaciones. • Manejo de armas (permiso). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: SERVICIO DE SEGURIDAD	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El guardia del sindicato deberá mantener un estricto control de las personas que ingresen a la institución; y si es el caso proporcionar información; para lo cual se expone el siguiente procedimiento.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> Identificar los pasos a seguir para el debido control de personas que ingresen al sindicato y evitar inconvenientes de seguridad a la institución. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Guardia	1. Solicita identificación y registra al ciudadano que requiera ingresar a la institución.
Ciudadano	2. Entrega identificación al guardia. 3. Solicita información de determinado directivo o empleado.
Guardia	4. Recibe identificación. 5. Registra en el libro (bitácora). 6. Informa al ciudadano acerca del directivo o empleado al que se dirige el ciudadano. 7. Comunica vía telefónica al directivo o empleado el nombre del ciudadano que desea mantener conversación.

	8. Permite ingresar al ciudadano a las instalaciones del sindicato.
Secretario de Protección Social	9. Elabora turnos de seguridad y entrega al guardia en original y 1 copia. <ul style="list-style-type: none"> • Original – Guardia • Copia 1 – Regresa firmada por el guardia al Secretario de Protección Social.
Guardia	10. Recibe turnos y firma copia. 11. Regresa copia al inmediato superior.
Secretario de Protección Social	12. Recibe copia firmada y archiva.
Guardia	13. Ejecuta turnos de guardianía. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Funeraria
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Servicios Funerarios
DEPENDE DE: Secretario de Protección Social
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Asistir de manera inmediata a quienes soliciten el servicio de funeraria; con el propósito de brindar un servicio oportuno al cliente interno y externo.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deberá brindar el servicio de funeraria las 24H00 y todos los días del año. • Informar oportunamente mediante documentación clara, el faltante de artículos de la funeraria, para proceder a la adquisición. • Solicitar y estudiar las diferentes proformas de precios relacionados a los artículos fúnebres, a fin de evitar costos elevados a la institución y emitir informes. • Constatar, ubicar, mantener y controlar los artículos que ingresan a la funeraria. • Rendir cuentas a diario al inmediato superior sobre las ventas realizadas en la funeraria. • Entregar a Contabilidad en un máximo de 24H00 toda la documentación

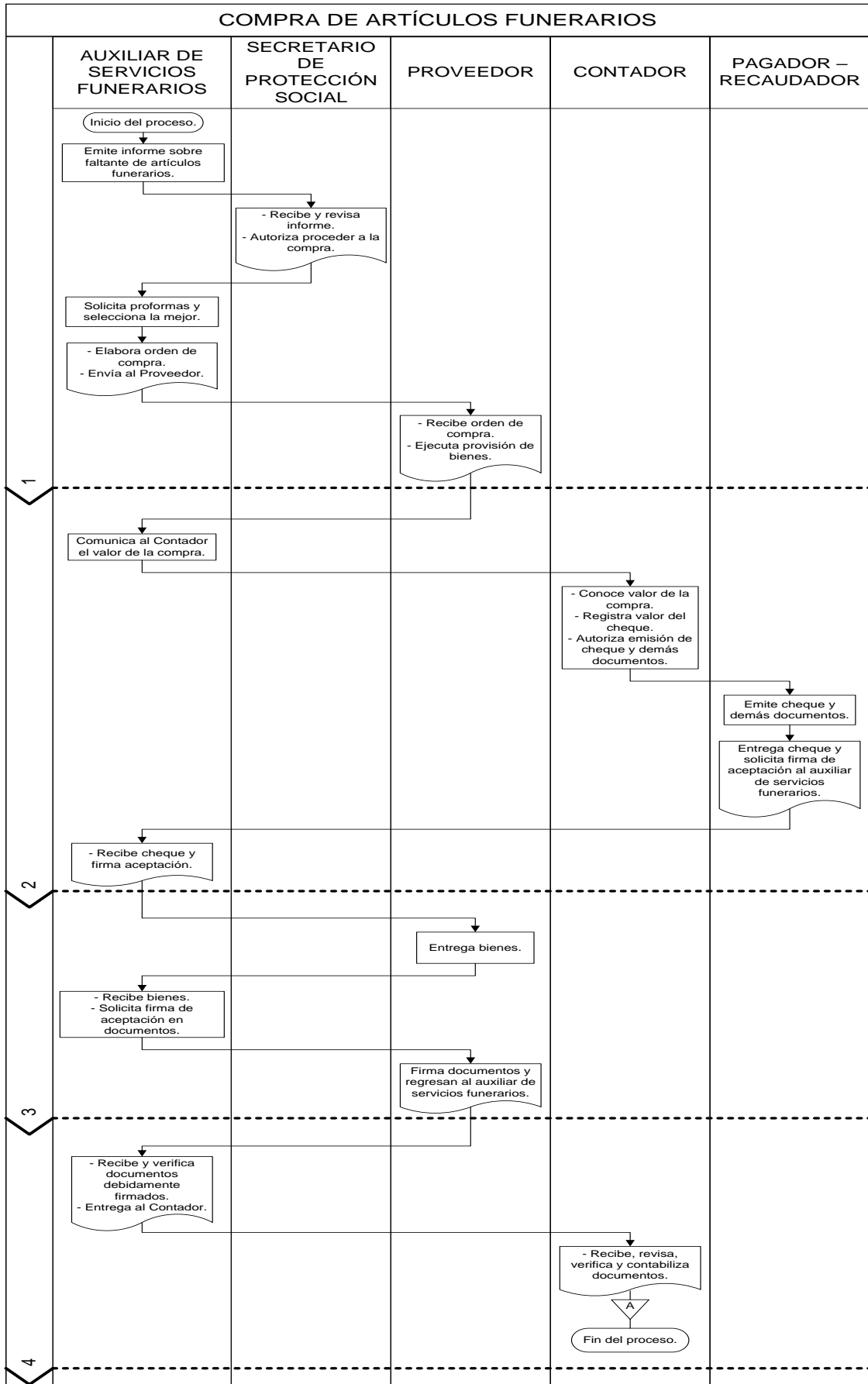
que represente trámite tributario.

- Presentar un inventario actualizado y la documentación sustentable de las transacciones efectuadas por la funeraria en el momento en que se requiera.
- Mantener al día y en perfecto orden todos los documentos respecto al movimiento económico de la unidad.
- Conducir el vehículo furgoneta para acontecimientos mortuorios.

Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o Bachiller en Ciencias de Comercio o Administración. • Tecnólogo en Logística. • Chofer profesional. • Otras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología básica. • Facturación. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta un (1) año.

PROCEDIMIENTO: COMPRA DE ARTÍCULOS FUNERARIOS	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El servicio de funeraria deberá brindarse las 24H00 y durante los 365 días del año; para lo cuál se deberá mantener un correcto control de existencias debiendo la persona encargada emitir informes a su inmediato superior sobre el faltante de artículos para la funeraria.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los pasos a seguir para una adecuada adquisición de artículos funerarios; evitando costos elevados al sindicato. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Auxiliar de Servicios Funerarios	1. Emite informe al Secretario de Protección Social sobre faltante de artículos funerarios.
Secretario de Protección Social	2. Recibe y revisa informe. 3. Autoriza proceder a la adquisición al Auxiliar de Servicios Funerarios.
Auxiliar de Servicios Funerarios	4. Solicita proformas y selecciona la mejor considerando precios, calidad y tiempo de entrega. 5. Elabora orden de compra y comunica al proveedor.
Proveedor	6. Recibe orden de compra y ejecuta provisión de artículos funerarios.
Auxiliar de Servicios Funerarios	7. Informa al Contador el valor de la

	compra.
Contador	8. Conoce valor de compra y registra número de cheque. 9. Autoriza al Pagador – Recaudador emitir cheque y demás documentos.
Pagador – Recaudador	10. Emite cheque y demás documentos. 11. Entrega cheque y documentos al auxiliar de servicios funerarios y receipta firma de aceptación.
Auxiliar de Servicios Funerarios	12. Recibe cheque y firma aceptación.
Proveedor	13. Entrega artículos funerarios y recibe pago de la venta.
Auxiliar de Servicios Funerarios	14. Recibe artículos funerarios y receipta firmas de aceptación de pago en los documentos respectivos. 15. Entrega al Contador documentos que originaron la compra.
Contador	16. Recibe, verifica, contabiliza y archiva documentos. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Peluquería
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Auxiliar de Servicios de Peluquería
JEFE INMEDIATO: Secretario de Protección Social
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Brindar un servicio eficiente y oportuno; prevaleciendo el orden y limpieza dentro de la unidad de trabajo.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender de forma eficiente y cortés al socio, esposa (o) e hijos. • Poner énfasis en el secreto profesional institucional. • Mantener en perfecto orden y cuidado el espacio físico así como el archivo del registro de las personas atendidas. • Llevar el debido control de las personas atendidas por la esta unidad. En el caso de esposas (os) e hijos del socio la peluquería deberá receiptar el recibo de cobro. • Informar por anticipado el faltante de existencias para proceder a su pronto reposición. • Efectuar la adquisición de los implementos requeridos para la peluquería. • Procurar el ahorro de los implementos suministrados a esta unidad,

evitando el desperdicio de recursos.

- Procurar una permanente capacitación profesional, previa comunicación a su inmediato superior.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en los cursos de capacitación recibidos.
- Emitir informes documentados sean estos económicos o de novedades.

Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Maestra en la Rama Artesanal de Belleza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes. • Tintes. • Peinados. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: ATENCIÓN EN LA PELUQUERÍA

INTRODUCCIÓN:

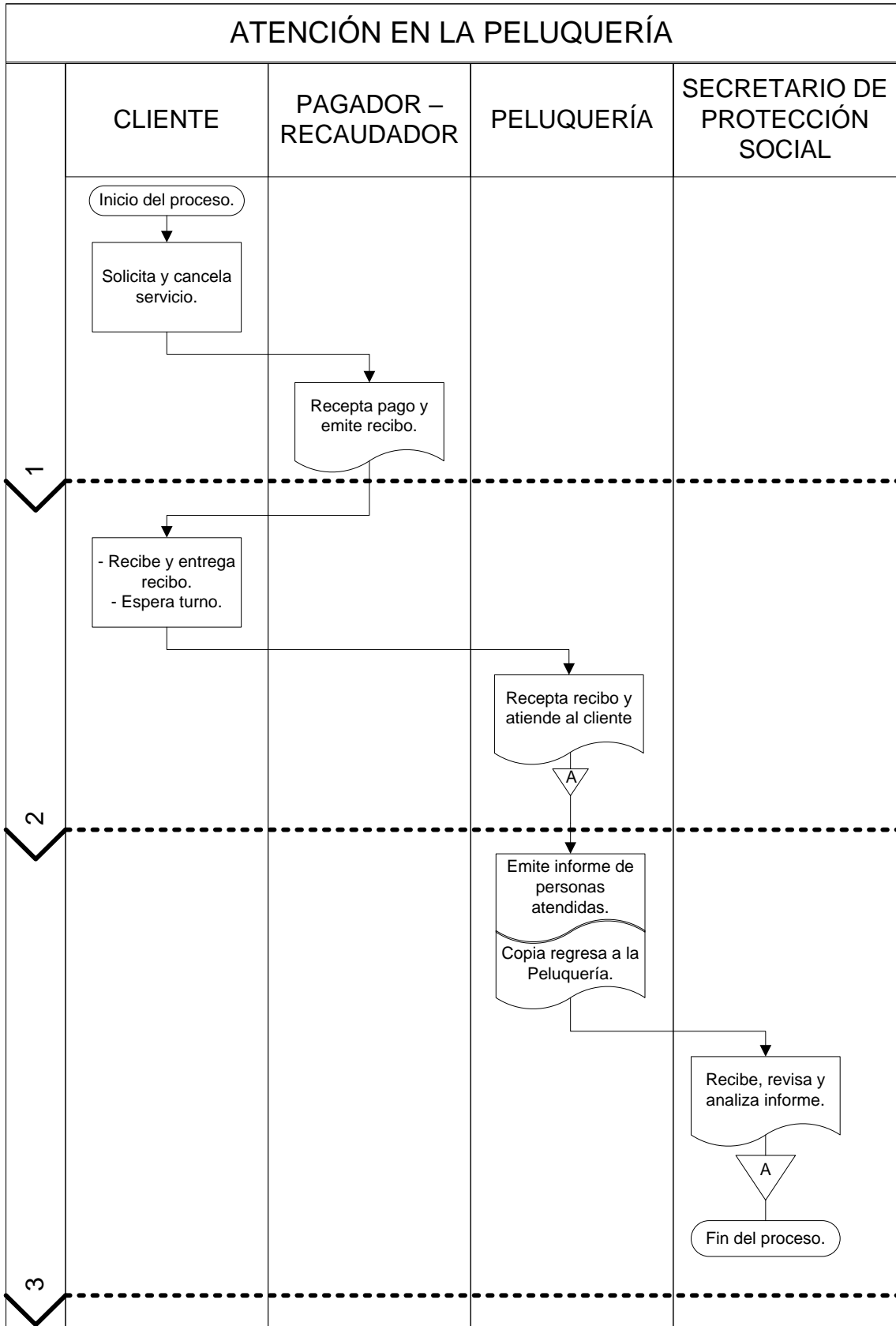
Es necesario mencionar que en el caso del socio la atención es gratis debiendo firmar en la hoja de control que reposa en la peluquería; para la esposa (o) e hijos del socio deberán cancelar el equivalente a cincuenta (\$ 0,50) centavos para el servicio de la peluquería, para este último se emite el respectivo recibo. **(Ver Anexo H)**

OBJETIVO:

- Precisar y uniformar el proceso de atención en la peluquería.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Cliente	1. Solicita y cancela el servicio donde el Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	2. Receipta pago y emite recibo.
Cliente	3. Recibe y entrega recibo en la Peluquería. 4. Espera turno.
Peluquería	5. Receipta recibo y atiende al cliente. 6. Archiva recibo. 7. Emite informe al inmediato superior sobre personas atendidas, en original y copia.

Secretario de Protección Social	8. Recibe, revisa, analiza y archiva informe. Fin del Procedimiento
---------------------------------	--



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Finanzas
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Finanzas
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: Contabilidad, Pagaduría y Administración (Gasolinera)
<p>OBJETIVO:</p> <p>Súpervigilar, mantener, coordinar y custodiar los bienes económicos del sindicato para un eficiente desempeño de las unidades y de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentar la caución que fije la Asamblea General. • Presentar a la Asamblea General un plan de trabajo. • Suministrar todos los datos contables y económicos que sean requeridos por el Secretario General, la Comisión Fiscalizadora, el Comité Ejecutivo, la Asamblea General; para lo que se anticipará debidamente. • Presentar al Comité Ejecutivo el proyecto del presupuesto para el ejercicio económico anual hasta el 31 de enero. • Presentar al Comité Ejecutivo en cada sesión, su informe sobre el estado de caja y todo cuanto sea lo más posible en relación a su cargo. • Efectuar con toda oportunidad los pagos presupuestados y los extrapresupuestados debidamente autorizados.

- Direccionar y controlar el diario movimiento contable de la institución.
- Firmar cheques, comprobante de pago y todos los documentos inherentes a su función, conjuntamente con el Secretario General.
- Llevar las cuentas documentadas del movimiento económico de la institución para lo cual puede asesorarse por un contador profesional si fuere necesario; cuyos honorarios pagará el sindicato.
- Toda actividad que guarde relación con la Secretaría de Finanzas tendiente a mejorar los sistemas de recaudación, contabilidad, pagos, inversiones, etc.
- Al cumplir su periodo entregará al subrogante las cuentas y documentación debidamente legalizadas; en un plazo no mayor de tres días a la creación de sus funciones.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: LEGALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

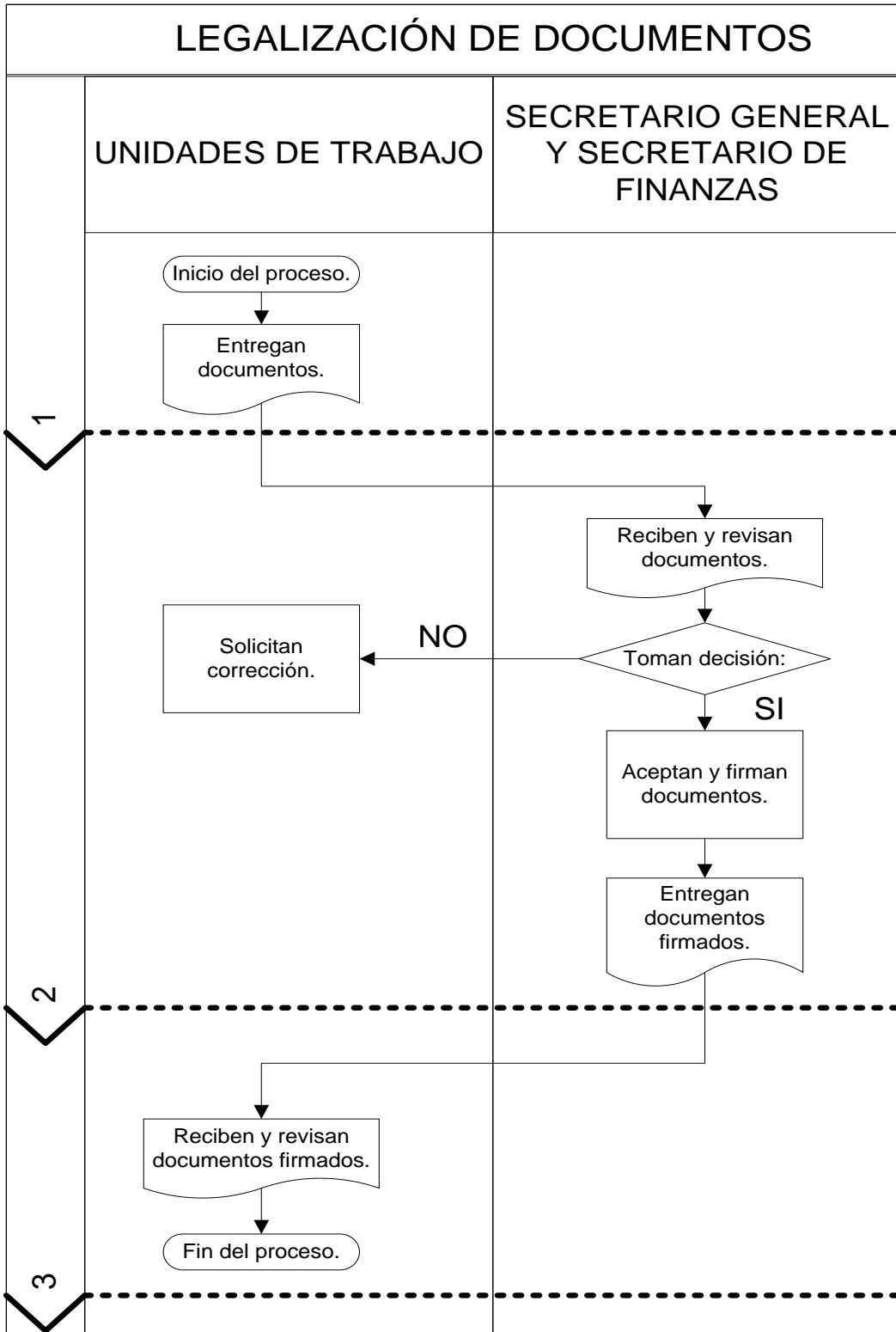
INTRODUCCIÓN:

Para considerar válidos ciertos documentos deben llevar la firma de aceptación de los representantes legales del sindicato, siendo estos el Secretario General y el Secretario de Finanzas. A continuación un esquema escrito del procedimiento.

OBJETIVO:

- Señalar los pasos adecuados para legalizar documentos.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Unidades de Trabajo	1. Entregan documentos al Secretario General y el Secretario de Finanzas.
Secretario General y Secretario de Finanzas	2. Reciben y revisan documentos. 3. Toman decisión: 3.a En caso de estar de acuerdo con los documentos firman los mismos y entregan a las unidades de trabajo. 3.b De no estar correcta la documentación solicitan corrección.
Unidades de Trabajo	4. Reciben y revisan documentos debidamente firmados. Fin del Procedimiento



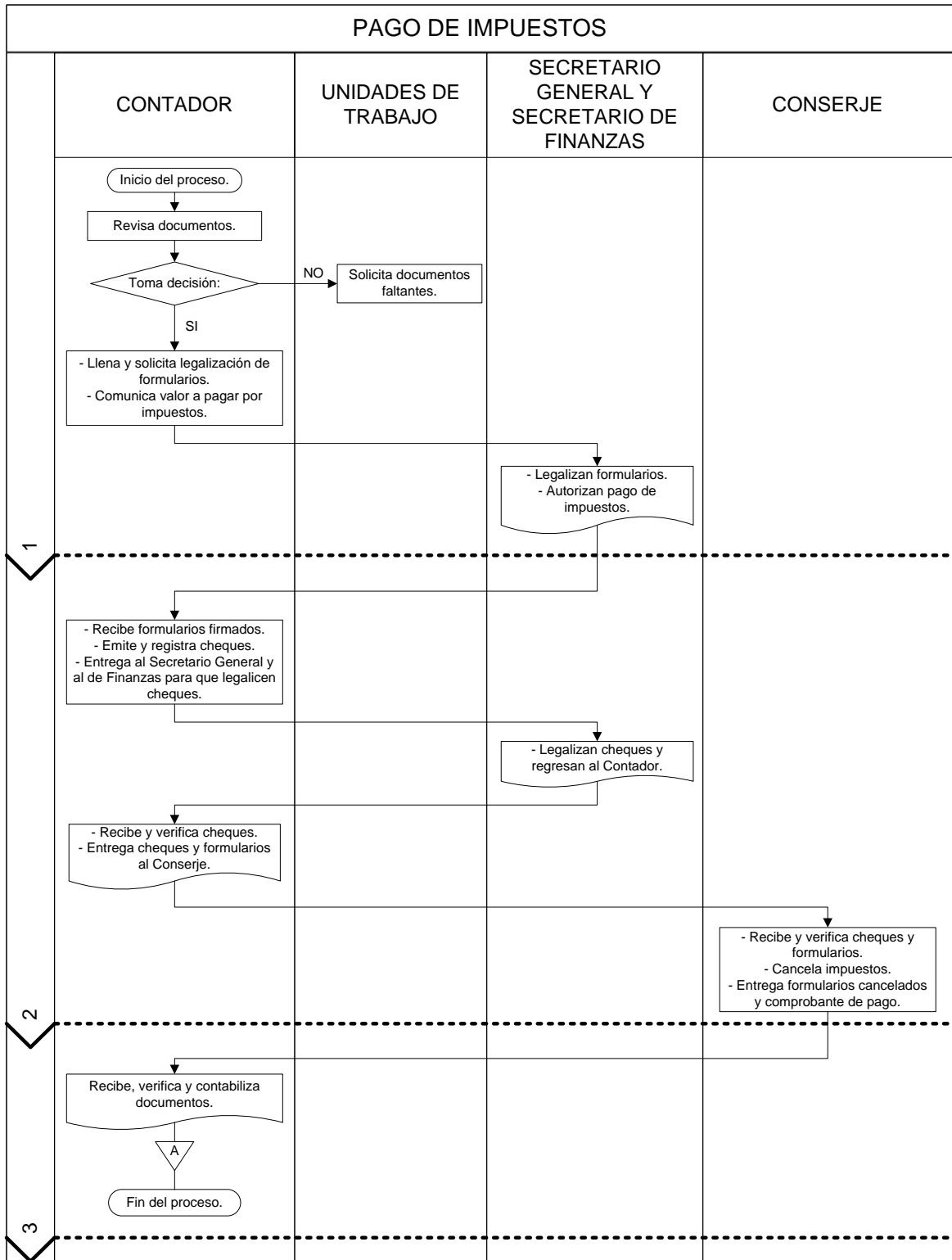
DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Contabilidad
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador
JEFE INMEDIATO: Secretario de Finanzas
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Supervisar, integrar, utilizar, custodiar y mantener un sistema contable fiable; que cubra las necesidades y naturaleza del sindicato a fin de proveer de datos confiables y oportunos.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preparar, elaborar, presentar y sustentar los estados financieros semestrales o cuando las circunstancias ameriten para la toma de decisiones. • Supervisar que los saldos de las cuentas de los estados financieros sean reales. • Coordinar, planificar, organizar y controlar el inventario de bienes del sindicato; procurando su dominio y mantenimiento. • Controlar y actualizar los recursos financieros y materiales de la institución mediante reportes y registros. • Mantener, actualizar, dirigir, controlar y evaluar el sistema contable utilizado por el sindicato.

- Cumplir y controlar el cumplimiento de las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad) y la comprender su aplicación.
- Atender de inmediato todas y cada una de las inquietudes relacionadas con aspectos contables del sindicato; ya sean presentadas por el socio, comisión, empleados o directivos.
- Procurar la buena distribución de los recursos asignados a esta unidad; comprende también en esta función el mantener y custodiar el archivo contable.
- Recepar, recopilar, clasificar y tramitar las solicitudes de pago con los respectivos documentos de respaldo.
- Analizar e informar la legalidad y veracidad de los respaldos contables antes de realizar cualquier gasto.
- Llenar y legalizar con toda oportunidad los formularios respectivos para el pago de impuestos de acuerdo con las normas de control tributario vigentes; tanto al SRI (Servicio de Rentas Internas) así como al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social); incluido los fondos de reserva.
- Realizar el cálculo de indemnizaciones, sueldos, vacaciones, reliquidaciones, etc., en base a la información obtenida.
- Disponer de toda la información respectiva para el efecto de elaboración del rol de pagos mensual.
- Apoyar a Secretaría de Finanzas en la preparación, corrección, modificación, ampliación o reducción del presupuesto económico anual.

<ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y orientar los procedimientos contables ejecutados por las demás unidades de trabajo. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Contador Público Autorizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tributación. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). • Presupuesto. • Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tres (3) años en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: DECLARACIÓN DE IMPUESTOS	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El sindicato no debe descuidarse en el pago de impuestos; para esto el Contador de la institución deberá mantener al día la contabilidad y preparar la documentación necesaria en el momento oportuno.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar un adecuado procedimiento para efectuar el pago de impuestos de acuerdo a las normas de control tributario vigentes; como son el Servicio de Rentas Internas (SRI) y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Contador	<p>1. Organiza toda la documentación necesaria para la declaración de impuestos.</p> <p>2. Toma decisión:</p> <p>2.a De estar completa la documentación llena formularios respectivos para cada impuesto, comunica el valor a pagar por impuestos y entrega al Secretario General y al de Finanzas para que legalicen formularios.</p> <p>2.b De faltar documentación solicita a las unidades de trabajo responsables.</p>

Secretario General y Secretario de Finanzas	<p>3. Legalizan formularios.</p> <p>4. Conocen el valor a cancelar por impuestos y autorizan al Contador proceder con el pago de los mismos.</p>
Contador	<p>5. Emite y registra número de cheques.</p> <p>6. Solicita legalizar cheque al Secretario General y al de Finanzas.</p>
Secretario General y Secretario de Finanzas	<p>7. Reciben, firman y regresan cheques al Contador.</p>
Contador	<p>8. Recibe y verifica cheques.</p> <p>9. Entrega cheques y formularios al conserje para que proceda a cancelar impuestos.</p>
Conserje	<p>10. Recibe cheques y formularios.</p> <p>11. Cancela impuestos.</p> <p>12. Entrega al Contador formularios cancelados y comprobante de pago.</p>
Contador	<p>13. Recibe, verifica, contabiliza y archiva.</p> <p style="text-align: center;">Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Pagaduría – Recaudación
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Pagador – Recaudador
JEFE INMEDIATO: Secretario de Finanzas
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Proteger los ingresos y egresos del sindicato, preparando la documentación de respaldo de estas operaciones y entregando en el momento oportuno para el debido registro contable.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los pagos se efectúen previa autorización, mediante cualquier medio de pago legalmente aceptado; de acuerdo a normas y procedimientos establecidos. • Verificar, legalizar y autenticar los comprobantes de pago a los diferentes proveedores; ya sea por compra de combustibles y lubricantes, servicios recibidos, así como también honorarios, viáticos, etc. • Organizar, custodiar y supervisar el sistema de recaudación de ingresos y egresos así como los fondos entregados en garantía a su cargo. • Ejecutar oportunamente la recaudación de los valores provenientes de las operaciones del sindicato (gasolinera, peluquería, funeraria, bar). • Realizar depósitos diariamente de los fondos recaudados por las

diferentes operaciones del sindicato.

- Supervisar y cuidar los documentos de valor como pólizas de seguro, garantías y otros, teniendo en cuenta su fecha de vencimiento para proceder a su pronta renovación.
- Organizar, responsabilizarse y dirigir el sistema de recepción, archivo y custodia de los valores o documentos a favor del sindicato.
- Entregar con toda oportunidad los documentos contables a fin de cumplir con las obligaciones tributarias vigentes.
- Verificar que se realicen el pago de sueldos y demás remuneraciones.
- Emitir informes mensuales al secretario de finanzas, así como también asamblea general, comité ejecutivo y comisión fiscalizadora en el momento que lo requieran.

Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado o Bachiller en Ciencias de Comercio o Administración. • Técnico o Tecnólogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Facturación. • Tributación. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Aportes al Instituto 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

<p>en Logística</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras afines. 	<p>Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	
---	--	--

PROCEDIMIENTO: PAGO DE SUELDOS

INTRODUCCIÓN:

Para un correcto control de pagos de sueldos los empleados de la institución registraran el ingreso y salida de labores en un reloj tarjetero, el mismo que se encuentra en Secretaría – Administrativa. También es importante mencionar que el Secretario General y el Secretario de Finanzas reciben un sueldo mensual.

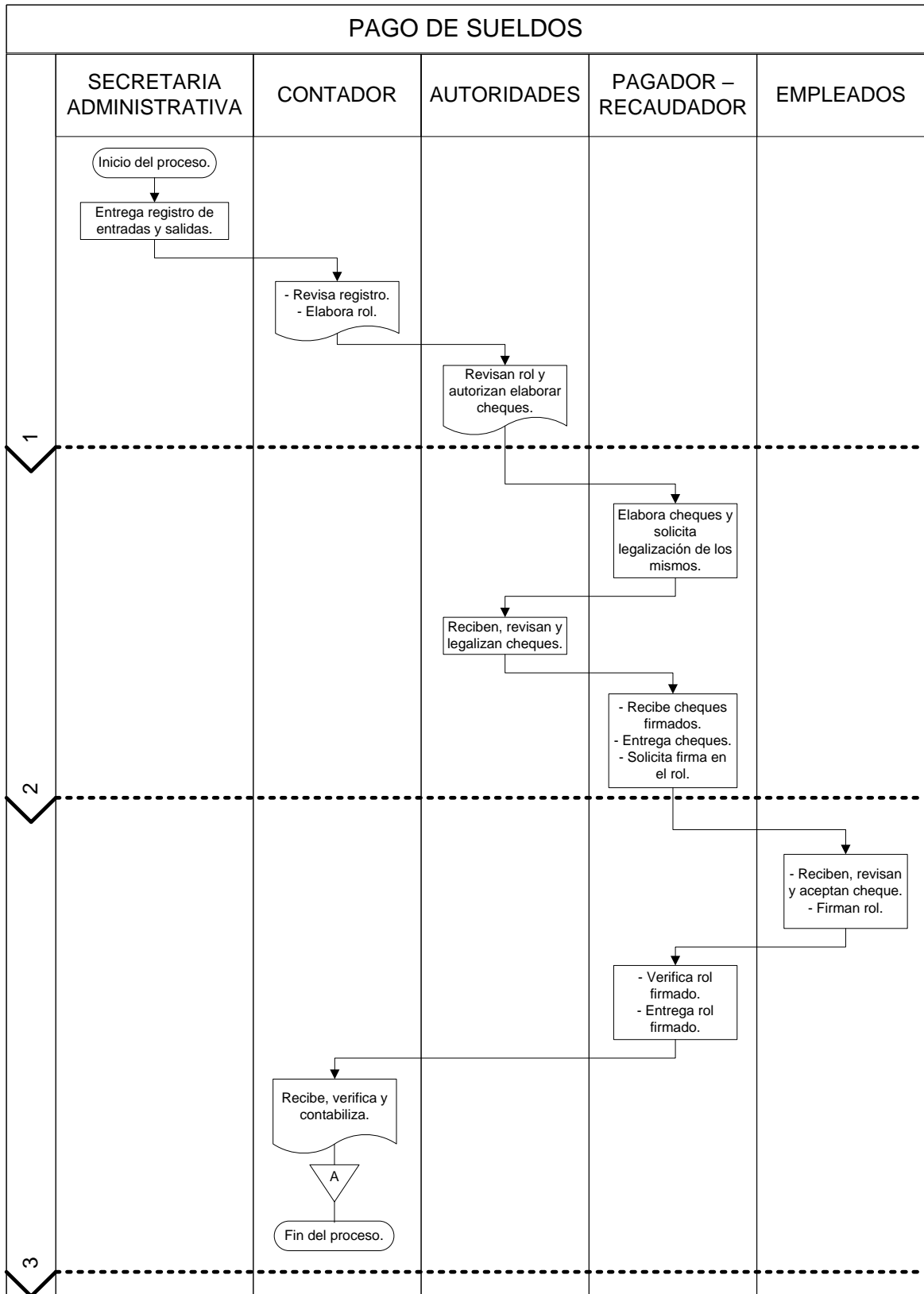
OBJETIVO:

- Identificar un adecuado procedimiento para efectuar el pago de sueldos a empleados.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Secretaria Administrativa	1. Entrega registro de entradas y salidas de labores de acuerdo al reloj tarjetero al Contador.
Contador	2. Revisa registro y elabora rol de pagos. (Ver Anexo I) 3. Entrega rol de pagos a las autoridades (Secretario General y Secretario de Finanzas), para su aprobación.
Autoridades	4. Reciben, revisan rol y autorizan el pago.

	5. Entregan rol aprobado al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	6. Recibe y revisa rol aprobado. 7. Emite cheques con los respectivos comprobantes de egreso. (Ver Anexo J) 8. Entrega cheques y comprobantes de egreso a las autoridades para su legalización.
Autoridades	9. Reciben, revisan, firman cheques y comprobantes de egreso. 10. Entregan cheques y comprobantes de egreso firmados al Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	11. Recibe y revisa cheques y comprobantes de egreso debidamente firmados. 12. Entrega cheques a los empleados y receipta firmas en todos los documentos.
Empleados	13. Reciben, revisan, aceptan cheque. 14. Firman documentos y entregan al

	Pagador – Recaudador.
Pagador – Recaudador	15. Recibe y verifica documentos debidamente firmados. 16. Entrega documentos firmados al Contador.
Contador	17. Revisa, verifica, contabiliza y archiva documentos. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Administración (Gasolinera)
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Administrador (Gasolinera)
JEFE INMEDIATO: Contador
SUBALTERNOS: Despachadores – Gasolinera y Bar
<p>OBJETIVO:</p> <p>Planificar, organizar, controlar y coordinar todas las acciones administrativas, operativas y financieras de la gasolinera, defendiendo el buen nombre e intereses de la institución.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la Asamblea General, del Comité Ejecutivo y las disposiciones de manuales, reglamento interno, estatuto y demás ordenanzas en caso de existir. • Asistir a sesiones del Comité Ejecutivo y Asamblea General. • Defender pública y privadamente los intereses, principios y buen nombre de la gasolinera y del sindicato. • Instalar, presidir y dirigir las sesiones de trabajo con los despachadores de combustible y el encargado del bar. • Adoptar disposiciones en caso de suma urgencia para salvaguardar los intereses de la gasolinera, por ende de la institución. • Realizar gastos en cuanto a requerimientos administrativos, operativos y

servicios de la gasolinera.

- Exigir a los despachadores de combustible y al encargado del bar, cumplan con sus obligaciones según les corresponda.
- Atender con buen juicio todos los asuntos, inclusive los que no están especificados en el reglamento, estatuto y manuales.
- Presentar informes económicos de ingresos y gastos con documentos de respaldo al secretario de finanzas y contador.
- Entregar al Pagador – Recaudador el dinero recaudado por ventas de la gasolinera y del bar, con los respectivos documentos de respaldo.
- Controlar la documentación, cantidad y calidad requerida de combustible en el momento de entrega a la gasolinera por parte del proveedor.

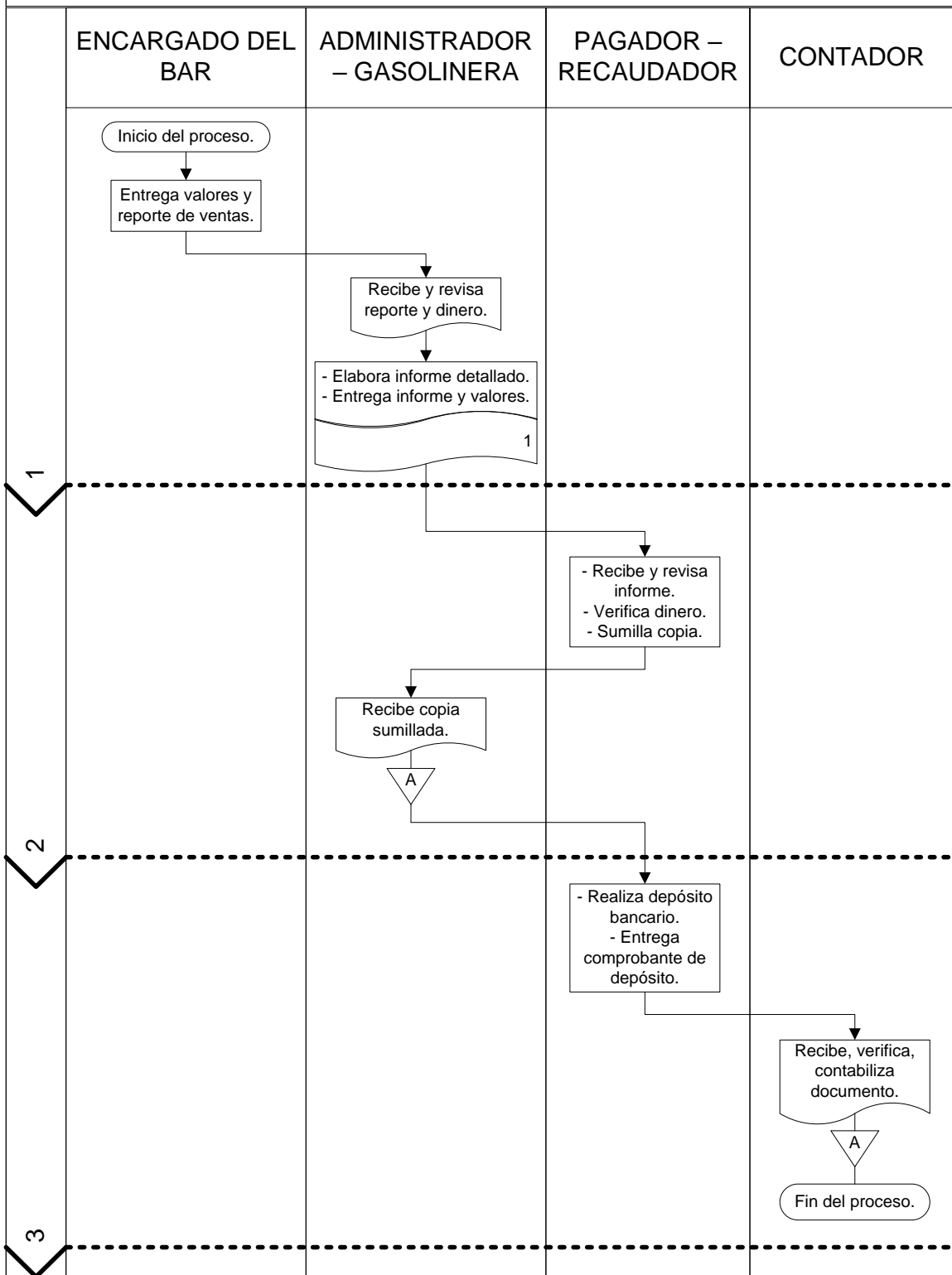
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Administrador de Empresas • Ingeniero Comercial. • Contador. • Economista. • Tecnólogo en 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial. • Normas de seguridad. • Protección contra incendios. • Manejo de cargas explosivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dos (2) años en trabajos similares.

<p>Logística.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Otras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control estático y prendas antiestáticas. • Primero auxilios. • Tributación y presupuesto. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS). • Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC). • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	
---	---	--

PROCEDIMIENTO: ENTREGA DE DOCUMENTOS Y VALORES POR VENTAS EN EL BAR	
INTRODUCCIÓN: Una de las funciones del Administrador (Gasolinera) es recaudar los fondos originados por la ventas del bar; debiendo reportar y entregar dichos valores al Pagador – Recaudador diariamente para que este a su vez puede cumplir a cabalidad con sus funciones.	
OBJETIVO: <ul style="list-style-type: none">• Identificar el lógico procedimiento a ejecutar para la entrega de dinero y documentos al Pagador – Recaudador.	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Encargado del Bar	1. Entrega valores y reporte de ventas realizadas al Administrador (Gasolinera).
Administrador (Gasolinera)	2. Recibe y revisa valores con el respectivo reporte. 3. Elabora informe detallado en original y una copia de ventas realizadas por el Bar. <ul style="list-style-type: none">• Original – Pagador – Recaudador.• Copia 1 – Administrador. 4. Entrega reporte y valores al Pagador – Recaudador. (Ver

	Anexo K)
Pagador – Recaudador	<p>5. Recibe y revisa informe.</p> <p>6. Verifica dinero recibido.</p> <p>7. Sumilla copia y regresa al Administrador.</p>
Administrador (Gasolinera)	<p>8. Recibe copia sumillada y archiva.</p>
Pagador – Recaudador	<p>9. Realiza depósito bancario.</p> <p>10. Entrega comprobante de depósito al Contador.</p>
Contador	<p>11. Recibe, verifica, contabiliza y archiva documento.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>

ENTREGA DE DOCUMENTOS Y VALORES POR VENTAS REALIZADAS EN EL BAR



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Gasolinera
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Despachadores – Gasolinera
JEFE INMEDIATO: Administrador (Gasolinera)
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Mantener los valores de honradez y honestidad hacia los clientes; brindando la cantidad exacta en el abastecimiento de los diferentes combustibles y lubricantes.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministrar combustibles y lubricantes en la cantidad y calidad exacta. • Efectuar con toda oportunidad y seguridad el respectivo comprobante de cobro originado por la venta de combustibles y lubricantes. • Recibir, custodiar y entregar al administrador (gasolinera) en un plazo no mayor a 12H00 los valores provenientes por las ventas; así como los respectivos respaldos contables. • Entregar diariamente al administrador (gasolinera) informes, cuentas y dinero. • Elaborar la solicitud de compra de combustibles y lubricantes para su pronta reposición. • Ubicar los combustibles y lubricantes en los respectivos surtidores y

vitrinas.

- Recibir y constatar al momento de llegar a la gasolinera los combustibles y lubricantes.
- Proteger el buen estado de los surtidores de la gasolinera.
- Alejar de la gasolinera todo objeto o motivo de incendio dentro de las instalaciones.
- Ayudar en el control de la documentación, cantidad y calidad requerida de combustibles y lubricantes en el momento de llegar a la gasolinera.

Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración. • Bachiller en Ciencias Exactas. • Otras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad industrial. • Normas de seguridad. • Protección contra incendios. • Manejo de cargas explosivas. • Control estático. • Prendas antiestáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un (1) año en trabajos similares.

	<ul style="list-style-type: none">• Normas básicas de primero auxilios.• Relaciones Humanas.• Otros relacionados.	
--	---	--

PROCEDIMIENTO: VENTA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

INTRODUCCIÓN:

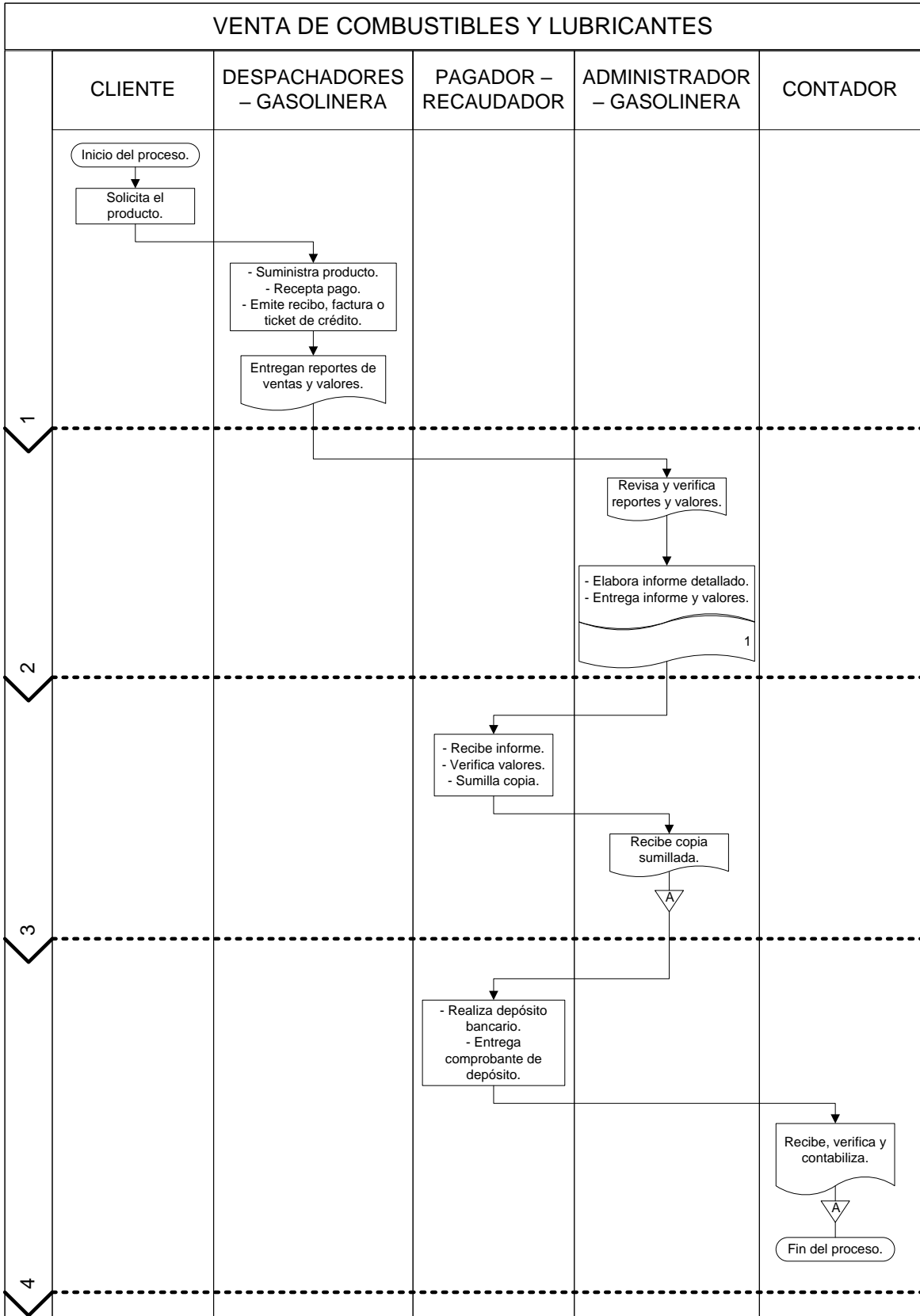
Esta actividad constituye la principal fuente de ingresos del sindicato, como los despachadores de combustible tienen turnos rotativos de 08H00 a 20H00 y de 20H00 a 08H00 deberán entregar al Administrador (Gasolinera) los documentos y el dinero producido en su tiempo de labores.

OBJETIVO:

- Señalar el correcto procedimiento a efectuar en la venta combustibles y lubricantes.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Cliente	1. Solicita el producto a los despachadores de la gasolinera.
Despachadores – Gasolinera	2. Suministra producto. 3. Recpta pago y emite comprobante de crédito o factura. (Ver Anexo L) 4. Entregan reportes de ventas con sus respectivos valores al Administrador – Gasolinera. (Ver Anexo M)
Administrador – Gasolinera	5. Recibe y revisa reportes y valores.

	<p>6. Elabora informe detallado de ventas realizadas en la gasolinera.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Original – Pagador – Recaudador. • Copia 1 – Administrador. <p>7. Entrega informe y valores al Pagador – Recaudador.</p>
Pagador – Recaudador	<p>8. Recibe y verifica informe y valores.</p> <p>9. Sumilla y regresa copia.</p> <p>10. Realiza depósito bancario.</p> <p>11. Entrega comprobante de depósito al Contador.</p>
Contador	<p>12. Recibe documentos, verifica, contabiliza y archiva.</p> <p style="text-align: center;">Fin del Procedimiento</p>

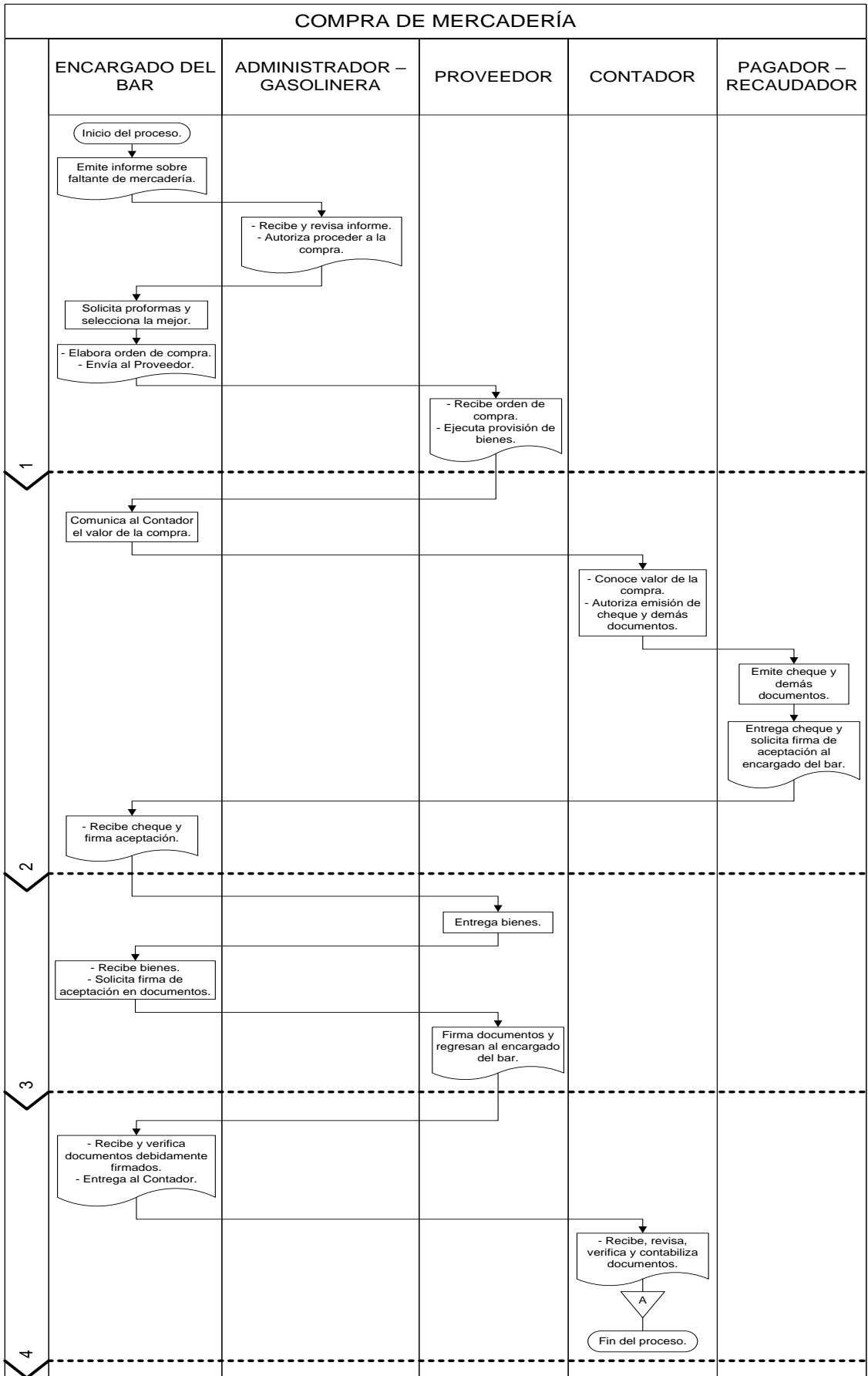


DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Bar
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Encargado del Bar
JEFE INMEDIATO: Administrador – Gasolinera
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Mantener en perfecto orden y cuidado la infraestructura y mercadería con el propósito de ofrecer un servicio de calidad.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicar en su oportuno momento las existencias faltantes del bar; para proceder a la adquisición. • Solicitar proformas y efectuar las compras de mercadería requerida. • Constatar, clasificar, ubicar y custodiar la mercadería considerando ciertos aspectos importantes como: fechas de caducidad, forma de empaque, deterioros, faltantes, etc. • Entregar diariamente al administrador (gasolinera) informes, cuentas y dinero. • Brindar un servicio de calidad, con una sonrisa sincera hacia el cliente, procurando que no se vaya sin antes haber consumido del bar. • Sugerir al Administrador (Gasolinera) cambios para mejorar el servicio y la

recaudación de dinero.		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración. • Otras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente. • Servicio de Rentas Internas (SRI). • Salubridad y preservación de alimentos. • Relaciones Humanas. • Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasta un (1) año en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: COMPRA DE MERCADERÍA	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El bar del sindicato deberá permanecer abierto desde las 08H00 hasta las 19H00; para lo cuál se deberá mantener un correcto control de existencias debiendo la persona encargada emitir informes a su inmediato superior sobre el faltante de mercadería para el bar.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los pasos a seguir para una adecuada adquisición de mercadería para el bar; evitando costos elevados al sindicato. 	
PROCEDIMIENTO	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Encargado del Bar	1. Emite informe al Administrador (Gasolinera) sobre faltante de mercadería para el bar.
Secretario de Protección Social	2. Recibe y revisa informe. 3. Autoriza proceder a la adquisición al Encargado del Bar.
Encargado del Bar	4. Solicita proformas y selecciona la más conveniente considerando precios, calidad y tiempo de entrega. 5. Elabora orden de compra y comunica al proveedor la compra a realizar.

	6. Informa al Contador el valor de la compra.
Proveedor	7. Recibe orden de compra y ejecuta provisión de mercadería.
Contador	8. Conoce valor de compra. 9. Autoriza al Pagador – Recaudador emitir cheque y demás documentos.
Pagador – Recaudador	10. Emite cheque con documentos respectivos y procede a legalizarlos. 11. Entrega cheque con documentos al encargado del bar.
Encargado del Bar	12. Recibe cheque.
Proveedor	13. Entrega mercadería y recibe pago de la venta.
Encargado del Bar	14. Recibe mercadería y recepta firmas de aceptación de pago en los documentos respectivos. 15. Entrega al Contador documentos que originaron la compra.
Contador	16. Recibe, verifica, contabiliza y archiva documentos. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Disciplina, Cultura y Deportes
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Dar ejemplo de disciplina en todos los eventos de la institución, como también proponer medidas correctivas en ciertos actos de desobediencia cometidos por socios, empleados y directivos con el propósito de mantener una buena imagen del sindicato.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuidar la disciplina entre todos los asociados, ya sea en sus actuaciones individuales, o en las reuniones de orden sindical. • Poner a consideración y aprobación de la Asamblea General las sanciones. • Establecer sanciones por los actos indisciplinados de los socios, empleados y directivos; tales como: llamadas de atención escritas y verbales, económicas o suspensiones. • Programar actos culturales y deportivos entre los socios, en procura de elevar la condición mental y física de ellos, • Gestionar becas para estudios de orden cultural y profesional a favor de

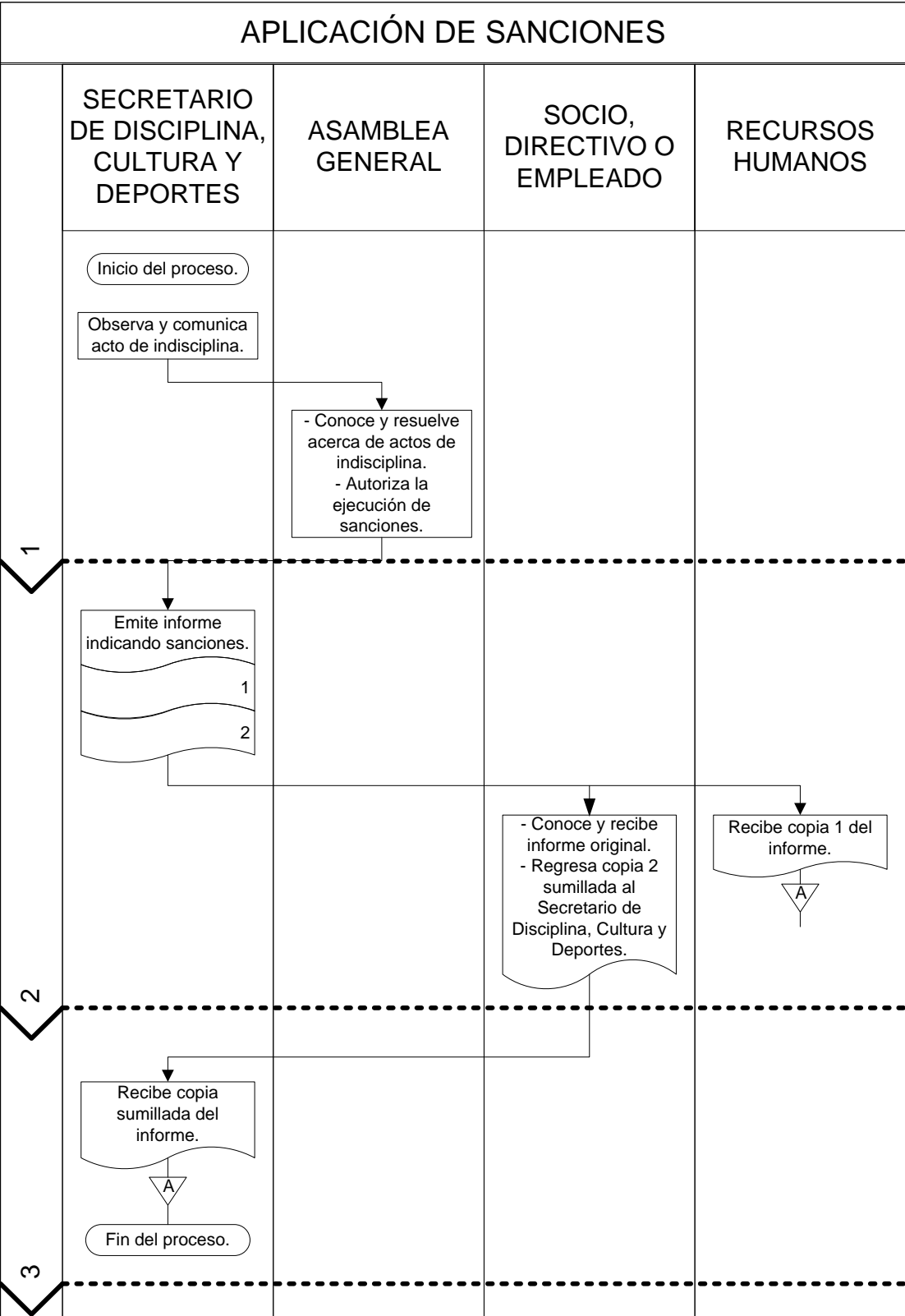
los socios, o de sus hijos, dentro y fuera del país.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: APLICACIÓN DE SANCIONES	
INTRODUCCIÓN:	
<p>El Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes deberá vigilar el cumplimiento de la disciplina en todos los eventos de la institución y en caso de que un socio faltare a esta disposición se deberá llevar a consideración de la Asamblea General para tomar medidas correctivas.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Señalar los pasos secuenciales para la aplicación de sanciones ante los actos de indisciplina. 	
PROCEDIMIENTO	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Observa acto de indisciplina provocado por el socio, directivo o empleado. 2. Comunica y pone en consideración en Asamblea General los actos de indisciplina observados.
Asamblea General	<ol style="list-style-type: none"> 3. Resuelve acerca de los actos de indisciplina ocasionados por el socio, directivo o empleado. 4. Establece sanciones para socio, directivo o empleado indisciplinado.

	5. Autoriza al Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes establecer sanciones.
Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes	6. Emite informe en original y dos copias sobre el tipo de sanción aplicada al socio, directivo o empleado que cometió acto de indisciplina. <ul style="list-style-type: none"> • Original – Socio, directivo o empleado. • Copia 1 – Recursos Humanos. • Copia 2 – Regresa al Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes.
Socio, Directivo o Empleado	7. Recibe informe y acepta sanción. 8. Sumilla copia y regresa al Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes.
Secretario de Disciplina, Cultura y Deportes	9. Recibe copia sumillada y archiva.
Recursos Humanos	10. Conoce informe y archiva en la carpeta personal del socio, directivo o empleado. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Cooperativismo y Sindicalismo
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: Pagador – Recaudador y Docentes
<p>OBJETIVO:</p> <p>Colaborar amplia y decididamente tanto con las unidades internas del sindicato como con organizaciones externas; a fin de mantener excelentes relaciones laborales y reflejar una institución eficiente, sólida, moderna y en permanente desarrollo.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la unidad clasista y elevar la conciencia social. • Conseguir para los socios; conferencias, cursos, etc., sobre cooperativismo y sindicalismo. • Dar ejemplo de compañerismo dentro de la vida institucional y fuera de ella, procurando la mayor asistencia posible a las sesiones convocadas y la intervención razonada de los socios en las deliberaciones. • Guardar las mejores relaciones con las instituciones sindicales y cooperativas de transporte dentro y fuera del país, procurando obtener estatutos, reglamentos y toda clase de folletos o revistas afines. • Organizar dentro del sindicato, cooperativa de: transporte, ahorro y

crédito, consumo y todo cuanto guarde relación con la vida profesional del volante.

- Planificar, organizar, controlar y dirigir la Escuela de Capacitación.
- Coordina con el Pagador – Recaudador para el cobro de matrículas en la Escuela de Capacitación.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: MATRICULACIÓN A LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN**INTRODUCCIÓN:**

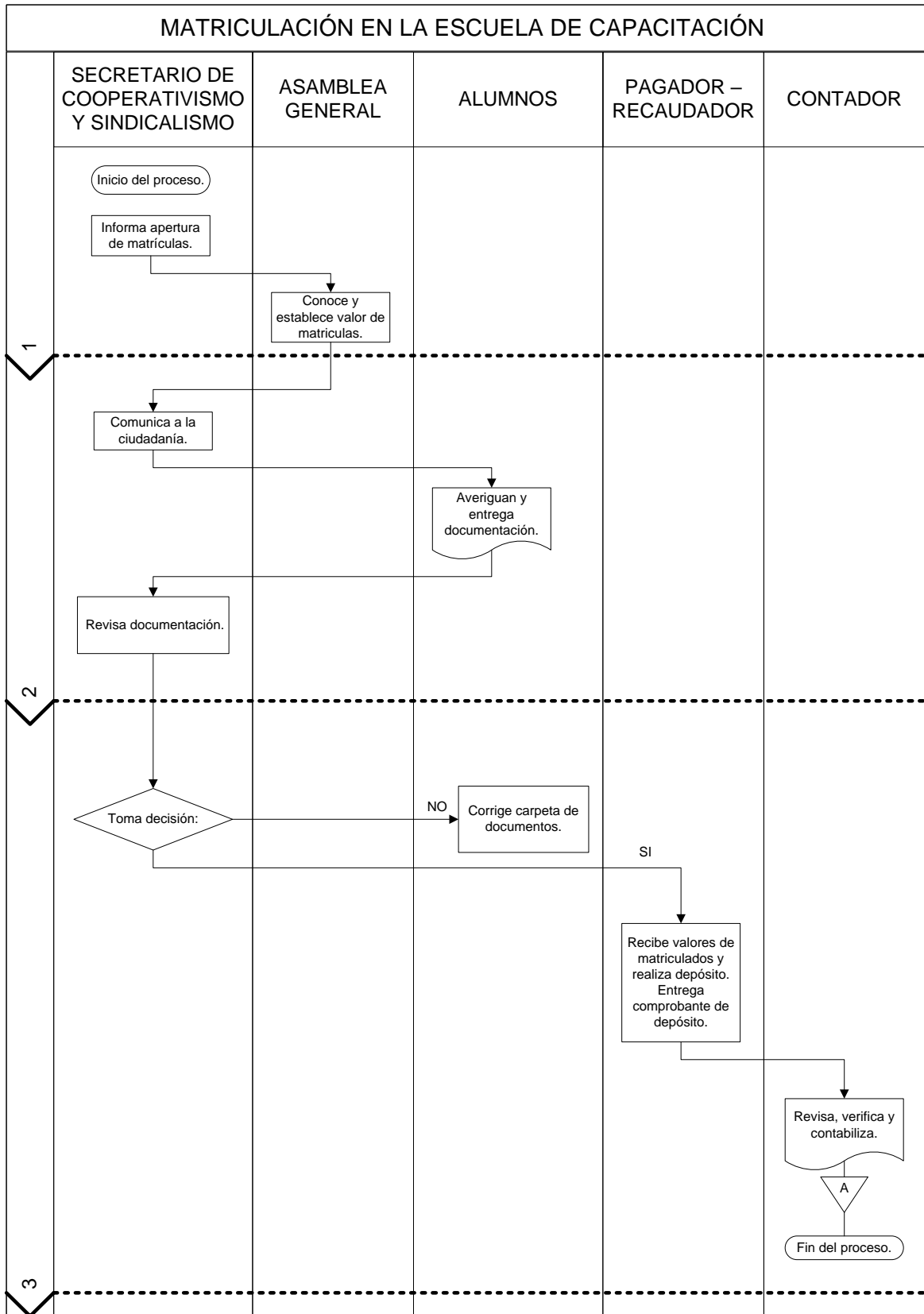
Para que una persona pueda obtener una licencia de conducir profesional, esta deberá matricularse en la escuela de capacitación debiendo cumplir con periodo de clases de dieciocho (18) meses; para esto se recomienda ejecutar el siguiente procedimiento.

OBJETIVO:

- Identificar el procedimiento a efectuar tanto las unidades como el alumno de la escuela de capacitación, evitando la perdida de recursos.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	1. Informa en Asamblea General la apertura de matrículas.
Asamblea General	2. Revisa informe y establecen valor de matrículas.
Secretaria de Cooperativismo y Sindicalismo	3. Comunica a la ciudadanía la apertura de matriculas.
Alumnos	4. Averiguan y entregan documentación pertinente a la matricula.
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	5. Revisa documentación. 6. Toma decisión:

	<p>6.a Si la documentación es correcta, envía a la persona donde el Pagador – Recaudador.</p> <p>6.b Si la documentación no es correcta, solicita documentos a la persona.</p>
Pagador – Recaudador	<p>7. Recibe valores correspondientes al pago de matriculas.</p> <p>8. Realiza depósito bancario.</p> <p>9. Entrega comprobante de depósito al Contador.</p>
Contabilidad	<p>10. Revisa documentos, verifica, contabiliza y archiva.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Escuela de Capacitación
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director de la Escuela de Capacitación
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: Pagador – Recaudador y Docentes
<p>OBJETIVO:</p> <p>Formar al profesional del volante cumpliendo a cabalidad con el pensúm de estudios asignado por la Federación Nacional de Choferes Profesionales del Ecuador.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ordenar y cuidar el archivo de la unidad de trabajo. • Determinar conjuntamente en Asamblea General el precio de las matrículas para la Escuela de Capacitación. • Fijar y comunicar los períodos de matriculación. • Informar en su oportuno momento al inmediato superior el material (folletos, revistas, libros, etc.) requerido para las materias a impartirse en el periodo de clases de la Escuela de Capacitación. • Solicitar por anticipado a las personas que van a impartir las materias en la Escuela de Capacitación. • Suministrar de todo el material necesario para el respectivo período de

clases.

- Vigilar que las materias programadas para la Escuela de Capacitación se cumplan dentro de las clases.
- Otorgar certificados y la respectiva licencia de conducir debidamente legalizados a los estudiantes de la Escuela de Capacitación una vez cesado el período de clases.
- Gestionar el cobro de matrículas pendientes, conjuntamente con el Pagador – Recaudador.

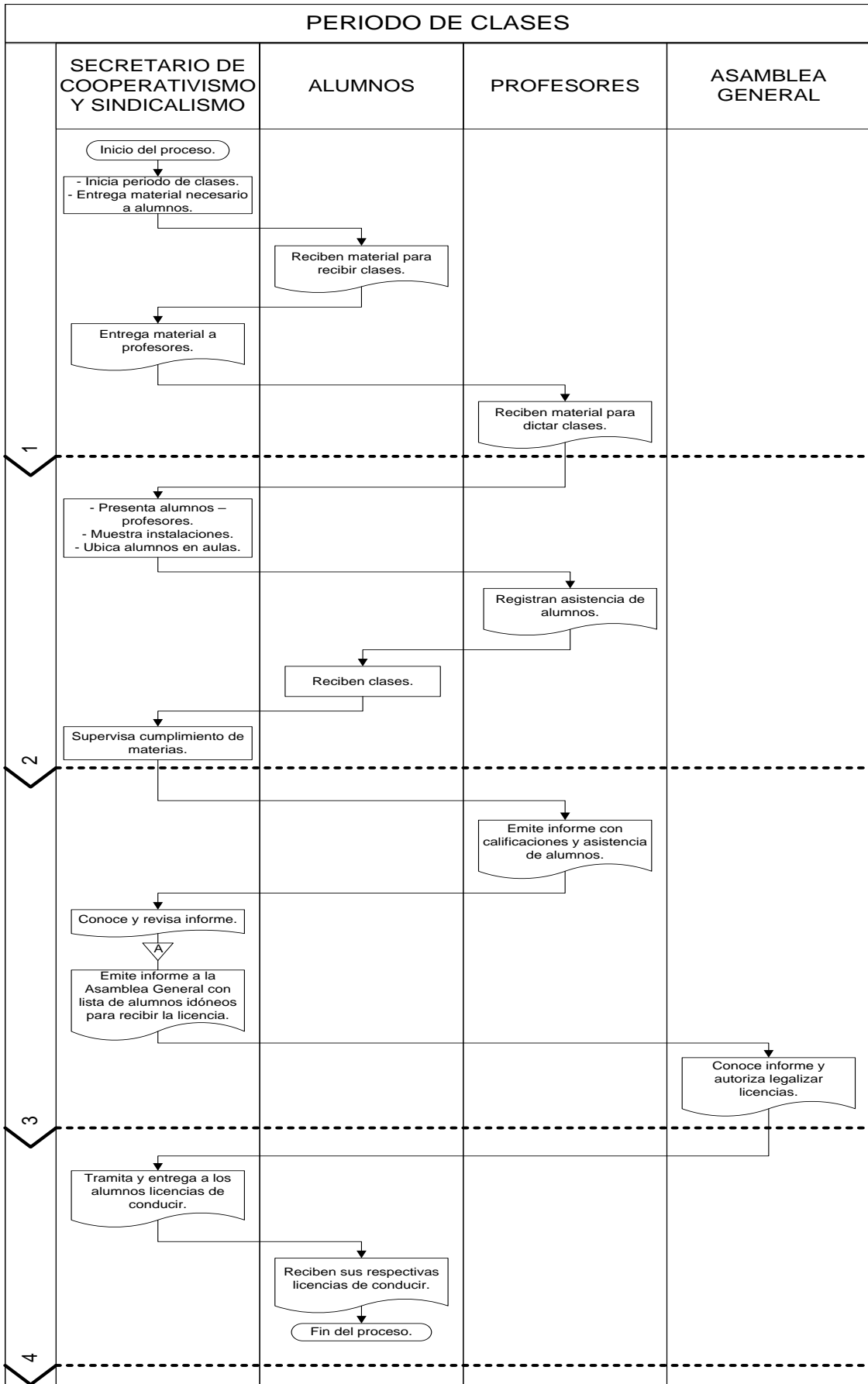
Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: PERIODO DE CLASES	
INTRODUCCIÓN:	
<p>La Escuela de Capacitación tiene el propósito de formar al profesional de volante a través del cumplimiento del pensúm de estudios asignado por la Federación Nacional de Chóferes Profesionales del Ecuador; para lo cuál el Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo deberá suministrar de todo los recursos necesarios para el periodo de clases.</p>	
OBJETIVO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la secuencia lógica y clara acerca del proceso de inicio de clases en la Escuela de Capacitación. 	
RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inicia periodo de clases. 2. Entrega a los alumnos el material necesario para recibir clases.
Alumnos	<ol style="list-style-type: none"> 3. Reciben material a utilizar durante el periodo de clases.
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	<ol style="list-style-type: none"> 4. Entrega a los profesores el material necesario para que impartan sus materias.
Profesores	<ol style="list-style-type: none"> 5. Reciben material para impartir materias correspondientes.
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	<ol style="list-style-type: none"> 6. Presenta a los alumnos los profesores que impartirán cada materia durante el periodo de

	<p>clases.</p> <p>7. Muestra las instalaciones de la Escuela de Capacitación a profesores y alumnos.</p> <p>8. Ubica a los alumnos en sus respectivas aulas.</p>
Profesores	9. Registran asistencia de alumnos e imparten materias.
Alumnos	10. Reciben materias y realizan apuntes.
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	11. Supervisa el fiel cumplimiento de todas las materias asignadas en el pensúm de estudios.
Profesores	12. Emiten informes con calificaciones y asistencia de alumnos.
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	<p>13. Conoce, revisa y archiva informe.</p> <p>14. Una vez terminado el periodo de clases; emite informe a la Asamblea General sobre alumnos aptos para recibir la licencia de conducir.</p>
Asamblea General	15. Conoce informe y autoriza al Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo proceda a legalizar

	licencias de conducir.
Secretario de Cooperativismo y Sindicalismo	16. Tramita licencias de conducir 17. Entrega a los alumnos licencias de conducir debidamente legalizadas.
Alumnos	18. Reciben licencias de conducir. Fin del Procedimiento



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Secretaría de Tránsito y Defensa Jurídica
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Secretario de Tránsito y Defensa Jurídica
JEFE INMEDIATO: Secretario General
SUBALTERNOS: Chofer
<p>OBJETIVO:</p> <p>Procurar en todo momento la defensa del socio ante las autoridades competentes; para asegurar su bienestar dentro y fuera del sindicato.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llevar la representación del sindicato ante la autoridad del tránsito y policial, las de trabajo y más dependencias legales. • Intervenir en defensa de los socios en forma obligatoria con decisión clasista, en casos judiciales o extrajudiciales hasta dejarlo en completa libertad de las acusaciones. • Coordinar con el Asesor Jurídico para resolver problemas internamente y externamente relacionados con la defensa del chofer asociado. • Realizar actividades que influyen en el espíritu de solidaridad clasista. • Buscar relaciones de entidad clasista, con otras organizaciones, instituciones públicas y particulares, procurando mantener el buen prestigio del sindicato.

- Vigilar el fiel cumplimiento de la ley y disposiciones del tránsito terrestre.
- Anunciar a sus compañeros por medios oportunos el cambio de las leyes o reglamento nacional de tránsito.
- Supervisar el buen desempeño y cumplimiento de disposiciones al chofer.

Requisitos:

Ser socio activo

PROCEDIMIENTO: INTERVENCIÓN EN DEFENSA DEL SOCIO

INTRODUCCIÓN:

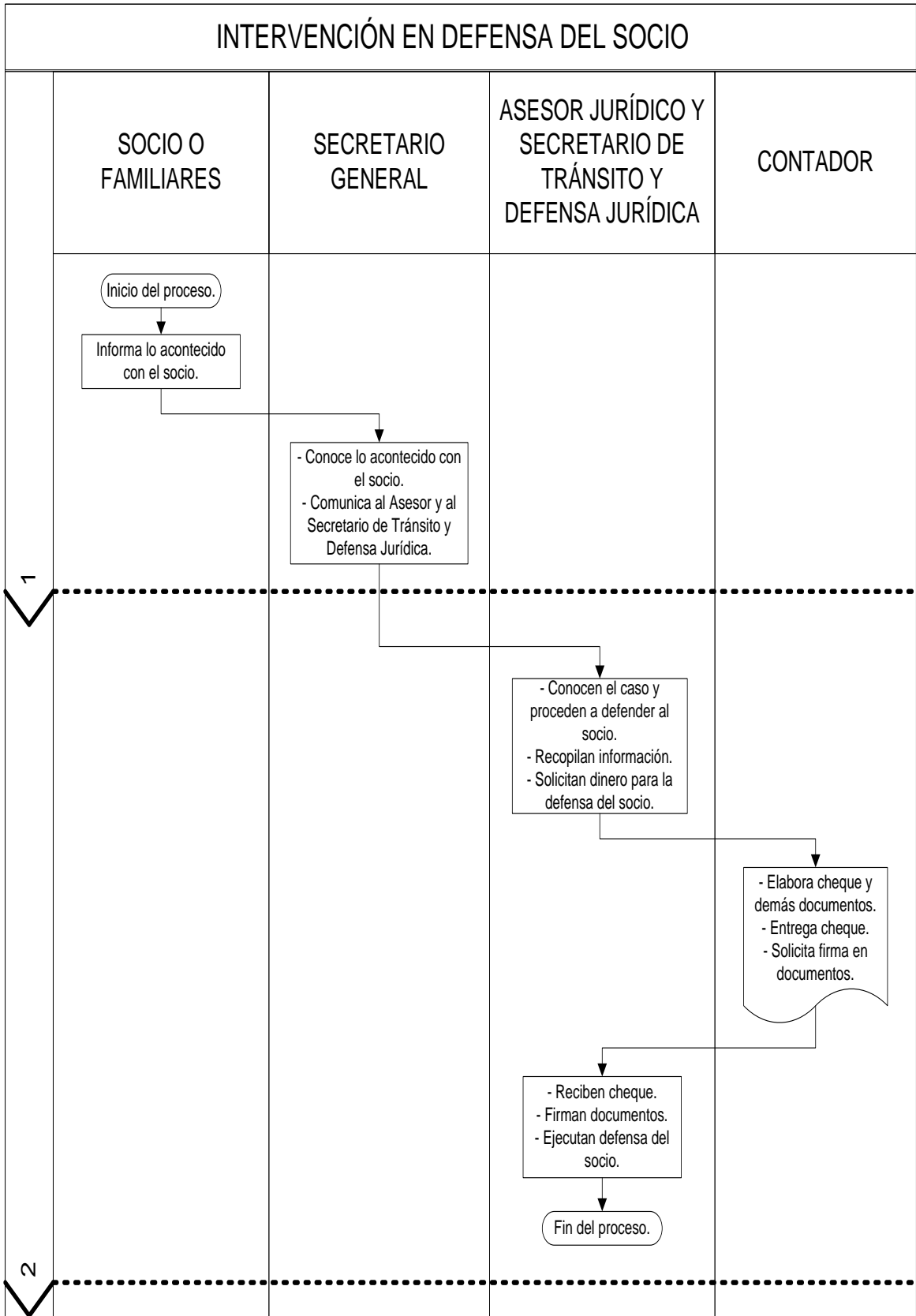
El Secretario de Tránsito y Defensa Jurídica deberá coordinar con el asesor jurídico en los momentos en que un socio se encuentre en problemas de tránsito; su intervención será amplia y decidida hasta dejarlo en completa libertad.

OBJETIVO:

- Señalar el proceso lógico y adecuado para auxiliar al socio en problemas de tránsito.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Socio o Familiares	1. Informan al Secretario General lo acontecido con el socio.
Secretario General	2. Conoce del asunto e inmediatamente comunica al asesor jurídico y al secretario de tránsito y defensa jurídica.
Asesor Jurídico y Secretario de Defensa Jurídica	3. Conoce el caso y proceden a intervenir en defensa del socio. 4. Recopilan información que ayude a obtener la libertad del socio. 5. Solicitan dinero al Contador para la defensa del socio.

<p>Contador</p>	<p>6. Elabora y legaliza todos los documentos para proceder a la entrega del dinero al asesor jurídico y al secretario de tránsito y defensa jurídica.</p>
<p>Asesor Jurídico y Secretario de Defensa Jurídica</p>	<p>7. Reciben dinero y ejecutan defensa del socio judicial o extrajudicialmente.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>



DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD: Chofer
NIVEL: Operativo
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Chofer
JEFE INMEDIATO: Secretario de Tránsito y Defensa Jurídica
SUBLATERNOS: No tiene
<p>OBJETIVO:</p> <p>Transportar combustibles y lubricantes; con el propósito de contribuir a la generación de ingresos del sindicato.</p>
<p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conducir el vehículo tanquero de propiedad del sindicato para la compra de combustibles y lubricantes. • Mantener una velocidad máxima de 80km por hora en caso de ir vacío y 60km por hora al regresar cargado de combustible. • Vigilar en el lugar de despacho que el combustible comprado sea de óptima calidad y cantidad exacta. • Conservar una buena relación con el proveedor de combustibles y lubricantes como es Petróleos y Servicios; intentando siempre poner el alto el nombre de la institución. • Entregar todos los documentos que originaron la compra de combustibles y lubricantes para un ágil registro contable. • Revisar y comunicar periódicamente el estado mecánico del vehículo

<p>tanquero.</p> <ul style="list-style-type: none"> Decidir inmediatamente la reparación, adquisición o cambio de alguna pieza mecánica del vehículo tanquero. Es necesario recalcar que ejecutará esta función en caso de no ubicar al inmediato superior o en su efecto al Secretario General, debiendo dar un informe de su actuación. 		
Requisitos de Formación:	Requisitos de Conocimiento:	Experiencia mínima de:
Título profesional en:	Cursos, seminarios, talleres:	
<ul style="list-style-type: none"> Licencia profesional. Bachiller en Ciencias Administrativas o Exactas. Otras afines. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención al cliente. Servicio de Rentas Internas (SRI). Salubridad y preservación de alimentos. Relaciones Humanas. Otros relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasta un (1) año en trabajos similares.

PROCEDIMIENTO: COMPRA DE COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES

INTRODUCCIÓN:

Además de los procedimientos de compra antes mencionados, se presenta el proceso de compra de combustibles y lubricantes ya que la venta de los mismos es la principal fuente de ingresos para el sindicato. Es necesario señalar que la institución mantiene un contrato de afiliación con Petróleos y Servicios.

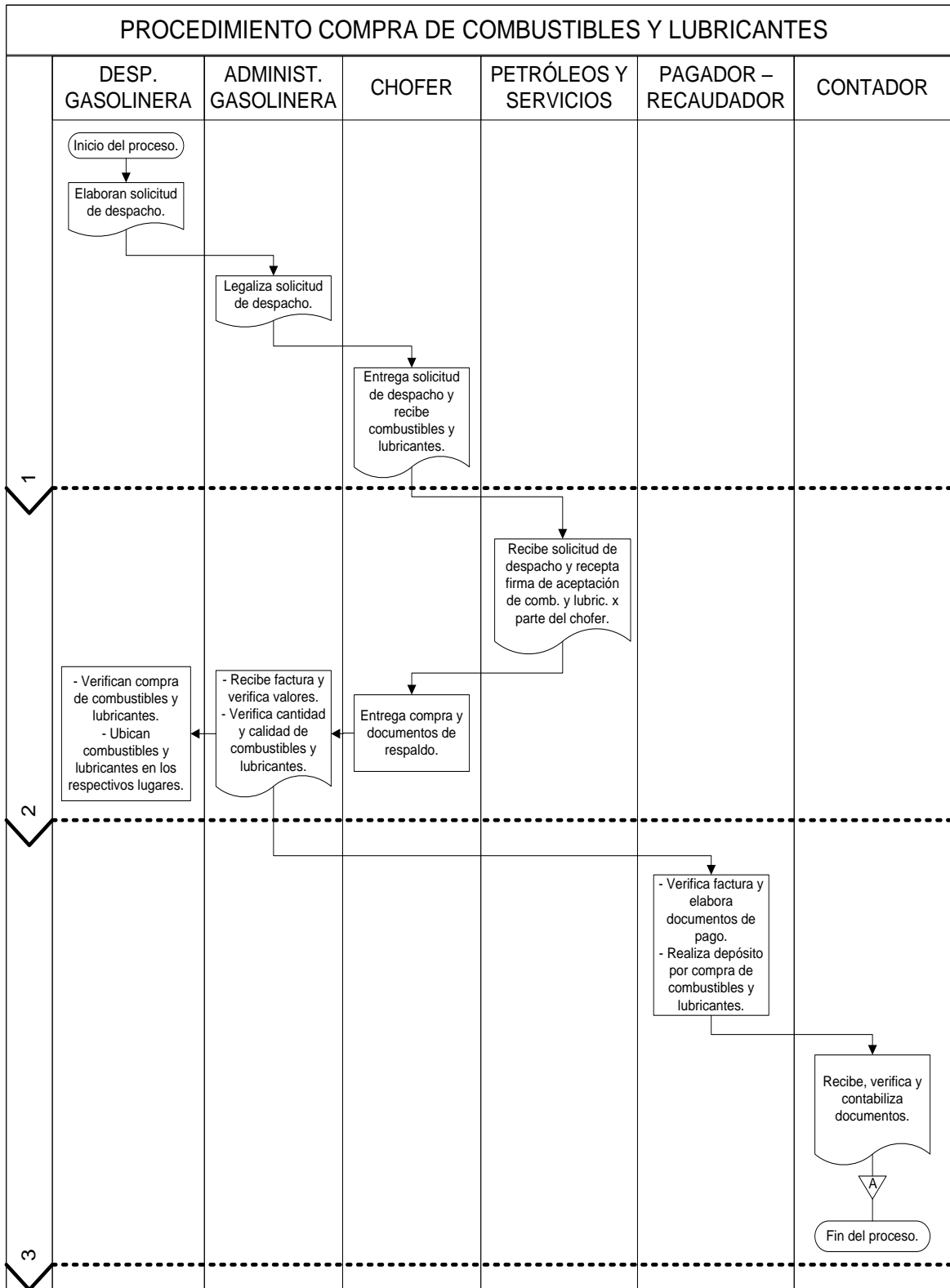
OBJETIVO:

- Señalar el trámite a ejecutarse para la compra de combustibles y lubricantes.

RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
Despachadores – Gasolinera	1. Elaboran solicitud de despacho de combustibles y lubricantes según establece contrato y entregan al Administrador – Gasolinera.
Administrador – Gasolinera	2. Legaliza solicitud de despacho y entrega al Pagador – Recaudador. 3. Envía solicitud de despacho con el chofer a Petróleos y Servicios.
Chofer	4. Recibe y entrega solicitud de despacho a Petróleos y Servicios.
Petróleos y Servicios	5. Recibe solicitud de despacho y

	entrega combustibles y lubricantes por parte del chofer.
Chofer	6. Recibe combustibles y lubricantes verificando la cantidad y calidad. 7. Entrega combustibles y lubricantes y documentos de respaldo al Administrador y Despachadores de la Gasolinera.
Administrador – Gasolinera	8. Recibe factura y verifica valores. 9. Comprueba calidad y cantidad de combustibles y lubricantes.
Despachadores – Gasolinera	10. Verifican calidad y cantidad de combustibles y lubricantes. 11. Ubican combustibles y lubricantes en vitrinas, surtidores y tanque de reserva.
Administrador – Gasolinera	12. Entrega al Pagador – Recaudador documentos que originaron la compra de combustibles y lubricantes.
Pagador – Recaudador	13. Recibe factura y verifica valores. 14. Elabora documentos de pago.

	<p>15. Realiza depósito bancario correspondiente a la factura pendiente.</p> <p>16. Entrega factura cancelada y comprobante de depósito al Contador.</p>
Contador	<p>17. Recibe documentos, verifica, contabiliza y archiva.</p> <p>Fin del Procedimiento</p>



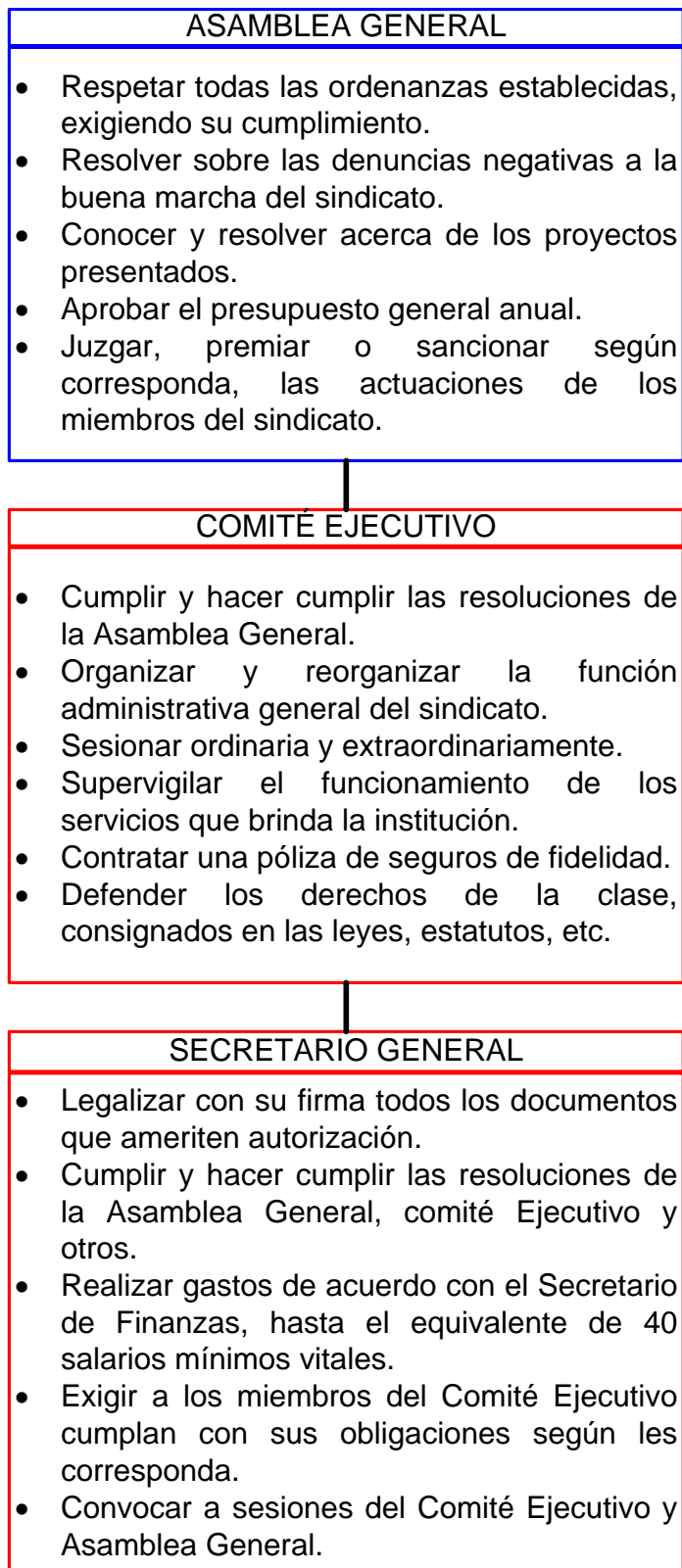
6.8.5 ORGANIGRAMAS FUNCIONALES POR NIVELES Y UNIDADES DE TRABAJO

Una adecuada preceptiva de todas las actividades que llevan a cabo todos y cada uno de los miembros de la institución, es muy necesaria, ya que el solo hecho de contar con disposiciones claras y específicas orientan al sindicato a un excelente desempeño de prestación de servicios; sin dejar a un lado las normas de la institución.

Para el logro de una óptima administración del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná se expone organigramas funcionales por niveles y unidades de trabajo que por fuerza obedece a los perfiles de funciones por unidades de trabajo mostrado anteriormente, siendo la diferencia que éstos presentan añadidas ciertas funciones esenciales que se consideran beneficiosas y necesarias para cada uno de los puestos de trabajo a los que representan.

Con el vital propósito de evitar duplicidad de funciones y el desperdicio de recursos escasos como son el tiempo del personal e insumos asignados a la prestación del servicio, se ha diseñado estos organigramas debido a la necesidad de delimitar funciones a cada miembro del sindicato con el objeto de cerciorar que cada una de las actividades sea efectuada de manera eficaz y eficiente.

GRÁFICO 6.27 Organigrama Funcional del Nivel Directivo



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles por unidad de trabajo. Págs. 138-140, 156-158, 163-165

GRÁFICO 6.28 Organigrama Funcional del Nivel Asesor

TRIBUNAL ELECTORAL
<ul style="list-style-type: none">• Preparar el material necesario para el proceso de elecciones.• Convocar a elecciones para el nuevo Comité Ejecutivo.• Solicitar delegados para que controlen el proceso electoral.• Sancionar a los socios que cometieren faltas en el proceso de elecciones.

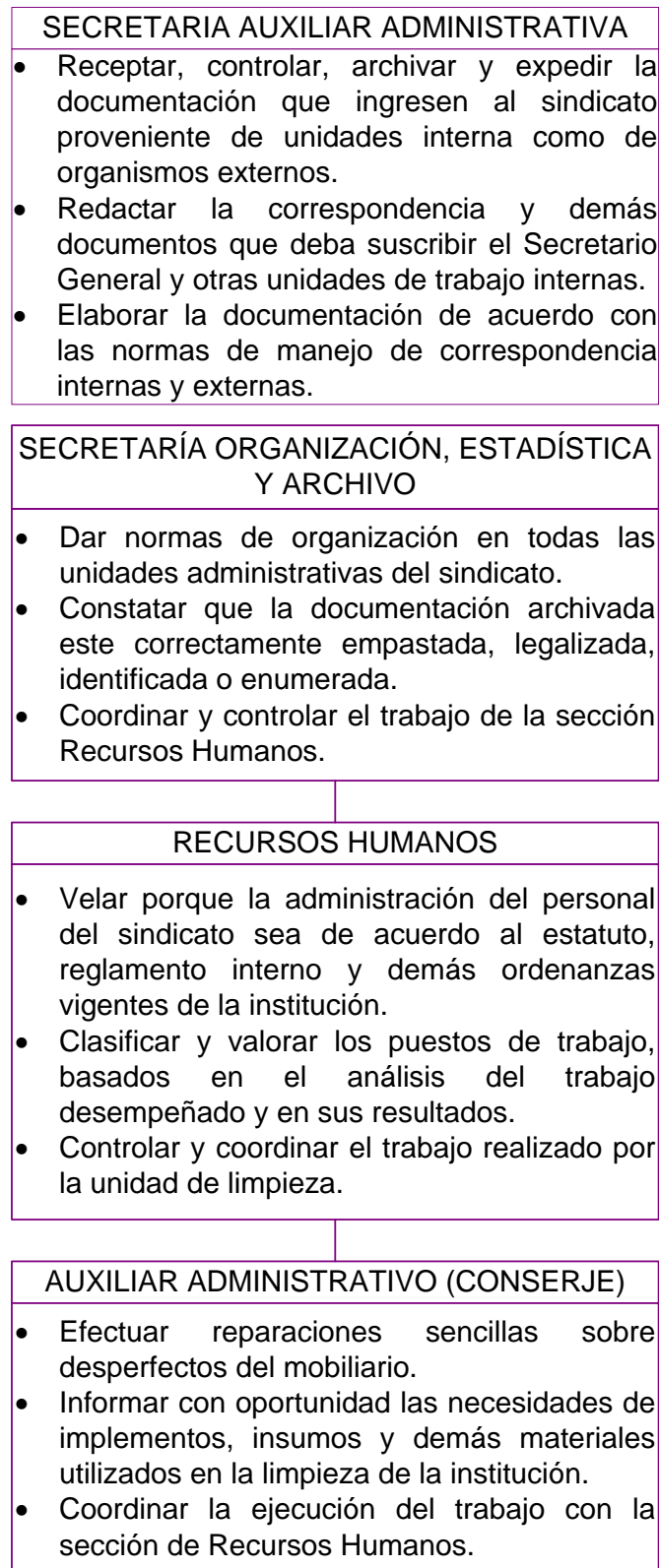
COMISIÓN FISCALIZADORA
<ul style="list-style-type: none">• Exigir que la contabilidad del sindicato se encuentre al día y conforme a la ley.• Controlar en cualquier momento el movimiento de caja y bancos.• Suprevigilar que los ingresos, egresos y saldos se lleven con claridad y corrección.• Denunciar ante la Asamblea General las inmoralidades observadas.

ASESORÍA JURÍDICA
<ul style="list-style-type: none">• Asesorar a los directivos y demás unidades del sindicato.• Proteger los asuntos y trámites legales que le competen.• Analizar los documentos contractuales que celebra el sindicato.• Orientar a socios, directivos y empleados sobre consultas particulares.

ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles por unidad de trabajo. Págs. 144-146, 151-152, 169-170

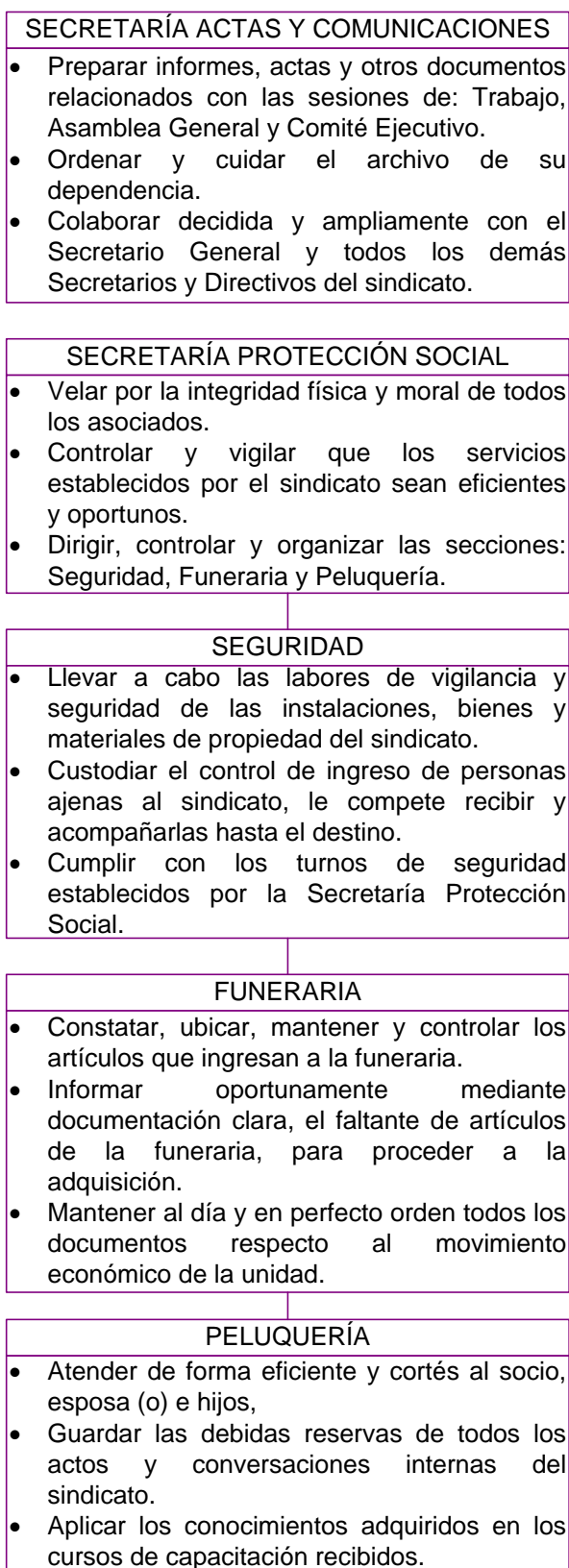
GRÁFICO 6.29 Organigrama Funcional Nivel Operativo



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles por unidad de trabajo. Págs. 173-174, 179-180, 184-186, 195-196

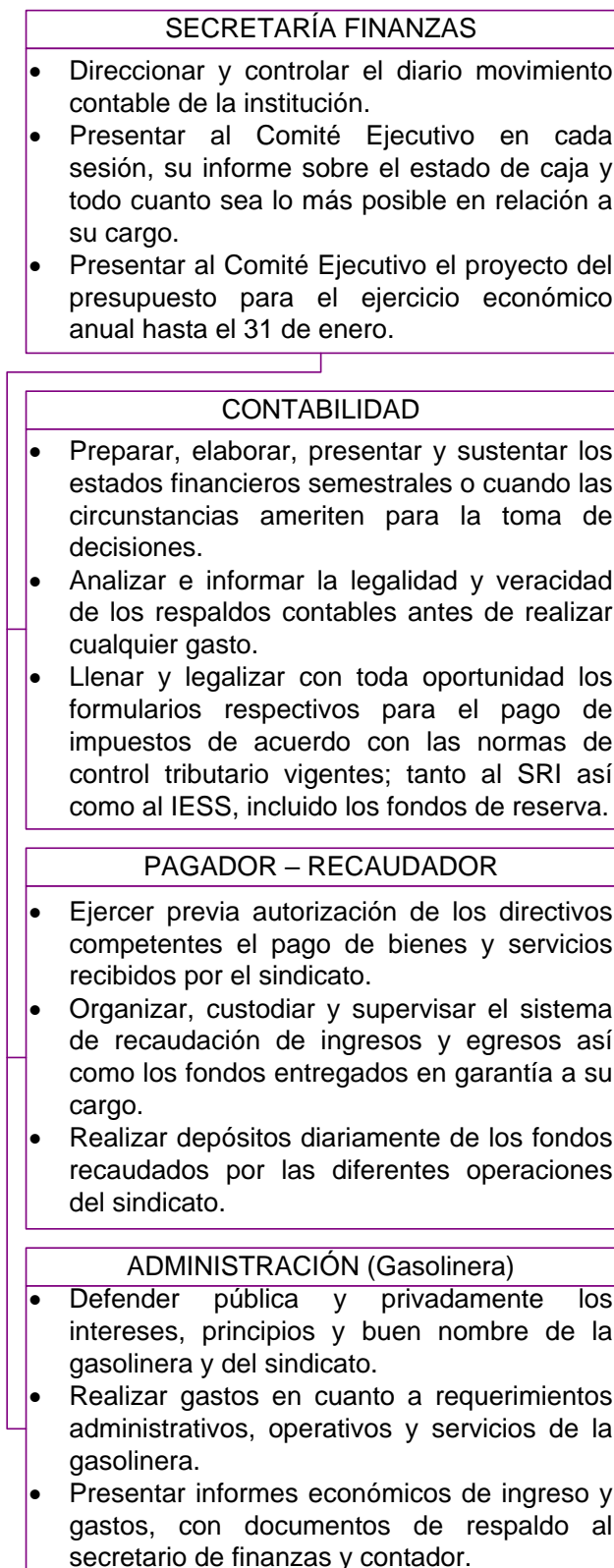
GRÁFICO 6.30 Organigrama Funcional Nivel Operativo



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles por unidad de trabajo. Págs. 201-202, 206-207, 212-213, 217-218, 222-223

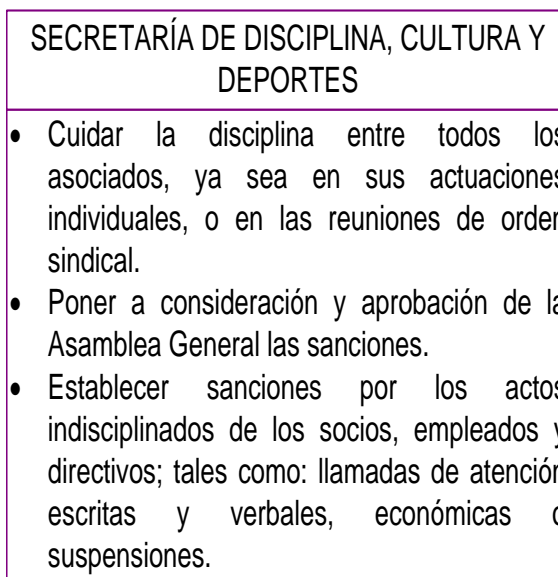
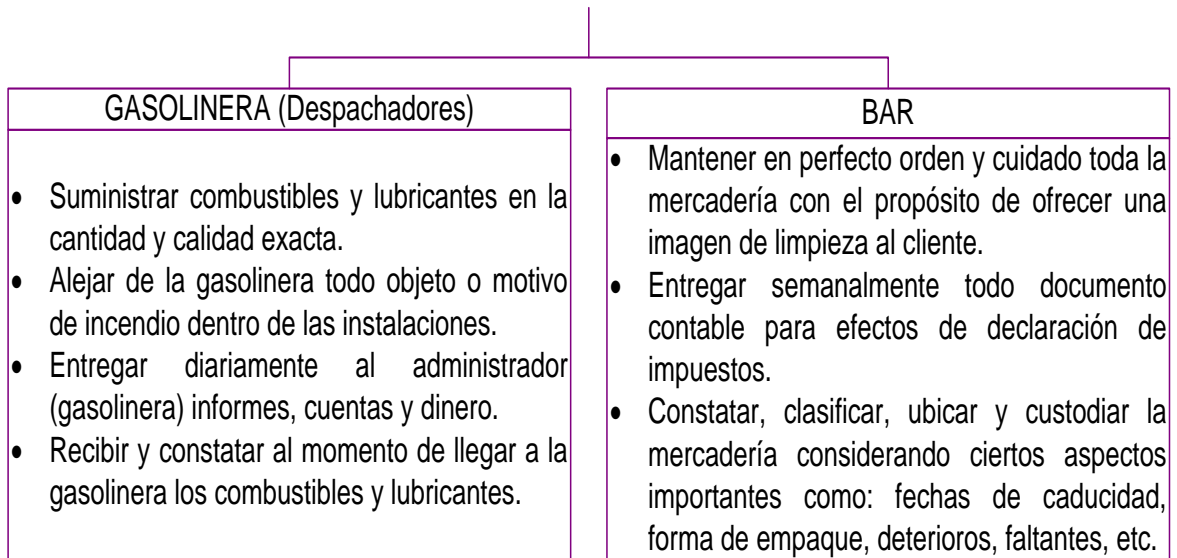
GRÁFICO 6.31 Organigrama Funcional Nivel Operativo



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles y procedimientos por unidades de trabajo. Págs. 227-228, 231-232, 237-238, 244-245

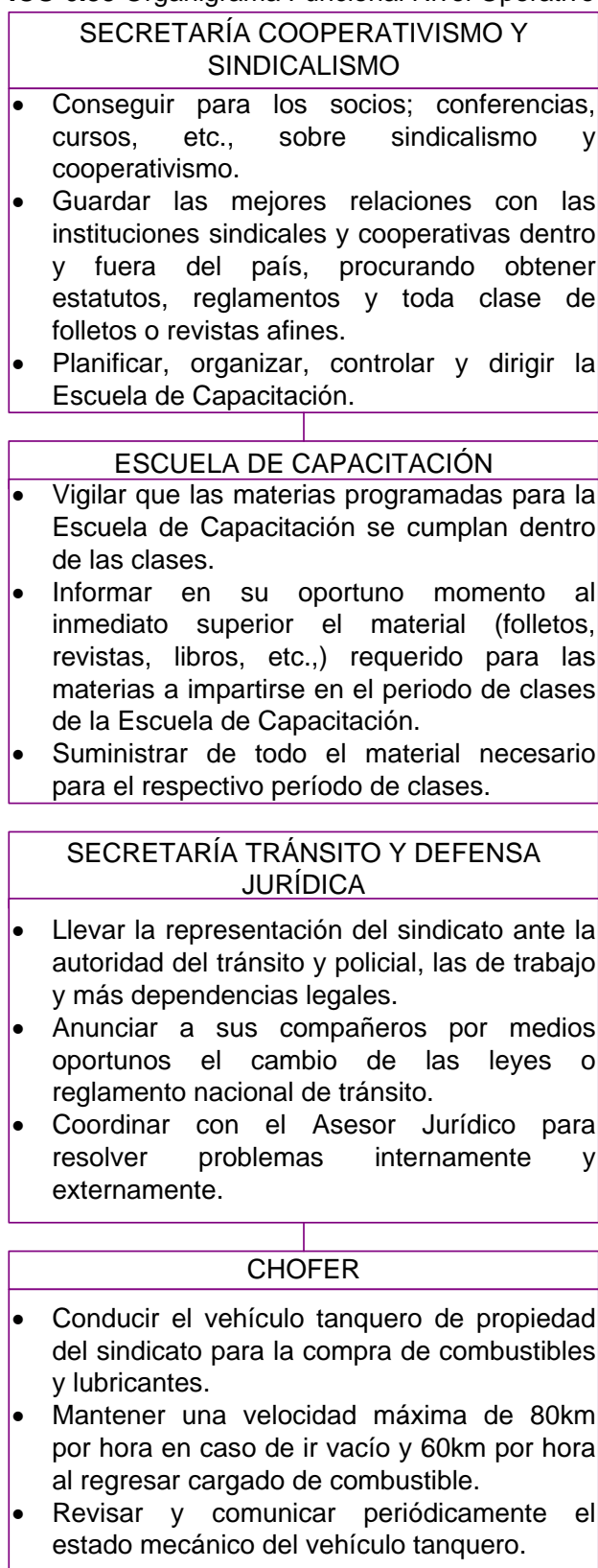
GRÁFICO 6.32 Organigrama Funcional Nivel Operativo



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles y procedimientos por unidades de trabajo. Págs. 250-251, 256, 261-262

GRÁFICO 6.33 Organigrama Funcional Nivel Operativo



ELABORADO POR: Carolina Plúas Espinoza

FUENTE: Perfiles por unidad de trabajo. Págs. 266-267, 271-272, 277-278, 282-283

6.9 VISIÓN Y MISIÓN DEL SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE LA MANÁ

A continuación se propone una visión y misión institucional; las que orientarán el esfuerzo de socios, directivos y empleados hacia el cumplimiento de las mismas.

6.9.1 VISIÓN

Ser un sindicato líder en la generación de choferes sindicalizados y servicios que vele por los intereses de sus miembros; fundamentado en los principios de unidad, valores sociales y un fin común con el esfuerzo mancomunado de sus socios. Reconocido por su seriedad, prestigio, recursos de calidad a través del mejoramiento continuo. Competitivo, comprometido con el servicio al cliente, la formación de choferes profesionales y una imagen administrativa, operativa totalmente moderna y consolidada.

6.9.2 MISIÓN

Producir, comercializar, distribuir, difundir servicios destinados a satisfacer las necesidades de los choferes asociados, quiénes estén relacionados con la institución y ciudadanía en general; mediante la utilización y optimización de los recursos, organización y fortalecimiento de los mismos; sustentándolos en el mejoramiento continuo.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La carencia de un manual funcional y procedimientos provoca que las tareas, atribuciones y responsabilidades no sean ejecutadas en base a la naturaleza de cada unidad de trabajo y del cargo, de ahí que aparece la duplicidad y superposición de funciones. En cuanto se refiere a procedimientos estos no son claros, secuenciales y lógicos; todo lo señalado da origen a la pérdida de tiempo y recursos indispensables para el desarrollo de actividades efectivas y eficientes.
- La falta de una herramienta guía causa que las funciones no sean ejecutadas en base a la unidad de trabajo y al cargo que corresponde, impidiendo esto ser altamente operativos.
- La inexistencia de un orgánico estructural, funcional y posicional debidamente diseñado, elaborado ha dado origen a la ausencia y mala distribución de unidades de trabajo; perjudicando el cumplimiento de actividades.

- En la institución no se ha realizado evaluación al desempeño, ningún tipo de capacitación; ocasionando que las funciones y procedimientos se ejecuten de manera empírica o por simple deducción; además la deficiente comunicación que existe entre todas las unidades de trabajo ha ocasionando un clima organizacional poco satisfactorio.
- Es evidente que el personal que labora en el sindicato no tienen un punto específico y caminos a lograr.
- El reglamento interno y estatuto de la institución han sido parcialmente modificados; pese a ello no están acorde a la realidad del sindicato.

7.2 RECOMENDACIONES

- Es necesario y prioritario implantar el presente manual de funciones y procedimientos para eliminar todos los factores negativos evidentes; logrando de este modo que tanto las unidades de trabajo como los cargos sean funcionales y operativas, por ende productivos.
- Empleando como guía y respaldo el manual, se podrá establecer de manera específica las funciones y procedimientos que deben cumplir tanto directivos como empleados.
- Dar a conocer y difundir el manual a todo el personal que se encuentra laborando en las diferentes unidades de trabajo; de esta forma encaminaremos los esfuerzos al cumplimiento de actividades y mejora de servicios.
- Para mejorar la organización actual es necesario aplicar el orgánico estructural, funcional y posicional propuesto; mismo que sugiere la creación de unidades de trabajo tales como: Asesoría Jurídica, Secretaría Administrativa, Recursos Humanos, Auxiliar Administrativo, Guardia, Auxiliar de Servicios Funerarios y Administración (Gasolinera); mencionadas dependencias son necesarias para facilitar el cumplimiento de actividades.

- Es fundamental e importante un mejoramiento continuo del talento humano mediante una adecuada comunicación y capacitación, para explotar habilidades y destrezas intrínsecas en ellos; mismas que pueden ser utilizadas para cumplir los objetivos y metas preestablecidas.
- Reformar el reglamento interno y estatuto acorde con las necesidades de la institución. Tomar en consideración y ejecutar la visión, misión del manual e institucional, principios y valores propuestos; para el logro de la consolidación del Sindicato de Choferes Profesionales de La Maná.

NOTA: La visión y misión institucional (Véase en la página N° 296 del Capítulo VI de la propuesta)

- Mantener una constante publicidad en los medios de comunicación, con el propósito de dar a conocer los servicios que presta a los socios y la colectividad; así como también fomentar las relaciones interinstitucionales y cantonales.

GLOSARIO

Acta: Constituye el único documento del cual se parte para cualquier acción de carácter legal. Comprende la reseña escrita, fehaciente y auténtica del acto realizado.

Actividades: Conjunto de operaciones o tarea propias de una entidad, unidades o personas de la organización.

Actos Oficiales: Hechos o actividades que están reconocidos públicamente por una autoridad.

Actos Extraoficiales: Hechos o actividades que están fuera de la naturaleza del cargo o autoridad.

Asamblea: Es la representación colectiva del organismo, tiene los más amplios poderes, con una limitación importante, que consiste en no poder apartarse en las decisiones que adopte.

Autoridad: Prestigio y crédito que se reconoce a una persona o institución por su legitimidad o por su calidad y competencia en alguna materia.

Caución: Garantía que presta una persona u otra en su lugar para asegurar el cumplimiento de una obligación actual o eventual.

Clasista: Lo que es peculiar de una clase social.

Clima Organizacional: Ambiente en el que se llevan a cabo las diferentes actividades ejecutadas por los miembros de una organización.

Cuotas Extraordinarias: Cantidad aportada por los socios del sindicato; misma que está fuera del orden o regla natural o común.

Cuotas Ordinarias: Cantidad pagada por los socios del sindicato en forma regular, dicho valor les será retribuido en beneficios que eleven su condición social, moral y económica.

Deliberar: Considerar el pro y el contra de nuestras opiniones, antes de aprobarlas.

Dependencia: Unidad de trabajo pública o privada, dependiente de otra superior.

Depreciación: Disminución del valor de una cosa, la cantidad o la calidad de un activo.

Documentos Contractuales: Aquellos documentos procedentes del contrato o derivados de él.

Eficiencia: Virtud y facultad para utilizar racionalmente los recursos productivos, adecuándolos a la tecnología existente.

Efectividad: Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera; en el momento oportuno.

Escuela de Capacitación: Establecimiento técnico – educativo encargado de la formación de conductores debidamente capacitados para optar por una licencia profesional, y que luego de un proceso práctico y cognoscitivo, puedan enfrentar en forma seria y responsable la conducción de vehículos motorizados que la ley autoriza para esta categoría.

Estatuto: Establecimiento o regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo. Ordenamiento eficaz para obligar.

Extrajudicial: Que se hace o se trata fuera de la vía judicial.

Fiscalización: Hacer el oficio de fiscalizar. Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien.

Funciones: Conjunto de tareas que corresponde realizar a una institución o entidad, o a sus órganos o personas.

Hipótesis: La que se establece provisionalmente como base de una investigación que puede confirmar o negar la validez de aquella.

Interdependencia: Dependencia recíproca.

Intrínseco: Íntimo, esencial. **Valor i.** El que tiene de por sí.

Jerarquía: Estructuración escalonada de las unidades de una organización para fiscalizar la actuación de los subordinados.

Judicial: Relativo al juicio, a la administración de justicia o a la judicatura.

Jurisdicción: Término de lugar.

Licencia Profesional: Documento habilitante que permite conducir vehículos motorizados según establece el reglamento del Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestre.

Pólizas de Seguros: Contrato por el cuál una persona se obliga a resarcir pérdidas o daños que ocurran en las cosas que corren un riesgo.

Procedimiento: Formas o maneras que se emplean para ejecutar actividades lógicas y secuenciales.

Proceso: Someter alguna cosa o actividad a elaboración o transformación.

Recursos: Elementos que una colectividad puede hacer uso para acudir a una necesidad o llevar a cabo una empresa.

Reglamento Interno: Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una organización, una unidad de trabajo o un servicio.

Relaciones Interpersonales: Trato o comunicación que existe o se desarrolla entre dos o más personas.

Resoluciones: Asunto o cosa que se decide en presencia de la máxima autoridad de una organización.

Responsabilidad: Capacidad u obligación de responder de los actos propios, y en algunos casos de los ajenos.

Sindicato: Agrupación de trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad, en defensa de sus intereses, relacionados con su actividad laboral o en relación al centro de producción (empresa, industria, fábrica, etc.).

Socio: Persona asociada con otra persona u organización para algún fin. Individuo de una sociedad o agrupación de individuos.

Unidades de Trabajo: Cada uno de los componentes de una organización o empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- www.monografias.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml
- www.cabinas.net/monografias/administración_empresas
- www.monografias.com/Educación/index.shtml
- www.solomanuales.org
- VÁSQUEZ VICTOR HUGO, (1994), "Organización Aplicada"
- www.monografias.com/Política/index.shtml
- www.gestiopolis.com/recursos4/docs/ger/estrorgorg.htm
- ALMEIDA MERCEDES DE MSC. "Comercio y Administración"
- orbita.starmedia.com/~unamosapuntes/organigramas/organigramas.htm
- REINOSO CIFUENTES VICTOR A. DR. ADM., "El Proceso Administrativo y su aplicación en las empresas"
- MUNCH LOURDES Y ANGELES ERNESTO, "Métodos y Técnicas de la Investigación"
- PADILLA ULLOA EDGAR, "Apuntes para la Formulación de Proyectos de Investigación"
- HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNANDEZ CALLADO CARLOS Y BAPTISTA LUCIO PILAR, "Metodología de la Investigación"
- www.conocimientosweb.net/dcmt/ficha1534.html
- www.rincondelvago.com/entrevista_3.html
- MARX HERMANN, "Investigación Económica. Su Metodología y su Técnica"
- ENGELS, "Anti - Dühring"

ANEXOS

ANEXO "A"

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

ESCUELA DE LOGÍSTICA

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar información sobre funciones, procedimientos y organización de las diferentes unidades de trabajo.

La información únicamente servirá para fines académicos y de carácter investigativo.

INDICACIONES GENERALES:

- Sírvase leer pausada y razonadamente las preguntas.
- Marque la opción seleccionada con un visto.

1. Qué cargo desempeña actualmente?

2. Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

3. Conoce con exactitud cuáles son sus funciones en la dependencia?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

4. Considera importante la existencia de un manual de funciones y procedimientos para la institución?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

5. Las tareas encomendadas al personal que labora en la institución son en base a normas y procedimientos preestablecidos?

Siempre _____ Rara vez _____ Nunca _____

6. Por qué razón considera importante la creación del manual antes indicado?

Necesidad _____ Mejoramiento de la institución _____

Optimización de las unidades de trabajo _____

Otros? _____

7. Considera Ud las relaciones directivo – empleado como?

Satisfactoria _____ Poco Satisfactoria _____ Nada Satisfactoria _____

8. A su parecer cuál es la unidad de trabajo con menor desempeño laboral?

9. En su opinión cuál de los siguientes aspectos son los que influyen en el mal desempeño laboral?

Falta de comunicación _____ Poco interés unidades trabajo _____

Falta de capacitación unidades trabajo _____

Otros? _____

Gracias por su colaboración

ANEXO "B"

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO ESCUELA DE LOGÍSTICA

El presente cuestionario tiene como objeto recopilar información sobre funciones, procedimientos y organización de las diferentes unidades de trabajo.

La información únicamente servirá para fines académicos y de carácter investigativo.

INDICACIONES GENERALES:

- Sírvase leer pausada y razonadamente las preguntas.
- Marque la opción seleccionada con un visto.

1. Qué cargo desempeña actualmente?

2. El tiempo de servicio en el cargo actual es?

3. Sabe Ud a que nivel jerárquico pertenece?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

4. Conoce Ud cuáles son sus funciones en la dependencia?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

5. Sabe quién es su inmediato superior y quiénes están bajo su supervisión?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

6.Cuál es el grado de conocimiento acerca del procedimiento de sus funciones?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

7. Sabe Ud cuál es la misión, visión y políticas de la institución?

Mucho _____ Poco _____ Nada _____

8. Tiene conocimiento de cuáles son sus tareas y atribuciones?

Siempre _____ Rara vez _____ Nunca _____

9. Disponen de algún tipo de información que sirva como guía para el desempeño de sus funciones?

Siempre _____ Rara vez _____ Nunca _____

10.La capacitación al empleado se lo realiza?

Siempre _____ Rara vez _____ Nunca _____

Gracias por su colaboración

ANEXO “C”

ESTATUTO DEL SINDICATO

Art. 23

- d)** Ordenar y cuidar el archivo de su dependencia y de la Escuela de Capacitación.

15

ANEXO “D”

ESTATUTO DEL SINDICATO

Art. 28

- f)** Mantener la publicidad de un periódico, revista o cualquier otro medio de difusión con el propósito de fomentar la cultura y la existencia de este Sindicato.

21

ANEXO "E"

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN "LA MANÁ"						
SERVICIO DE PELUQUERÍA A SOCIOS Y FAMILIARES				AÑO:	MES:	DÍA:
ORDEN	LABOR REALIZADA	NOMBRE SOCIO O FAMILIAR	CED. IDENT.	REC. #	# GILLETES	FIRMA SOCIO O FAMILIAR
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

ANEXO "F"

ESTATUTO DEL SINDICATO

Art. 28

- e) Supervigilar porque las materias programadas en la Escuela de Capacitación se cumplan dentro de la clase.

ANEXO “G”

ESTATUTO DEL SINDICATO

Art. 10

- c)** Conocer, estudiar, planificar, resolver sobre los proyectos y planes de trabajo presentados por las secretarías de la institución.

5

ANEXO "H"

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN "LA MANÁ"

Dirección: Av. 19 de Mayo s/n y Sargento Villacís
Teléfono: 032-688-156 Fax: 032-688-716
LA MANÁ – COTOPAXI – ECUADOR

RUC: 0590061654001

RECIBO

Nº 004687

La Maná, de del 200...

Nombre del Socio:

Nombre del Alumno:

PARA APLICAR POR PAGO DE

CUOTA (S) MENSUAL (ES)	\$
CUOTA (S) PROVISIÓN (ES)	\$
CUOTA (S) AYUDA (S)	\$
INGRESO POR BREVETACIÓN	\$
INGRESO POR MATRÍCULA	\$
VENTA PENSÚM DE ESTUDIOS	\$
VENTA DE ESTATUTOS Y REGLAMENTOS	\$
CUOTA INGRESO NUEVO SOCIO	\$
VENTA DE CARNÉTS	\$
SERVICIO DE PELUQUERÍA	\$

TOTAL

\$

Firma Responsable

Recibí Conforme

ANEXO “J”

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN “LA MANÁ”

COTOPAXI – ECUADOR

\$

Comprobante de Egreso

Pagado al Sr:

La cantidad de: dólares

Cheque número:

Concepto:

.....

.....

La Maná, del 200 ...

RECIBÍ CONFORME

.....

VISTOS BUENOS

.....
SECRETARIO GENERAL

.....
SECRETARIO DE FINANZAS

ANEXO "K"

SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DEL CANTÓN "LA MANÁ"

REPORTE DEL ADMINISTRADOR – GASOLINERA

GASOLINERA

003087

La Maná, del 200 ...

COMBUSTIBLE	GALONES	PRECIOS		RESUMEN
		UNITARIO	TOTAL	
Gasolina Extra				
Gasolina Súper				
Diesel				
TOTAL VENTAS GASOLINA				
LUBRICANTES				
Aceites				
TOTAL LUBRICANTES				
SUMAN				
Crédito del día				
Gastos (-)				
Subtotal				
Créditos Cobrados (+)				
Otros				
TOTAL ENTREGADO				

Observaciones: _____

.....
ENTREGO CONFORME
ADMINISTRADOR – GASOLINERA

.....
RECIBO CONFORME
PAGADOR – RECAUDADOR

Currículum Vitae

CAROLINA LEZZETH PLUAS ESPINOZA

DATOS PERSONALES

Cédula de Identidad : 050291725-5
Lugar y Fecha de Nacimiento : Valencia, 24 de Diciembre de 1984
Estado Civil : Soltera
Dirección : La Maná, Calle Tungurahua y Francisco Sandoval
Teléfonos de contacto : 032-689-657 / 093-817299

FORMACIÓN ACADÉMICA

Educación Secundaria

Centro : Instituto Técnico Superior Agropecuario "Ciudad de Valencia"
Certificado : Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración

Tecnología en Logística

Centro : Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico
Título : Egresada de la Escuela de Logística
Período : MAR 2002 – FEB 2005

Suficiencia del Idioma Inglés

Centro : Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico
Certificado : Proficiency in the English Language Training Course

Experiencia Laboral

Empresa : Aerolíneas Galápagos S.A. AEROGAL – PASANTIAS
Tiempo : 6 meses (3 meses en el Centro de Control Operacional y 3 meses en el Departamento de Importaciones)

HOJA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS

ELABORADO POR:

Srta. Carolina Plúas Espinoza

DIRECTORA DE CARRERA LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

Ing. Verónica Parreño

Latacunga, 12 de Marzo del 2007