



Universidad Técnica De Manabí

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Escuela De Administración De Empresas

Ingeniería Comercial

El Manual De Funciones Y Procedimientos De Jardines De Manabí (Jardema  
S.A) Y Su Incidencia En La Gestión Organizacional De La Empresa.

Modalidad: Investigación Cualitativa

Autor:

Anchundia García Edison Enrique

Tutor: Ing. Tilson Bazurto Cerón

Portoviejo – Manabí – Ecuador

2016

## **DEDICATORIA**

Dedico mi Tesis primeramente a Dios, quien me ha dado salud y vida para poder seguir adelante y no rendirme.

En segundo lugar a mi familia quienes han estado conmigo en cada momento de mi vida, diciéndome cuando estoy mal, y ayudándome a levantarme cuando he caído. Ellos me han apoyado y han influido para que pueda realizar mis estudios, también me han apoyado con sus consejos y dándome ánimos para que siga siempre adelante.

En tercer lugar y no menos importante a cada uno de mis docentes, quienes en base a sus conocimientos ha sabido ayudarme y guiarme en todo aquello que desconocía o que tenía dificultades sobre ciertos temas, ellos fueron un pilar importante para cumplir esta meta, es por eso que les dedico mi proyecto, por su confianza, en que todo lo enseñado algún día será aplicado en el transcurso de mi vida.

Y en especial le dedico mi tesis a la Ingeniera Rosa Castillo de Pita líder del departamento de Estadística del hospital Verdi Cevallos Balda dándome facilidades en mi horario de trabajo para que pudiera asistir a clases presenciales en la Universidad Técnica de Manabí

EDISON ENRIQUE ANCHUNDIA GARCÍA

## **AGRADECIMIENTO**

Estoy agradecido con Dios quien me ha prestado vida, para así poder cumplir todas mis metas y objetivos.

Agradezco a mi Familia por apoyarme en todo momento, quienes con mucho sacrificio han sabido regalarme lo más valioso y que me servirá durante mi trayecto de vida, los estudios. Ellos siempre quieren lo mejor para mí, es por eso que aspiran que sea una profesional y que me mantenga como hasta ahora, luchando siempre por conseguir lo que me proponga.

Estoy eternamente agradecido con la Universidad Técnica de Manabí la cual siempre me ha acogido con los brazos abiertos, brindándome todos sus saberes desde el inicio de mis estudios, han sabido orientarme en lo académico. En la universidad hemos tenido las mejores experiencias de mi vida, cada semestre he compartido con mis compañeros, he ganado amigos que se han convertido en mi familia.

Quiero agradecer a mis docentes, los cuales con mucha paciencia y sabiduría han sabido impartir sus conocimientos.

EDISON ENRIQUE ANCHUNDIA GARCÍA

### **Certificación del Tutor**

Ing. Tilson Bazarro Cerón , Tutor de Tesis, CERTIFICO: Que el Sr. Edison Enrique Anchundia García , realizó su tesis titulada: El manual de funciones y procedimientos de jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su incidencia en la Gestión Organizacional de la empresa, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Portoviejo, 16 de febrero del 2016

Atentamente,



Ing. Tilson Bazarro Cerón  
TUTOR DE TESIS

## CERTIFICADO

Yo, Ing. Tilson Bazurto Cerón, CERTIFICO que se ha cumplido con la revisión del trabajo de titulación: El manual de funciones y procedimientos de jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su incidencia en la gestión organizacional de la empresa, del estudiante Edison Enrique Anchundia García

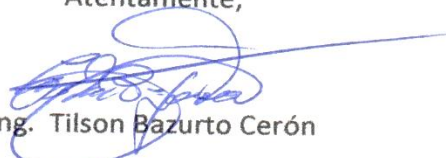
En razón de que el Honorable Consejo Directivo en sesión del martes 26 de enero 2016, resolvió autorizar la utilización de otro tipo de herramienta para verificar la autenticidad del trabajo de titulación citado en el acápite anterior; en virtud de que el sistema URKUND utilizado por la Universidad Técnica de Manabí no se encuentra disponible, se procedió a verificar el nivel de similitud a través del sistema PLAGIARISM Checker.

Conforme el informe impreso, mismo que se anexa a la presente certificación, se evidencia como resultado el 9% de coincidencia.

Es cuanto puedo expresar en honor a la verdad pudiendo el egresado utilizar este documento para las gestiones de ley inherentes a los procesos de titulación universitaria.

Portoviejo, 16 de febrero del 2016

Atentamente,

  
Ing. Tilson Bazurto Cerón

TUTOR DE TESIS



Portoviejo, 17 de febrero del 2016

Estudiante

Edison Enrique Anchundia García

**Estudiante Universidad Técnica de Manabí**

**Ciudad.**

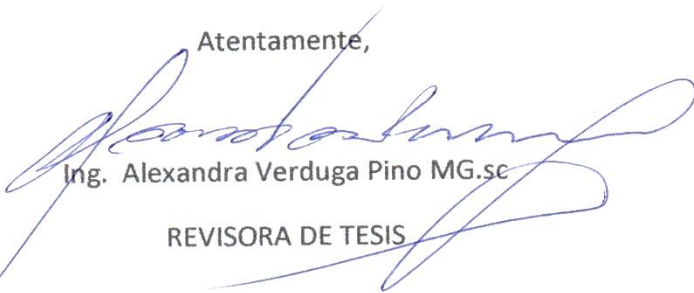
## **CERTIFICADO**

Yo, Ing. Alexandra Verduga Pino, CERTIFICO que se ha cumplido con la revisión del trabajo de titulación: El manual de funciones y procedimientos de jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su incidencia en la gestión organizacional de la empresa, del estudiante Edison Enrique Anchundia García, mismo que se ha realizado de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la Unidad de Titulación Especial de la Universidad Técnica de Manabí.

Cabe manifestar que el informe final del mencionado trabajo de titulación ha sido revisado en base a los lineamientos establecidos en el presente reglamento, cumpliendo con los parámetros dispuestos en el mismo.

Es cuanto puedo expresar en honor a la verdad pudiendo el egresado utilizar este documento para las gestiones de ley inherentes a los procesos de titulación universitaria.

Atentamente,



Ing. Alexandra Verduga Pino MG.sc

REVISORA DE TESIS

Portoviejo, 17 de febrero del 2016

Ingeniero

Tilson Bazurto Cerón MG. Sc

**Tutor de trabajo de titulación**

**Ciudad.**

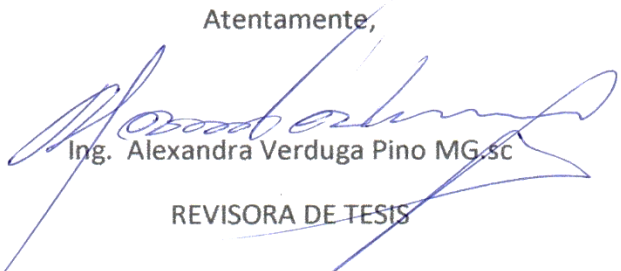
## **CERTIFICADO**

Yo, Ing. Alexandra Verduga Pino, CERTIFICO que se ha cumplido con la revisión del trabajo de titulación: El manual de funciones y procedimientos de jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su incidencia en la gestión organizacional de la empresa, del estudiante Edison Enrique Anchundia García, mismo que se ha realizado de acuerdo a lo establecido en el reglamento de la Unidad de Titulación Especial de la Universidad Técnica de Manabí.

Cabe manifestar que el informe final del mencionado trabajo de titulación ha sido revisado en base a los lineamientos establecidos en el presente reglamento, cumpliendo con los parámetros dispuestos en el mismo.

Es cuanto puedo expresar en honor a la verdad pudiendo el egresado utilizar este documento para las gestiones de ley inherentes a los procesos de titulación universitaria.

Atentamente,



Ing. Alexandra Verduga Pino MG.sc

REVISORA DE TESIS

## **DERECHOS DE AUTOR**

Para los fines legales pertinentes comunico a usted que los derechos intelectuales del trabajo de titulación, Modalidad: Investigación Cualitativa, el tema: “El Manual de Funciones y Procedimientos de Jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su Incidencia en La gestión organizacional de la empresa. Se reconoce que se concede a la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí como la única propietaria de los derechos de autor exclusivo para usar esta tesis, así como a modificarlo de acuerdo a sus necesidades las modificaciones que otros hagan al contenido no serán atribuidas.

**Atentamente,**

---

Anchundia García Edison Enrique  
C.C.: 130413607



## INDICE

### Contenido

|                                                                        |      |
|------------------------------------------------------------------------|------|
| DEDICATORIA .....                                                      |      |
| AGRADECIMIENTO .....                                                   | II   |
| CERTIFICACION DE DIRECTOR DE TESIS.....                                | III  |
| CERTIFICACION DE LA COMISION LA COMISION DE REVISION Y EVALUACION..... | V    |
| DERECHOS DE AUTOR.....                                                 | VII  |
| INDICE.....                                                            | VIII |
| RESUMEN.....                                                           | XI   |
| SUMARIO.....                                                           | XII  |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS .....                                             | XIII |
| 1. TEMA .....                                                          | 18   |
| 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                                    | 18   |
| 2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                                     | 24   |
| 2.2. JUSTIFICACIÓN .....                                               | 24   |
| 2.3. OBJETIVOS .....                                                   | 25   |
| 2.3.1. OBJETIVO GENERAL .....                                          | 25   |
| 2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                      | 25   |
| 2.4. HIPÓTESIS.....                                                    | 26   |
| 3. INMERSIÓN INICIAL EN EL CAMPO .....                                 | 27   |
| 3.1. DEFINICIÓN DE MANUAL .....                                        | 27   |
| 3.2. IMPORTANCIA.....                                                  | 27   |
| 3.3. VENTAJAS DE LOS MANUALES .....                                    | 28   |
| 3.4. OBJETIVOS DE LOS MANUALES .....                                   | 29   |
| 3.5. MANUAL DE FUNCIONES.....                                          | 29   |
| 3.6. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL .....                                  | 30   |
| 3.7. APLICACIÓN DE LOS MANUALES .....                                  | 31   |
| 3.8. EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....                                   | 31   |
| 3.9. GESTIÓN ORGANIZACIONAL.....                                       | 32   |
| 3.9.1. DISEÑO DE CARGOS.....                                           | 33   |
| 3.9.2. CONCEPTO DEL CARGO .....                                        | 33   |
| 3.9.3. Concepto de diseño del cargo.....                               | 35   |
| 3.9.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS .....                          | 36   |

|         |                                                        |    |
|---------|--------------------------------------------------------|----|
| 3.9.5.  | Descripción de cargos .....                            | 38 |
| 3.9.6.  | ANÁLISIS DE CARGOS .....                               | 39 |
| 3.9.7.  | DISTRIBUCIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS .....              | 41 |
| 3.9.8.  | MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS .....      | 44 |
| 3.9.9.  | ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS .....                    | 47 |
| 3.9.10. | OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS .. | 50 |
| 3.10.   | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....                        | 51 |
| 3.10.1. | ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL .....                         | 52 |
| 3.10.2. | CLIMA ORGANIZACIONAL .....                             | 53 |
| 3.10.3. | NIVELES ORGANIZACIONALES.....                          | 56 |
| 3.10.4. | LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE .....                 | 58 |
| 3.11.   | ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE EL TEMA .....                | 59 |
| 3.12.   | DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA JARDINES DE MANABÍ |    |
| S.A.    | 61                                                     |    |
|         | Contadora.....                                         | 62 |
|         | Asistente Contable .....                               | 63 |
|         | Tesorera.....                                          | 63 |
|         | Jefe de Cobranzas .....                                | 63 |
|         | Jefe de Crédito.....                                   | 64 |
|         | Jefe de Servicios Funerarios.....                      | 64 |
|         | Servicio al Cliente .....                              | 66 |
|         | <b>GERENCIA COMERCIAL.....</b>                         | 67 |
|         | Asistente de Gerencia.....                             | 67 |
|         | Asistente 2.....                                       | 68 |
|         | <b>CAMPOSANTO.....</b>                                 | 68 |
|         | Administrador del Camposanto .....                     | 68 |
|         | Asistente .....                                        | 71 |
|         | Jefe de Bodega.....                                    | 72 |
|         | Jefe de Mantenimiento.....                             | 73 |
|         | Jefe de Construcción .....                             | 74 |
| 4.      | CONCEPCIÓN DEL DISEÑO DEL ESTUDIO.....                 | 75 |
|         | Figura 1 (Diseño Investigación-Acción.....             | 77 |
|         | FIGURA 2 .....                                         | 78 |
|         | FIGURA 3.....                                          | 80 |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| FIGURA 4 .....                                                        | 81 |
| FIGURA 5 .....                                                        | 81 |
| 5. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA INICIAL DEL ESTUDIO Y ACCESO A ESTA. .... | 82 |
| 6. RECOLECCIÓN DE DATOS .....                                         | 83 |
| FIGURA 6 .....                                                        | 83 |
| 7. ANÁLISIS DE LOS DATOS.....                                         | 83 |
| 8. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....                             | 85 |
| 9. ELABORACIÓN DEL REPORTE DE RESULTADOS .....                        | 85 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....                                      | 87 |

## **RESUMEN**

A través del presente proyecto se da a conocer el uso del manual de funciones y procedimientos en la empresa de servicios funerarios y Camposanto Jardines de Manabí S.A, ya que hoy en día las organizaciones buscan estandarizar sus procesos por varias razones importantes, la estandarización puede facilitar las comunicaciones sobre cómo opera el negocio, permitir traspasos suaves en las fronteras de los procesos y posibilitar indicadores comparativos de desempeño. Entre distintas empresas, los procesos estandarizados pueden facilitar el comercio por las mismas razones: mejores comunicaciones, buen desempeño, dado que los sistemas de información sustentan los procesos , la estandarización permite sistemas uniformes dentro de las empresas e interfaces de sistemas entre diferentes firmas .

En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, en donde se facilita la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

Tomando como punto de partida lo anterior expuesto, en el presente proyecto se enfocó directamente en tener mayor conocimiento acerca del proceso que conlleva un manual de procedimientos, la importancia que tiene dicho manual dentro de JARDEMA S.A, y cuáles fueron los beneficios que este aporta a la organización.

A través de esta investigación se constató la buena aplicación del manual de funciones y procedimientos, también se conoció que sus roles y responsabilidades las realizan a cabalidad en cada una de las funciones descritas.

## **SUMARIO**

Through this project discloses the use of manual functions and procedures in the business of funeral services and Camposanto Gardens Manabí, and today organizations looking to standardize their processes for several important reasons, standardization can facilitate communication on how the business operates, enabling soft handovers border processes and enable comparative performance indicators. Different companies, standardized processes can facilitate trade for the same reasons: better communication, good performance, as information systems support processes, standardization allows uniform systems within companies and system interfaces between different firms.

It is recorded and transmitted without distortion that relating to the functioning of all administrative units, where the assessment and internal control and monitoring is provided basic information, awareness among employees and their bosses that the work is being performed or properly.

Taking as a starting point the above reasons, in this project focused directly on to have greater knowledge about the process involved a manual of procedures, the importance of the manual within JARDEMA SA, and what were the benefits that this brings to the organization.

Through this research the proper implementation of functions and procedures manual was found, it was also learned that their roles and responsibilities are carried out fully in each of the functions described.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Ambiente laboral.-** Es el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad.

**Atribución.-** La atribución es la adjudicación de un hecho o de una cualidad a una persona o cosa.

La atribución es un término amplio que señala la concesión de algo a alguien. Es decir, cuando se le atribuye una cuestión a una persona, esta debe asumir todas las causas y consecuencias que conllevan llevar consigo lo asignado

**Calidad.-** Es una herramienta básica para una propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. La palabra calidad tiene múltiples significados.

De forma básica, se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

**Cargo.-** Es una responsabilidad. Se aplica a un empleo o dignidad, y a la persona que lo ejerce. Por ejemplo cargo de gerente como puesto de trabajo, y el gerente que ejerce ese cargo.

Hay cargos gerenciales en empresas, cargos docentes, cargos administrativos, cargos eclesiásticos, cargos militares, cargos ejecutivos, etcétera. El que ocupa un cargo se hace responsable de su buen desempeño.

**Constatación.-** Hacer constatar un hecho, hacer la comprobación o las comprobaciones necesarias hasta que estés seguro de que algo es así, constatación implica que está en proceso de comprobarse o que te explican su comprobación. Un buen sinónimo es contrastar contrastación

**Descripción De Cargo.-** La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización.

Son herramientas que permiten la eficiencia de la administración de personal, en cuanto que son la base para la misma.

**Diagnostico.-** constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicios y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización.

**Director** Aquella persona que tiene a su cargo la dirección de diferentes organismos o instituciones tales como una empresa, un negocio, una compañía,

un establecimiento, entre otros. Su principal cometido entonces será la dirección, dirigir al personal o los individuos que se encuentran a su cargo y guiarlos de la mejor manera posible hacia la satisfacción del objetivo fijado.

**Diseño de Cargos** El diseño de cargos es la especificación del contenido, de los métodos y de las relaciones de cargo, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. Diseñar un cargo implica:

**Diseño Estructural.-** se realiza a partir de un adecuado balance entre las funciones propias que un material puede cumplir, a partir de sus características naturales específicas, sus capacidades mecánicas y el menor costo que puede conseguirse. El costo de la estructura siempre debe ser el menor, pero obteniendo el mejor resultado a partir de un análisis estructural previo.

**Enfoque.-** Se conoce con el término de enfoque a la manera a través de la cual un individuo, grupo, empresa, entre otros, considerarán un determinado punto en cuestión, asunto o problema, en términos de una negociación.

**Función** Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses), que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones que constituya esa función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.



**Gestión Organizacional.-** Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para éstas organizaciones.

**Manual De Funciones.-** Es un instrumento eficaz de ayuda para el desarrollo de la estrategia de una empresa, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

**Organización.-** En estos momentos vamos a proceder a llevar a cabo el análisis del término organización que nos ocupa pero antes de eso es importante que conozcamos el origen etimológico del mismo para así entender mejor su significado. En este sentido, tenemos que subrayar que esta palabra procede del griego organón que puede traducirse como “herramienta o instrumento”.

Una organización es un sistema diseñado para alcanzar ciertas metas y objetivos. Estos sistemas pueden, a su vez, estar conformados por otros subsistemas relacionados que cumplen funciones específicas.

**Proactivo.-** El término proactivo refiere a una actitud que puede ser observable en cualquier ser humano y que se caracterizará principalmente entre otras cuestiones por el asumir el control de su vida de modo activo, es decir, lo estático, lo permanente, para una persona que decide como forma de vida adoptar la proactividad no existirá más si es que alguna vez existió

**Procedimientos.-** El término procedimientos corresponde al plural de la palabra procedimiento, en tanto, un procedimiento es el modo de proceder o el método que se implementa para llevar a cabo ciertas cosas, tareas o ejecutar determinadas acciones.

**Proceso.-** Un proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico. Los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema.

**Supervisión.-** la supervisión es el acto de vigilar ciertas actividades de tal manera que se realicen en forma satisfactoria.

La supervisión se utiliza sobre todo en el ámbito de las empresas, donde suele existir el puesto de supervisor.

**Talento Humano.-** la capacidad de la persona que entiende y comprende de manera inteligente la forma de resolver en determinada ocupación, asumiendo sus habilidades, destrezas, experiencias y aptitudes propias de las personas talentosas. Sin embargo, no entenderemos solo el esfuerzo o la actividad humana; sino también otros factores o elementos que movilizan al ser humano, talentos como: competencias (habilidades, conocimientos y actitudes) experiencias, motivación, interés, vocación aptitudes, potencialidades, salud, etc.

## **1. TEMA**

El Manual de Funciones y Procedimientos de Jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su Incidencia en La gestión organizacional de la empresa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar del crecimiento constante de las empresas de camposantos y funerales en el país no existen antecedentes de investigación de manuales de funciones y procedimientos y su incidencia en la gestión organizacional de los diferentes camposantos que existen a nivel del país

En la Provincia de Manabí existen empresas que se dedican a camposantos privados y funerales en las ciudades de Manta, Portoviejo, y Chone, no se tiene estadística de investigación referente a Manuales de Funciones y procedimientos y su incidencia en la gestión empresarial.

Camposanto y Funerales Jardines de Manabí S.A. nació como pionera en el Cantón Portoviejo, teniendo actualmente más de 25 años sirviendo a la comunidad. Tiene como objetivo principal el de brindar servicios exequiales con un alto nivel de calidad en todas sus actividades con un estricto cumplimiento de todos los compromisos que se asuman con sus clientes. A través de investigaciones realizadas, estudios de mercados y la experiencia de los accionistas se ha logrado toda una infraestructura en el camposanto que demuestre un lugar apacible, en armonía con la naturaleza, y la tranquilidad del descanso eterno, manteniendo una cultura organizacional orientada al cliente.

Esta empresa también es pionera en aplicar un manual de funciones y procedimientos en las diversas actividades o funciones en los diferentes departamentos, tanto administrativos como financieros y de ventas, para la cual se ha adaptado a los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, y lo que ha conllevado a aplicar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito .

Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos. Sin embargo, y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento. Por otra parte, la latente necesidad en el mundo actual por poner en funcionamiento diseños organizacionales efectivos, se debe, a la globalización, fenómeno económico y social que ha incrementado tanto la oferta y la demanda de los bienes y servicios generados en la empresa privada; una

buena y efectiva estructura institucional por lo general se traduce en calidad de la producción ofertada, el favoritismo del cliente y en un ágil y eficiente proceso de comunicación interna garantizando el éxito de los negocios emprendidos.

Por ello; la habilidad para diseñar adecuadamente el proceso administrativo organizacional, repercutirá en el crecimiento de la empresa. La estructura organizacional juega un papel primordial, involucrando el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

El diseño estructural de una organización es una actividad extremadamente compleja. No se trata de una función ocasional, sino más bien de una labor permanente que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios para satisfacción de las necesidades de los clientes. Por tal motivo, hoy en día es preciso contar con el talento humano idóneo, que conlleve a los requerimientos de cada empresa, por ello, se debe poner especial énfasis en los procesos que implica una adecuada selección de personal. Respecto a su procedencia se puede afirmar que el análisis de los puestos de trabajo nace y se desarrolla en el ámbito de la teoría y de las técnicas de la Organización Científica del Trabajo. Esta escuela del pensamiento organizativo propugna la racionalización del centro de trabajo como vía principal para la maximización del rendimiento de los trabajadores. El núcleo de esta corriente estaba constituido por el estudio organizado del trabajo, posterior análisis hasta conseguir reducirlo a sus elementos más simples y la mejora sistemática del rendimiento del trabajador con relación a cada uno de estos elementos.

En el Ecuador una inadecuada descripción o designación de los cargos, repercute en la consolidación estructural organizativa de las empresas; por lo general la asignación de cargos se realizaba hasta hace poco tiempo y aún en algunas instituciones por el tiempo de desempeño que el empleado tiene en la empresa, en otros por asuntos netamente familiares y otros más por los llamados apalancamiento. Pero no se realiza una evaluación de las habilidades y destrezas del personal; así como de su aporte o eficacia en el cumplimiento de objetivos preestablecidos a favor del crecimiento empresarial. Por lo tanto, la asignación de cargos en el Ecuador no se sujeta a un proceso sistemático eficiente sino que más bien obedece a un hecho empírico; por lo cual a menudo se asignan puestos de importancia a personas que no ostentan las capacidades necesarias y por lo general ocasionan el quiebre o cierre de la empresa; lo que perjudica el desarrollo social y el crecimiento tanto del sector público como de las empresas del sector privado.

La forma de enfocar la gestión de los recursos humanos ejercida desde los cargos asignados ha cambiado en correspondencia con la dinámica del desarrollo social y económico, influenciado por sucesos como la revolución industrial, la administración científica y la psicología empresarial. Estos cambios en el entorno hoy por hoy obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su metodología de administración de los recursos humanos que componen la estructura organizacional a fin de mejorar la comunicación entre ellos, el ambiente en el cual se desenvuelven y la eficiencia con la que generan bienes y servicios.

Las organizaciones empresariales que se desenvuelven en el ámbito de los mercados globalizados están inmersas dentro del paradigma de la complejidad,

fenómeno que ha traído como consecuencia una imperante necesidad de transformación en todos los niveles de la gerencia, exigiendo el funcionamiento sistemático de la organización. Las transformaciones afectan directamente las estructuras de la organización y éstas deben estar abiertas a los cambios si es que se pretenden satisfacer las necesidades planteadas por la clientela.

Las estructuras organizacionales están siendo cuestionadas y reevaluadas conforme los gerentes buscan diseños estructurales que den mejor apoyo y faciliten el trabajo de sus empleados, buscando aumentar la eficiencia y satisfacer las necesidades del mundo dinámico.

Ducceschi (1982), sostiene que las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos, pues casi todas las actividades desarrolladas en dicha área, se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

La provincia de Manabí es una de las más importantes del país, ocupa el cuarto lugar en desarrollo, cuenta con el puerto de Manta el cual está siendo programado para la llegada de buques de cuarta generación; y con un aeropuerto que se lo está implementando para que se convierta en un eje multimodal de las exportaciones e importaciones; ello conlleva a que la población esté mejorando su nivel económico y las ofertas laborales atraviesan un buen momento; las empresas demandan personal que pueda satisfacer las necesidades de los clientes y que se integren al trabajo en equipo fortaleciendo la estructura organizacional de las instituciones; sin embargo, es difícil echar a

andar de manera exitosa una empresa y las que se mantienen es debido a su buena estructura organizacional; por lo cual se afianza mucho mas la importancia de este estudio en este contexto.

De ello, la empresa Jardines de Manabí S.A. constituida en 1990; es una entidad en funcionamiento, siendo su naturaleza comercial orientada en dar servicios de programas exequiales y propiedades de cementerio pre-pagados y en emergencia con una extensión de 50 hectáreas, donde el tipo de negocio se basa en un 95% con créditos directos otorgados a más de 8.000 clientes, registrándose una facturación anual de tres millones y medio de dólares, con un personal de planta compuesto por 50 personas distribuidos acorde a un sistema órgano funcional administrativo establecido e implementado por la empresa de acuerdo a su conveniencia, sin tener un análisis y aprobación por los entes encargados para estos casos; con un período empresarial y comercial indefinido. Esta empresa es una organización formal de tramos estrechos y responde a un esquema por funciones, teniendo relaciones de línea con un edificio propio, donde los procesos automatizados, le ha permitido manejar mayores volúmenes de clientes, sin tener que incurrir en incrementos sustanciales de gastos operativos. La política de inversiones de esta empresa está dirigida, buscando siempre dar un mejor servicio, sin desperdiciar recursos e incluso el personal humano que labora es el más adecuado y calificado según sus actividades. Sin embargo, es importante señalar, que entre los indicadores considerados para el análisis de rentabilidad de cualquier entidad empresarial, se encuentra directamente relacionado con su capital y reserva, mientras mayor sea el índice es más rentable una empresa.



### **2.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.**

¿De qué manera incide el manual de funciones y procedimientos de Jardines de Manabí S.A (JARDEMA S.A) en la gestión organizacional de la empresa?

### **2.2. JUSTIFICACIÓN**

El proyecto tiene la finalidad de fusionar la teoría con la práctica mediante la visita a la empresa de servicios funerarios Jardines de Manabí S.A para de esta manera aumentar los conocimientos relacionados al correcto uso del manual de funciones y procedimientos dentro de esta institución, indagando los procedimientos, herramientas y todo aquello que conlleve la correcta utilización del manual de funciones y procedimientos de tal forma que se pueda efectuar un análisis sobre la visita que se realizó a dicha institución enfocándose en consultar si JARDEMA S.A aplica correctamente el manual de funciones y procedimientos de que dispone y de no ser así de qué manera se puede ayudar a mejorar su operacionalidad, y así contribuir en el crecimiento organizacional y operativo de Jardines de Manabí S.A por tal motivo se solicitó una entrevista al gerente comercial de la organización quien proporcionó ayuda para esclarecer ciertas dudas y facilitó información referente al tema ya propuesto.

La reunión con dicho funcionario permitió indagar más a fondo sobre el uso que se está dando al manual de funciones y procedimientos y de qué manera contribuye para alcanzar los objetivos organizacionales esperados tanto por los directivos como por todo el personal que conforma JARDEMA S.A.

Esta investigación puede servir como guía que permita facilitar la correcta aplicación del manual de funciones y procedimientos tanto en **lo académico**

porque permite a los estudiantes de la carrera de administración de empresas tener un instructivo que les guíe en la elaboración de futuras investigaciones

En **lo personal** permite poner en práctica los conocimientos adquiridos durante los años de estudio en la carrera de administración de empresas.

En **lo social** también puede servir como instructivo que ayude a las diferentes empresas para que pongan en práctica la correcta aplicación de los manuales de funciones y procedimientos.

## **2.3. OBJETIVOS**

### **2.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Analizar el Manual de Funciones y Procedimientos de la empresa Jardines de Manabí S.A y su incidencia en la gestión organizacional de la empresa,

### **2.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la situación administrativa de JARDINES DE MANABÍ S.A previo a la implantación del manual de funciones y procedimientos
- Constatar la correcta aplicación del manual de funciones y procedimientos de la empresa Jardines de Manabí S.A (JARDEMA S.A) en las distintas áreas de la organización.
- Identificar los perfiles técnicos y conductuales requeridos para el puesto en las distintas áreas departamentales de la organización, verificando si el proceso de selección de talento humano se cumple acorde a estos requerimientos.

#### **2.4. HIPÓTESIS**

El Manual de Funciones y Procedimientos de Jardines de Manabí (JARDEMA S.A) y su incidencia optimizará la gestión organizacional de la empresa.

### **3. INMERSIÓN INICIAL EN EL CAMPO**

#### **3.1. DEFINICIÓN DE MANUAL**

Son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las actividades.<sup>1</sup>

Los manuales señalan los procedimientos a seguir para lograr el trabajo de todo el personal que labora en la empresa sea esta pública o privada que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer un método estándar para ejecutar el trabajo.<sup>2</sup>

#### **3.2. IMPORTANCIA**

Un manual es importante porque permite mantener informado al personal de una entidad, además de presentar la estructura de la organización, políticas y procedimientos en forma de libro permanente, que está sujeto a cambios de acuerdo a los cambios que se den en la empresa, además un manual proporciona un sistema de referencia que permite poseer información para planificar de acuerdo a las mismas reglas; mostrando a los empleados como encaja su puesto en la entidad y remarcando la forma como este contribuye al logro de los objetivos y a las buenas relaciones con los demás.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Américo, A. 2009. Administración de Personal de Recursos. Administración I y II Pág. 128. Editorial Mac Graw-Hill. Interamericana. México

<sup>2</sup> Aguilar, R. 2003. Administración. Un enfoque basado en competencias. Gestipolis. Consultado el 07 de 12 del 2015, de disponibles <http://www.gestipolis.com>

<sup>3</sup> Amador, J. 2011. Manuales Administrativos – Manual Administrativo. Sexta Edición. Quito Ecuador.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se han encomendado.<sup>4</sup>

Los manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

### **3.3. VENTAJAS DE LOS MANUALES**

- Son guías del trabajo a ejecutar
- Permiten coordinar las actividades
- Logran y mantienen un sólido plan de organización
- Aseguran que todos comprendan el plan general y sus papeles pertinentes
- Facilita el estudio de los problemas de la organización
- Sirve de guía para el entrenamiento del recurso humano
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás en la organización.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Florencia, G. 2009. La definición de Manual. 4 Edición. Gestión de Calidad. España. Pearson Education, P. 368.

<sup>5</sup> Jailer, A. 2004. Administración de empresas. Gestión de Procesos. 8va Edición. Colombia. P.56

### **3.4. OBJETIVOS DE LOS MANUALES**

En calidad de instrumentos administrativos los manuales tienen por objetivo: Recompilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos administrativos que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y a los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.

Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles que deben hacer y cómo deben de hacerlo, también tienen como objetivo ayudar a la coordinación del trabajo para evitar duplicidad de funciones como también construir una base, procedimientos y métodos.

### **3.5. MANUAL DE FUNCIONES**

Un manual de funciones es un documento formativo de la gestión administrativa que tiene como finalidad delimitar procedimientos específicos para cada tarea, dentro del cumplimiento de las diferentes funciones e instancias que conforman la entidad y generalmente va acompañado de un reglamento que tiene como objetivo normar las tareas.<sup>6</sup>

Es la expresión analítica de las funciones administrativas a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la empresa, así como también la enunciación de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.<sup>7</sup>

El Manual de Funciones es por tanto, un instrumento de apoyo administrativo, que agrupa funciones precisas con un objetivo común, que describe en su

---

<sup>6</sup> León, C. 2004. Diseño de un manual de normas y procedimientos administrativos. Diseño I, II y III. México. P.27.

<sup>7</sup> Américo, S. 1994. Administración de Manuales II. Editorial. Thomson editores. 2da edición. México, 2002.

secuencia lógica las distintas actividades de que se compone cada uno de los procedimientos que lo integran, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse.<sup>8</sup>

Existen tres definiciones claves dentro de este tema:

3. **Manual:** Un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge en una forma minuciosa y detallada de las instrucciones que se deben seguir para realizar una determinada actividad.
4. **Proceso:** Es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad.
5. **Procedimiento:** Es la gestión del proceso, como cuando se habla de administración y gestión administrativa, la administración es el conjunto de pasos y principios, y la gestión es la ejecución y utilización de esos principios.

### 3.6. CARACTERÍSTICAS DEL MANUAL

Estos manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico que permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador. Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización.

En los manuales de funciones y procedimientos deben contar con una metodología para su fácil actualización y aplicación. El esquema de hojas intercambiables permite acondicionar las modificaciones sin alterar la totalidad del documento. Cuando el proceso de actualización se hace en forma automatizada, se debe dejar registrada la fecha, tipo de novedad, contenido y

---

<sup>8</sup> Acuña, R. 1982. Técnicas de Documentación e Investigación 2. 4ta Edición. Caracas Venezuela. Universidad Abierta.

descripción del cambio, versión, el funcionario que lo aprobó, y el del que lo administra, entre otros aspectos.<sup>9</sup>

En los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación. Las dependencias de la organización deben contar con mecanismos que garanticen su adecuada difusión. Los manuales deben cumplir con la función para la cual fueron creados y se debe evaluar su aplicación, permitiendo así posibles cambios o ajustes. Cuando se evalúe su aplicabilidad se debe establecer el grado de efectividad de los manuales en las dependencias de la organización.<sup>10</sup>

### **3.7. APLICACIÓN DE LOS MANUALES**

La aplicación del manual de funciones en la organización, permite facilitar la adaptación de los factores de la empresa. Se identifican las siguientes funciones básicas de los manuales.

- El establecimiento de objetivos
- La definición de políticas, guías, procedimientos y normas
- La evaluación del sistema de organización
- Las limitaciones de autoridad y responsabilidad.<sup>11</sup>

### **3.8. EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

El proceso administrativo considera la administración, como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo

---

<sup>9</sup> Gómez, G. 1997. Sistemas Administrativos Análisis y Diseño. Mc Graw Hill. Interamericana Editores S.A. 1ra Edición. México

<sup>10</sup> Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Fundamentos de la Administración. (En línea). Colombia. Consultado el 07-12-2015. Disponible en <http://www.virtual.unal.edu.com>.

<sup>11</sup> Herrera, H. 2007. Prácticas. Importancia de los manuales administrativos. Segunda Edición. Colombia



único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control.<sup>12</sup>

A partir de estos conceptos nace el Proceso Administrativo, con elemento de la función de Administración que Fayol definiera en su tiempo como: Preveer, Organizar, Comandar, Coordinar y Controlar. Dentro de la línea propuesta por Fayol, los autores clásicos y neoclásicos adoptan el Proceso Administrativo como núcleo de su teoría, con sus cuatro elementos: Planificar, Organizar, Dirigir y Controlar.

Para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿ Cuándo y cómo se hará? ¿ Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y cómo lograrlos?. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante.<sup>13</sup>

### **3.9. GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Se define a la gestión organizacional como un proceso, ya que todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados. La efectividad de la gestión organizacional en alcanzar los evidentes niveles de crecimiento aunado con algunos logros en el desarrollo organizacional, no depende del éxito de un proceso de gestión en

---

<sup>12</sup> Stoner, J. y Freeman, E. 1996. Administración en procesos secuenciales. Sexta Edición: Prentice- Hall Hispanoamericana S.A. México. P. 249.

<sup>13</sup> Clark, L. Jenson, J. Theodore, S. 2008. Principio de Administración. Escolar. Editorial Troquel S.A. B.S. AS. Para América Latina. México.

particular (llámese gestión económica, de administración o gestión financiera), depende del ejercicio de una coordinación balanceada entre estos procesos y la adecuada realización de sus actividades.

### **3.9.1. DISEÑO DE CARGOS**

Las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan, cuando alguien dice que trabaja en determinada empresa, la primera pregunta que se nos ocurre es ¿qué cargo ocupa? Así conocemos qué hace en la organización, nos hacemos una idea de su importancia y del nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales; para la persona, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativa y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en una organización.

### **3.9.2. CONCEPTO DEL CARGO**

El concepto del cargo se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función.

- a. *Tarea.* Actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios (como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros), como montar una pieza, enroscar un tornillo, fabricar un componente, insertar una pieza, etc.
- b. *Atribución.* Actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un cargo. En general, se refiere a cargos más diferenciados (ocupados por quienes trabajan por meses o por los empleados de oficina), como elaborar un cheque, emitir una solicitud de material, elaborar una orden de servicio, etc. La atribución es una tarea un poco más sofisticada, más intelectual y menos material

- c. *Función*. Conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejecuta de manera sistemática y reiterada. También puede ejecutarlas un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- d. *Cargo*. Conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el cargo y los demás cargos de la organización. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas.

El cargo se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona, las cuales pueden incluirse en un todo unificado que ocupa una posición formal en el organigrama. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un cargo debe tener una posición definida en el organigrama. De este modo, un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado. Ubicar un cargo en el organigrama implica establecer esas cuatro categorías o condiciones.

En el organigrama, cada cargo se representa mediante un rectángulo con dos terminales de comunicación. El Terminal de arriba, que lo liga al cargo superior, refleja la responsabilidad en términos de subordinación. El Terminal de abajo, que lo liga a los cargos inferiores, refleja la autoridad en términos de supervisión. Ubicar un cargo en el organigrama implica indicar el nivel jerárquico (por ejemplo, dirección, gerencia, supervisión, ejecución), el área en que está situado

(departamento o división), a quién reporta (quién es su superior inmediato), a quién supervisa (cuáles son sus subordinados directos) y cuáles son los cargos con que mantiene relaciones laterales.

El ocupante es la persona designada para desempeñar un cargo. Toda persona que trabaje en una organización ocupa un cargo. Existen cargos que tienen un solo ocupante (por ejemplo, el director general), en tanto que otros tienen varios ocupantes que realizan las mismas tareas (por ejemplo, operadores de máquinas, tenedor de libros, vendedores, etc.). Las tareas o atribuciones constituyen las actividades realizadas por quien ocupa el cargo. Cuando una persona ocupa determinado cargo, se espera que ejecute las tareas o atribuciones propias del cargo, dependa de un superior, administre sus subordinados y responda por su unidad de trabajo.

### **3.9.3. Concepto de diseño del cargo**

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo)
- b. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo)
- c. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad); es decir la relación con su jefe
- d. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad); es decir la relación con los subordinados

El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo. En el fondo, el

diseño de los cargos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los cargos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Por lo general, el área de administración de recursos humanos no es responsable del diseño de los cargos en una empresa; esto corresponde muchas veces a algún organismo de ingeniería industrial (el cual diseña los cargos operativos) y el de organización y métodos (que diseña los cargos de oficina), al que le corresponde la planeación y la distribución de las tareas y atribuciones de gran parte de la empresa. Los demás cargos (de las áreas administrativas, financiera y mercado lógica) son diseñados generalmente por la gerencia respectiva, en un proceso continuo de solución de problemas. Esto implica que los cargos no son estables, estáticos ni definitivos, sino que están en evolución, innovación y cambio continuos para adaptarse a las constantes transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. En la actualidad se observa una revolución completa en el concepto del cargo, debido a las exigencias del mundo moderno y la globalización de la economía.

#### **3.9.4. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS**

Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o calidad, se establecen mediante una esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles

con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de administración de recursos humanos, falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el diseño del cargo ya está hecho desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo. Otros autores, señalan que “las necesidades básicas de recursos humanos para la organización se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el ocupante necesita cumplir”<sup>14</sup>. Por lo tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo y el papel que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. La descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la

---

<sup>14</sup> <http://admindeempresas.blogspot.com/2015/12/descripcion-y-analisis-de-cargos.html>

percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo.

### **3.9.5. Descripción de cargos<sup>15</sup>**

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo puede “ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”<sup>16</sup>

Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”<sup>17</sup>. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas

---

<sup>15</sup> Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGrawHill. Colombia 2000

<sup>16</sup> J. Herbert Chrudden, Arthur W. Sherman, Jr., Personnel Management, Cincinnati, South-Eastern, 1963, p.79

<sup>17</sup> Bryan Livy, Job Evaluation: A Critical Review, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46

actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”<sup>18</sup>

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir hacia sus aspectos intrínsecos.

### **3.9.6. ANÁLISIS DE CARGOS**

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

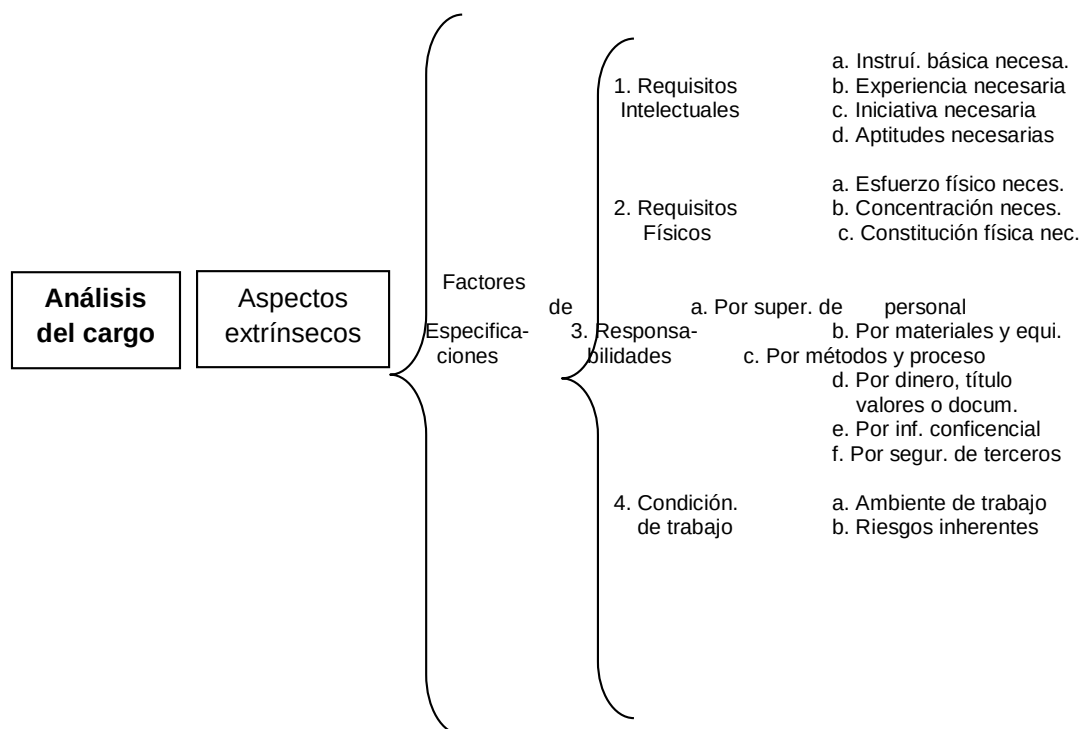
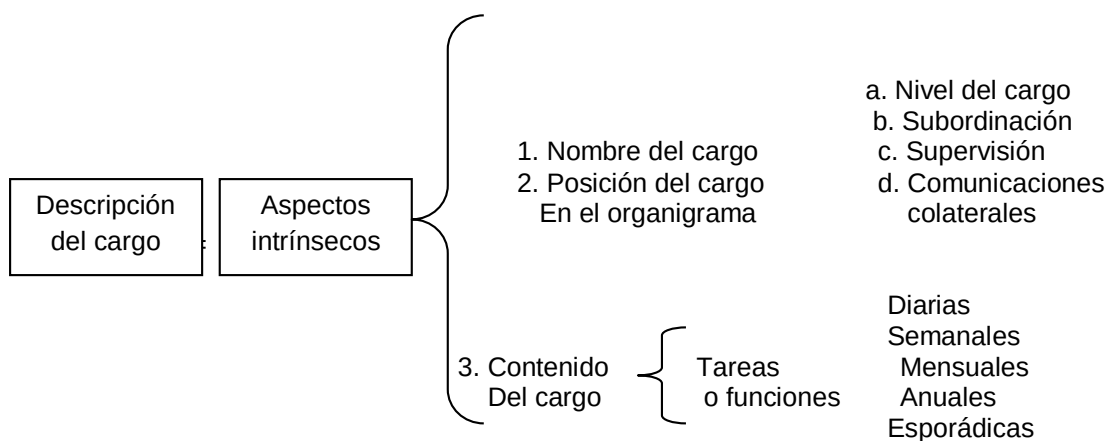
Aunque la descripción y el análisis de cargos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

A continuación se muestra el desdoblamiento de la descripción y del análisis del cargo.

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*





### **3.9.7. DISTRIBUCIÓN DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el mismo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas o requisitos aplicados casi siempre a cualquier tipo o nivel de éste:

- a. Requisitos intelectuales
- b. Requisitos físicos
- c. Responsabilidades implícitas
- d. Condiciones de trabajo

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones, los mismos que se transforman en factores de evaluación de cargos mediante un tratamiento estadístico. En el fondo, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. Si varía la naturaleza de los cargos que van a analizarse, cambiarán no sólo los factores de especificaciones considerados, sino también su amplitud de variación y sus características de comportamiento.

A continuación y por separado se analizan los factores de especificaciones:

### Requisitos intelectuales

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a. Instrucción básica
- b. Experiencia básica
- c. Adaptabilidad al cargo
- d. Iniciativa necesaria
- e. Aptitudes necesarias

### Requisitos físicos

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a. Esfuerzo físico necesario
- b. Capacidad visual
- c. Destreza o habilidad
- d. Constitución física necesaria

### Responsabilidades implícitas

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo – además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que

utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial.

En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- a. Supervisión de personal
- b. Material, herramientas o equipo
- c. Dinero, títulos valores o documentos
- d. Contactos internos o externos
- e. Información confidencial

### Condiciones de trabajo

Se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño.

Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- a. Ambiente de trabajo
- b. Riesgos

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

### 3.9.8. MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGOS

La descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos<sup>19</sup>, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- a. Observación directa
- b. Cuestionario
- c. Entrevista directa
- d. Métodos mixtos

#### Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis de cargo se efectúa observado al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten

---

<sup>19</sup> El analista de cargos “deduce, analiza y desarrolla datos ocupacionales relativos a los cargos, cualidades necesarias para ocupar los cargos y características del ocupante, que sirven de base para la orientación profesional, la evaluación de salarios, la utilización de trabajadores y otras prácticas de personal.

la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

#### Método del cuestionario

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. EL cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su supervisor para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

#### Método de la entrevista

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el analista hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y los cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar

el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstruores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

#### Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de análisis posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis.

Los más utilizados son:

- a. Cuestionario y entrevistas, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b. Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos
- c. Cuestionario y entrevista, ambos con el superior
- d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior
- e. Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del cargo
- f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

### **3.9.9. ETAPAS DEL ANÁLISIS DE CARGOS**

En síntesis, un programa de análisis de cargos comprende tres etapas:

#### Etapas de planeación

Fase en que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de cargos; es una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de cargos requiere los siguientes pasos:

- a. *Determinación de los cargos que deben describirse*, analizarse e incluirse en el programa de análisis, así como de sus características, naturaleza, tipología, etc.
- b. *Elaboración del organigrama de cargos* y ubicación de los cargos en éste. Al ubicar un cargo en el organigrama, se logran definir los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación
- c. *Elaboración del cronograma de trabajo*, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores, o viceversa, o empezar en las intermedias o desarrollar una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
- d. *Elección del (de los) método(s) de análisis que va(n) a aplicarse*. Los métodos adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse. En general, se eligen varios métodos de análisis porque es difícil que los cargos tengan naturaleza y características semejantes, La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores



ventajas o, por lo menos, las menores desventajas respecto de los cargos que van a analizarse.

- e. *Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán* en el análisis, basada en dos criterios: Criterio de universalidad y criterio de discriminación
- f. *Dimensionamiento de los factores de especificaciones.* Determinar el campo o amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de cargos que se pretenden analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor presenta en un conjunto de cargos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustar el instrumento de medida que representa al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de indicadores para analizar un cargo. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmento de su totalidad servirá para analizar determinado conjunto de cargos. Por ejemplo, el factor de especificaciones educación básica necesaria, cuando se aplica a cargos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión; en este caso, el límite inferior (educación primaria completa) y el superior (educación superior completa) son bastante elevados.
- g. *Gradación de los factores de especificaciones.* Consiste en transformarlos de variable continua (a la que puede asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (a la que pueden asignársele sólo determinados valores que representan segmentos de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. En general, el número de grados de un factor de

especificaciones se sitúa entre 4, 5 o 6 grados. En consecuencia, cada factor podrá tener sólo 4, 5 o 6 grados de variación, en vez de poseer  $n$  valores continuos.

### Etapas de preparación

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo:

- a. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de cargos que conformarán el equipo de trabajo.
- b. Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.)
- c. Disposición del ambiente (informes a la dirección, a la gerencia, a la supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de cargos)
- d. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los cargos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los cargos)

La etapa de preparación puede desarrollarse de manera simultánea.

### Etapas de ejecución

En esta fase se recolectan los datos relativos a los cargos que van a analizarse y se redacta el análisis

- a) Recolección de datos sobre los cargos mediante el (los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del cargo o con el supervisor inmediato)
- b) Selección de los datos obtenidos
- c) Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de cargos
- d) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique
- e) Redacción definitiva del análisis del cargo

- f) Presentación de la redacción definitiva del análisis del cargo, para la aprobación (al comité de cargos y salarios, al ejecutivo o al organismo responsable de oficializarlo en la organización)

#### **3.9.10. OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE CARGOS**

La aplicación de los resultados del análisis de cargos es muy amplia: reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de cargos, proyecto de equipo y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de cargos.

Los objetivos del análisis y la descripción de cargos son muchos, pues éstos constituyen la base de cualquier programa de recursos humanos. Los principales objetivos son:

- a. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal
- b. Determinar el perfil del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal
- c. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal
- d. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de cargos-, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios

- e. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional
- f. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones
- g. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos cargos.

### **3.10. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL<sup>20</sup>**

La estructura organizativa del trabajo que tenga una empresa influye directamente en la percepción que pueda tener un trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional.

Una estructura organizativa muy vertical, con una larga cadena de mando y tramos de control corto no favorece el trabajo en equipo, por el contrario las estructuras horizontales facilitan mejor el trabajo en equipo.

La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo.

Existen seis elementos que se consideran claves en la estructura organizativa de una empresa:

- Burocracia
- Especialización del trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando

---

<sup>20</sup> Sosa Sálco, Mariano (4-7-2006), "Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines", Recursos Humanos enwikilearning.com] Mariano Sosa Salico. Estructura organizacional. Wikilearning [07-112-2015]

- Centralización y descentralización.
- Formalización

La burocracia se caracteriza por ser una estructura organizativa fundamentada en la estandarización donde se realizan operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, donde las tareas se agrupan en departamentos funcionales, división de responsabilidades, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando, especialización del trabajo, jerarquía y relaciones impersonales. El término puede referirse a cualquier tipo de organización.

La departamentalización es la agrupación de actividades y personas en departamentos que permiten, al menos en teoría, las organizaciones crezcan en un grado indeterminado. Algunos tipos de departamentalización son:

- Departamentalización por tiempo.
- Departamentalización por función empresarial o funcional.
- Departamentalización territorial o geográfica.
- Departamentalización por tipo de clientes.
- Departamentalización por procesos o equipos.
- Departamentalización por productos.

### **3.10.1. ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL**

A la organización empresarial corresponde al proceso de organización de los talentos (humanos, financieros y materiales) de los que dispone la empresa, para alcanzar los objetivos deseados. Son muchos los modelos de organización que podemos encontrar. Las estructuras más comunes son:

### Organización lineal

- Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento.
- Sistema de organización lineal con comités o consejos.

### Organización funcional

- Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor.
- Sistema de organización mixto, o sea la integral.

### Organización matricial

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos, que designan un área o división en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas, de acuerdo con su uso más general, los departamentos pueden ser producción, control de calidad, ventas, investigación de mercado.

#### **3.10.2. CLIMA ORGANIZACIONAL**

Del concepto motivación –en el nivel individual- surge el concepto –*clima organizacional*- en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Las personas se hallan en un proceso continuo de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Tal adaptación no se limita sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad –denominadas necesidades vegetativas-, sino que también incluye la satisfacción de las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización –denominadas necesidades superiores-. Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o

desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un *continuum*<sup>21</sup> que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”. Las tres principales características de las personas mentalmente sanas son las siguientes:

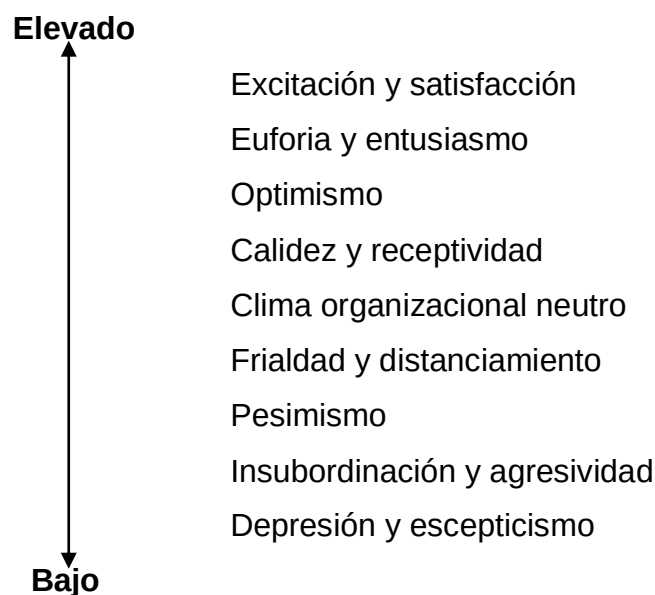
- a. Las personas se sienten bien consigo mismas
- b. Las personas se sienten bien con las demás personas
- c. Las personas son capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida y de las situaciones.

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de éstos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación de los miembros es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar. El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización (como en los casos de huelgas, mítines, etc.). El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente

---

<sup>21</sup> Según Jean Liedloff, el concepto del Continuum se refiere a la idea de que, para alcanzar un óptimo desarrollo físico, mental y emocional, los seres humanos —especialmente los bebés— necesitamos vivir las experiencias adaptativas que han sido básicas para nuestra especie a lo largo del proceso de nuestra evolución.

relacionado con el grado de motivación reinante. Puede variar en el *continuum* ilustrado a continuación:



El concepto *clima organizacional* refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. El clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado de



motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional.

### **3.10.3. NIVELES ORGANIZACIONALES**

No toda la organización se comporta como un sistema abierto que interactúa con el ambiente, sino parte de ella. La estructura y el comportamiento organizacional son variables dependientes, mientras que el ambiente y la tecnología son variables independientes. El ambiente genera desafíos externos a la organización, en tanto que la tecnología le impone retos internos. Para enfrentar unos y otros, las empresas se desdoblan en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son<sup>22</sup>:

- a. Nivel institucional. Comprende al nivel más elevado de la organización; está compuesto de los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina nivel estratégico, pues allí se toman las decisiones y se establecen los objetivos de la organización, así como las estrategias necesarias para lograrlos. Este nivel es periférico y está orientado hacia el exterior, ya que mantiene la interfaz con el ambiente. Funciona como un sistema abierto y debe enfrentar la incertidumbre porque no tiene poder o control sobre los eventos ambientales ni mucho menos capacidad de prever con razonable precisión los eventos ambientales futuros.
- b. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. En él se encuentran los departamentos y divisiones de la empresa. Situado entre

---

<sup>22</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de administración, Sao Paulo, McGraw-Hill, Makron Books, 1993, p. 835

el nivel institucional y el nivel operacional, permite la articulación interna entre estos dos niveles. Se encarga de que las decisiones tomadas en el nivel institucional (en la cima) sean adecuadas a las operaciones realizadas en el nivel operacional (la base de la organización). Corresponde a la línea de medio campo y está conformado por los mandos medios, es decir las personas y órganos encargados de transformar en programas de acción las estrategias acordadas para alcanzar los objetivos organizacionales. Debe enfrentarse con dos componentes bien diferentes; uno sujeto a la incertidumbre y al riesgo, que encara un ambiente externo cambiante y complejo (nivel institucional), y otro orientado a la lógica y la certeza, ocupado en la programación y ejecución de tareas bien definidas y delimitadas (nivel operacional). El nivel intermedio amortigua los impactos y vaivenes de la incertidumbre traída del ambiente por el nivel institucional, y los absorbe y digiere para traer al nivel operacional los programas, rutinas y procedimientos de trabajo establecidos con rigidez, que este último deberá seguir para ejecutar con eficiencia las tareas básicas de la organización.

- c. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico, se halla localizado en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo; allí se ejecutan las tareas y se llevan a cabo las operaciones. Abarca la programación y ejecución de las actividades diarias de la empresa. En este nivel se hallan las máquinas, las instalaciones físicas, las líneas de montaje, las oficinas y los puntos de venta, que constituyen la tecnología predominante en la organización. Incluye el trabajo físico relacionado directamente con la fabricación de productos o la prestación de servicios de la organización, cuyo funcionamiento debe seguir determinadas rutinas y

procedimientos programados con regularidad y continuidad, que garanticen la utilización total de los recursos disponibles y la máxima eficiencia de las operaciones. Dicho nivel, orientado hacia las exigencias impuestas por la naturaleza de la tarea y la tecnología empleada para ejecutarla, funciona como un sistema cerrado y determinista en el interior de la organización.

De este modo, las organizaciones son, por un lado, sistemas abiertos que enfrentan, la incertidumbre proveniente de restricciones y contingencias externas impuestas por el ambiente, las cuales penetran a través del nivel institucional, que busca la eficacia tomando decisiones que tratan de aprovechar las oportunidades ambientales, defenderse de las amenazas y neutralizar las restricciones y contingencias del ambiente, para alcanzar resultados satisfactorios. Por otro lado, las organizaciones son sistemas cerrados, teniendo en cuenta que el nivel operacional funciona en términos de certeza y previsibilidad, y opera la tecnología de acuerdo con criterios de racionalidad. Este nivel busca la eficiencia en las operaciones ejecutadas dentro de programas, rutinas y procedimientos estandarizados, cíclicos y repetitivos, para alcanzar resultados óptimos.

#### **3.10.4. LAS ORGANIZACIONES Y EL AMBIENTE**

Cuando se diseña un modelo para visualizar la organización, es necesario saber en qué contexto existe y funciona. Las organizaciones no son absolutas, no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos, las organizaciones operan en un ambiente que las envuelve y rodea. Se denomina ambiente todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe una organización o un sistema. Desde una perspectiva más amplia, ambiente es todo lo que existe alrededor de una organización; esto significa que el

ambiente es todo el universo. Dado que el ambiente es vasto, amplio, genérico y difuso, es difícil profundizar en este concepto. Para comprender dicho concepto, es necesario definir dos estratos ambientales: el ambiente general (o macroambiente) y el ambiente de tarea (o microambiente). El segundo está contenido en el primero, del mismo modo que un sistema se halla inmerso en un suprasistema.

### **3.11. ESTUDIOS REALIZADOS SOBRE EL TEMA**

Stephen Robbins plantea la estructura organizacional como: “La distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización (Robbins, 2005:234)”. El estudio de la estructura organizacional y sus variables forma parte de la teoría administrativa, la cual a su vez comenzó con el estudio de la administración científica. Debe recordarse que el enfoque de la administración científica pone especial énfasis en la ejecución de las tareas y busca ante todo racionalizar el trabajo en el ámbito operacional.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo (Gestión Organizacional, ADPT) coinciden con la revolución industrial en Europa y en Estados Unidos, Charles Babbage, en Europa, y Frederick Taylor en la Unión Americana fueron los primeros autores que plantearon que el trabajo podría y debía estudiarse de manera sistemática y en relación con algún principio científico.

Las tendencias actuales de la Gestión de los Recursos Humanos se dirigen hacia enfoques sistemáticos prácticos, multidisciplinarios y participativos que consideran el Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo (ADPT) como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos

humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

Los constantes cambios y transformaciones en las que se ven envueltas las organizaciones actuales, ha conllevado a adaptar las estructuras anticuadas y rígidas a sistemas avanzados y flexibles. La Gestión de Recursos Humanos ha pasado a ser una función eminentemente estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su principal clave de éxito. Todo ello, ha obligado a los Directores de las Organizaciones, a establecer sistemas y procesos adaptativos a las nuevas estructuras, necesitando de técnicas que le permitan afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las Organizaciones, lo que ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de los recursos humanos.

Sin embargo, y pese a que el análisis y descripción de puestos de trabajo no se ha considerado un medio comúnmente aceptado para implementar el nivel de flexibilidad deseado en las Organizaciones, la práctica ha demostrado su utilidad, siempre que se le dote de la versatilidad y capacidad de adaptación adecuada, determinado como una herramienta básica para el establecimiento de toda política de recursos humanos pues casi todas las actividades desarrolladas en el área de recursos humanos se basan de uno u otro modo en la información que proporciona este procedimiento.

### **3.12. DESCRIPCIÓN DE CARGOS EN LA EMPRESA JARDINES DE MANABÍ S.A.**

A continuación se detalla las descripciones de los cargos existentes en la empresa Jardines de Manabí S.A., los mismos que se los ha implementado en base a un manual de funciones.

#### **ADMINISTRACIÓN CENTRAL**

##### Administradora de Jardines de Manabí S.A.

1. Aplicar las políticas establecidas por la Gerencia General
2. Solicitar autorización por operaciones financieras mayores a lo establecido por la Gerencia General
3. Reportar a la Gerencia General, en el periodo que esta disponga, el estado de situación general, el cual debe incluir: Estados Financieros; Reporte de Novedades de Personal; Situación del Camposanto y cualquier otra información que sea pertinente
4. Es responsable de toda la Organización del camposanto con excepción de la Gerencia de Ventas
5. Coordinar con la Gerencia de Ventas las acciones necesarias relativas al crédito y cobranzas
6. Velar por la excelente calidad de los servicios y de todos los productos que se ofrecen
7. Establecer las responsabilidades de sus subalternos
8. Establecer las funciones de cada puesto que no conste en este manual
9. Establecer las políticas de cobranzas

10. Mantener una excelente comunicación con los bancos y demás entidades financieras
11. Hacer cumplir con todas las regulaciones de la Superintendencia de Compañías
12. Hacer cumplir con todas las regulaciones del Servicio de Rentas Internas
13. Hacer cumplir con todas las regulaciones de las diversas organismos del Estado para precautelar el buen funcionamiento y la vigencia de los derechos de Jardines de Manabí
14. Establecer el código de buena conducta y demás políticas de personal que deben atenerse todos los empleados de Jardines de Manabí
15. Establecer el código de buena conducta de los clientes y visitantes del Camposanto
16. Sugerir a la Gerencia General, tomar todas las acciones legales en contra de personas naturales o jurídicas que amenacen o perjudiquen en cualquier aspecto a Jardines de Manabí
17. Mantener al día y en pleno funcionamiento todos los Permisos que Jardines de Manabí necesita
18. Servir de mediadora para resolver todos los problemas de personal o de organización que surjan

#### Contadora

1. Revisión de Cajas
2. Definición del Plan de Cuentas
3. Establecer relaciones y definiciones en el Sistema Contable
4. Responsable de todos los aspectos relacionados de la contabilidad con el Servicio de Rentas Internas.

5. Administración contable y nómina de Recursos Humanos
6. Demás funciones inherentes al cargo

#### Asistente Contable

1. Ingreso de facturas y demás documentos que asigne la contadora
2. Realizar conciliaciones bancarias
3. Organización de documentos de compras y gastos
4. Elaboración de notas de crédito de contratos rescindidos y demás acciones inherentes a los contratos con clientes

#### Tesorera

1. Registrar y controlar los pagos que la empresa realice
2. Reportar a la Administradora el resultado de los controles
3. Hacer seguimiento de la secuencialidad y llevar registro de los cheques y demás dispositivos u órdenes de pago

#### Jefe de Cobranzas

1. Este puesto se sugiere se lo reduzca en la jerarquía a un puesto de asistente, debido a que su trabajo es operativo y el nivel de control obliga a que sea supervisado por la Asistente de la Administradora
2. Organiza al personal de cobranzas en el reparto semanal de recibos de pago
3. Controla y es responsable de la emisión de recibos de pago
4. Establece controles para asegurar la calidad de la gestión de cobranza
5. Registra novedades y demás situaciones en una bitácora para mantener el historial de su gestión por día, cliente y cobrador



### Jefe de Crédito

1. Este puesto se sugiere sea eliminado, y las funciones pasen a ser de la Asistente 2 de la Gerencia Comercial
2. Ejecuta todas las acciones necesarias para confirmar los datos registrados en el Contrato por el Asesor Comercial

### Jefe de Servicios Funerarios

#### Misión:

Tiene claro que es la Imagen de Jardines de Manabí, por lo que se esmera en brindar los Servicios Funerarios en el máximo Estándar de calidad, realizando las negociaciones y cobros de los servicios si fuese necesario, de la manera más sutil posible.

#### Perfil:

1. Proactivo
2. Es consciente que su trabajo lo puede ocupar 24 horas por 365 días al año
3. Liderazgo suficiente para manejar personal
4. Profesional en Administración de Empresas
5. Hábil en negociación de precios
6. Facilidad de palabra
7. Posee una sensibilidad y facilidad de trato para atender clientes que están emocionalmente alterados
8. Poseedor de los más altos principios de honradez y fidelidad

#### Funciones:

1. Distribuye al personal a su cargo de acuerdo a su experiencia y habilidad

2. Asigna tareas de acuerdo a la carga de trabajo
3. Emergencias
  - a. Organizar el personal a su cargo en los horarios adecuados para mantener la excelencia en el servicio
  - b. Mantener una excelente presencia personal en vestimenta y trato, suya y del personal a su servicio
  - c. Mantener activos los canales de comunicación, radios y celulares
  - d. En horas no laborables, incluye sábado, domingo y días festivos, prestar la Atención al Cliente
  - e. Sugerir a la Administradora, mejoras de procedimientos, de infraestructura, etc. para mantener en un máximo nivel la atención al servicio
  - f. Negocia con los clientes el costo de los servicios no contratados y realiza su inmediato cobro.
  - g. Reporta a Servicio al Cliente con copia a la Administración Central, siempre al día laborable siguiente de todas las acciones llevadas a cabo
  - h. Requiere la prestación de ayuda de parte del personal del Camposanto en casos que por la Emergencia lo haga necesario
    - i. Se informa de la Administración Central de la Política de Precios de los servicios que se pueden brindar
    - j. Es responsable de las Bodegas de Servicios funerarios (Cofres, Capillas ardientes y demás mobiliarios)
    - k. Coordina con la Administración Central, la existencia, los modelos y tamaños de los cofres, etc.
    - l. Provee del equipo personal adecuado a los auxiliares para cumplir a cabalidad con las emergencias (guantes, mandiles, etc.)

#### 4. Cafetería

- a. Controla el inventario de productos
- b. Solicita Órdenes de compra a la Administración Central para mantener el stock de productos
- c. Justifica el uso de cada uno de los productos
- d. Dispone mantener la limpieza de todos los servicios y lugares que se usan en la cafetería

#### 5. Vehículos

- a. Controla que todos los vehículos estén siempre pulcros
- b. Dispone el mantenimiento preventivo al kilometraje exacto con el propósito de mantener siempre en excelente estado de funcionamiento todos los vehículos
- c. Coordina con la Administración Central el transporte de personal o mercancías, es decir, los viajes de todos los vehículos

#### 6. Salas de Velación

- a. Dispone el mantenimiento del mobiliario
- b. Es responsable que todas las salas de velación estén realmente limpias y con los servicios en pleno funcionamiento
- c. Organiza al personal que preste el soporte adecuado a los visitantes

#### 7. Sugiere a la Administración Central, el presupuesto anual de operación y mantenimiento de todas las áreas a su cargo.

#### 8. Responde directamente a la Administradora de Jardines de Manabí

### Servicio al Cliente

Funciones:

1. Este puesto se convertiría en Asistente de Servicios Funerarios
2. Registrar en el sistema todas las emergencias
3. Verificar el número de lote y su correcta disponibilidad
4. Brindar información muy amablemente, a todos los usuarios, clientes y personas en general que lo soliciten
5. Mantener actualizados sus conocimientos en las características de los servicios y productos disponibles para su comercialización
6. Es informada por la Gerencia Comercial de cambios en las políticas de precios, características de servicios y demás productos que se ofrezcan
7. Entregar un informe diario a la Administradora de la empresa de las novedades atendidas
8. Sugerir a la Administradora, acciones que se podrían tomar para mejorar la atención

## **GERENCIA COMERCIAL**

### **Asistente de Gerencia**

1. Reporta directamente a la Gerencia Comercial
2. Coordina con la Administración Central los cambios en las políticas de servicios y demás productos
3. Coordina con los Supervisores la entrega de los reportes diarios y semanales
4. Valida la información de los documentos de venta de los asesores, especialmente lo referente a la ubicación de los productos (inventario camposanto)
5. Mantiene actualizado el Cuadro de Control de Ventas (Dashboard) y se lo reporta a la Gerencia Comercial y a la Administración Central

## Asistente 2

1. Controla la asistencia de los asesores
2. Reporta a la Gerencia Comercial los cuadros de control con los puntos respectivos
3. Entrega a los Asesores los Títulos de los productos y controla que sean recibidos por los propietarios
4. Coordina con la Asistente Administrativa de la Administración Central los cumpleaños de los Asesores Comerciales
5. Realiza todas las acciones necesarias para llevar la facturación y mantener al día todas las obligaciones tributarias de los Asesores. Genera las facturas con los valores que recibe de la Administración Central
6. Coordina con los asesores el uso del vehículo de la Gerencia Comercial para visitas de clientes al Camposanto
7. Sugerencia – Toma a cargo las funciones de Crédito

## **CAMPOSANTO**

### Administrador del Camposanto

#### Perfil:

1. Es una persona profesional en ciencias administrativas,
2. Don de mando,
3. Capaz de transmitir los valores de la empresa a sus subalternos,
4. Organizado y Metódico
5. Con el suficiente Ingenio para implementar controles sin causar tensiones en los obreros

6. Ser sensible con los clientes pero hacer cumplir el reglamento de conducta del Camposanto
7. Sugerir a la Administradora de la empresa, controles y acciones necesarias para llevar a cabo su función
8. Proactivo, capaz de tomar decisiones y saber discernir cuando pedir autorización de acuerdo a la magnitud de la misma

Funciones:

1. Reporta a la Administradora de Jardines de Manabí
2. Hacer cumplir todas las disposiciones que emita la Administradora
3. Implementar todos los controles que se disponga
4. Sugerir nuevos controles para llevar a cabo la regulación y funcionamiento eficiente del Camposanto
5. Establecer las medidas y acciones necesarias para hacer cumplir con las disposiciones que disponga la Administradora
6. No delega autoridad
7. Administra los recursos del Camposanto de la manera más eficiente
8. Ordena, evalúa y controla a todo el personal del Camposanto, directamente
  - a:
  - a. Jefe de Mantenimiento
  - b. Jefe de Construcción
  - c. Jefe de Bodega
  - d. Asistente
9. Hace cumplir con el código de buena conducta al personal a su cargo y a los visitantes y clientes del Camposanto
10. Autoriza toda orden de compra que se genere en el Camposanto

11. Sugiere a su superior, cambio, eliminación o añadiduras a las funciones de sus subalternos
12. Evalúa el correcto funcionamiento de la Bodega
13. Es responsable de los mecanismos de seguridad del Camposanto
14. Es responsable del orden, la seguridad y el buen servicio en el Camposanto
15. Coordina con los demás organismos de la empresa para brindar eficientemente todos los servicios del Camposanto
16. Reporta novedades o solicitudes a la Administradora
17. Anotar en la Bitácora Virtual, todas las acciones realizadas durante el día
18. Tomar y actualizar el inventario general por lo menos una vez al mes
19. En base a la información entregada por los Jefes de área, despedir, multar, premiar, etc., al personal a su cargo
20. Emitir las ordenes de trabajo para las diferentes Jefaturas a su cargo
21. Sugerir para su aprobación a la Administradora de Jardines de Manabí, los planes de trabajo del Camposanto de manera mensual, trimestral, semestral y anual
22. Establece controles periódicos para el mantenimiento y buen estado del Reservoirio y de las bombas
23. Dispone que el personal de Mantenimiento preste ayuda temporalmente a la Jefatura de Servicios Funerarios en casos que por Emergencias se lo requiera
24. Controla y proyecta el mantenimiento preventivo de los tractores, dumpers y de los demás vehículos que tiene el Camposanto.
25. Establecer el Proyecto anual de actividades del Camposanto

26. Sugerir a la Administración Central el Presupuesto Anual detallado del Camposanto

#### Asistente

Funciones:

1. Su superior es el Administrador del Camposanto
2. Reporta directamente al Administrador del Camposanto
3. No supervisa a nadie
4. Soporta y ejecuta todas las acciones administrativas que le indique el Administrador del Camposanto
5. Ingresa al sistema informático todos los formularios, solicitudes y demás documentos que sean necesarios
6. Sugiere al Administrador del Camposanto, la implementación de controles para el eficiente funcionamiento del Camposanto
7. Brinda información de los servicios a los usuarios del Camposanto
8. Coordina con la Administración central e informa al Jefe de Mantenimiento, los servicios que se van a brindar en el Camposanto
9. Controla el inventario adecuado del Bar del Camposanto, genera las compras de la existencia del mismo y controla que el consumo sea exclusivo de los usuarios del Camposanto, realiza un informe justificando el consumo de los productos del Bar, previo a la solicitud
10. Informa al Administrador del Camposanto novedades que encuentre como resultado de la ejecución de los Controles
11. Controla diariamente la Hoja de Asistencia del personal del Camposanto e informa de las novedades al Administrador del Camposanto con copia a la Administradora de Jardines de Manabí



12. Previo a la aprobación del Administrador del Camposanto, solicita a la Administración Central los suministros de oficina
13. Sugiere al Administrador del Camposanto el establecimiento de Políticas, controles, reportes, etc. que sean necesarios para el perfecto funcionamiento
14. Anotar en la Bitácora Virtual, todas las acciones realizadas durante el día
15. Paga los sueldos y salarios del personal del Camposanto
16. Envía las ordenes de fabricación de las lápidas

#### Jefe de Bodega

##### Funciones:

1. Ser el custodio de todos los materiales de Construcción y demás bienes materiales que se almacenen en la bodega
2. Mantener en perfecto estado las instalaciones físicas de la bodega
3. Solicitar o construir las adecuaciones necesarias para mantener en buen estado las cosas almacenadas
4. Sugerir la implementación o instalación de seguridades de la bodega
5. Reportar al Administrador del Camposanto
6. Establecer los controles adecuados para poder reportar con exactitud las existencias actuales
7. Incluir en sus controles todos los detalles que el Administrador del Camposanto solicitare
8. Entregar los reportes de existencias, inventario actual y consumos; una vez al mes, al Administrador del Camposanto
9. Registrar y documentar los movimientos de inventario con las características y detalle que el Administrador del Camposanto le indique

10. Tener completamente llenos los documentos y formularios que se utilicen para mantener el control de la bodega, con las correspondientes firmas de responsabilidad
11. Emitir las órdenes de compra con los respectivos respaldos y firmas de responsabilidad
12. Mantener el archivo con el respaldo de toda la documentación en perfecto estado

### Jefe de Mantenimiento

#### Misión:

Mantener el Camposanto de Jardines de Manabí en perfecto estado de funcionamiento, en lo referente a limpieza, estado del césped y demás que no intervenga obras civiles.

#### Funciones:

1. Responde directamente al Administrador del Camposanto
2. Con el Talento humano a su cargo:
  - a. Coordinar las acciones que se toman diariamente con el Administrador del Camposanto
  - b. Administrar el Talento humano que está a su cargo
  - c. Hacer cumplir al personal a su cargo, con el código de buena conducta
  - d. Reportar al Administrador del Camposanto las novedades que aparezcan con el personal y que ameriten tomar acciones administrativas como sanciones, multas, despidos, etc.
  - e. Organizar de manera eficiente el Talento Humano a su cargo para cumplir con las ordenes de trabajo que se las entrega el Administrador del Camposanto

3. Responsable de la limpieza del Camposanto
4. Responsable por el buen estado del césped y del sistema de riego
5. Coordinar con el jefe de Construcción y con el Administrador del Camposanto las obras civiles que se deban ejecutar para poder llevar a cabo su misión
6. Sugerir al Administrador del Camposanto la implementación de procedimientos, acciones, controles, etc. con el propósito de mejorar su administración
7. Crear las órdenes de compra de los materiales, suministros o demás artículos que necesite para su solicitud a la Administración

#### Jefe de Construcción

Misión:

Administrar el Talento Humano para mantener o construir obras civiles en el Camposanto

Funciones:

1. Es el responsable de las obras civiles, su construcción y mantenimiento
2. Organizar el personal a su cargo, usando las diferentes habilidades de los mismos, para establecer una o varias fuerzas de tarea en la construcción o mantenimiento de Obras Civiles
3. Cumplir y hacer cumplir el código de conducta
4. Generar la orden de pedido de los materiales que requiere para cumplir con su misión
5. Sugerir la realización de obras o mantenimientos al Administrador del Camposanto

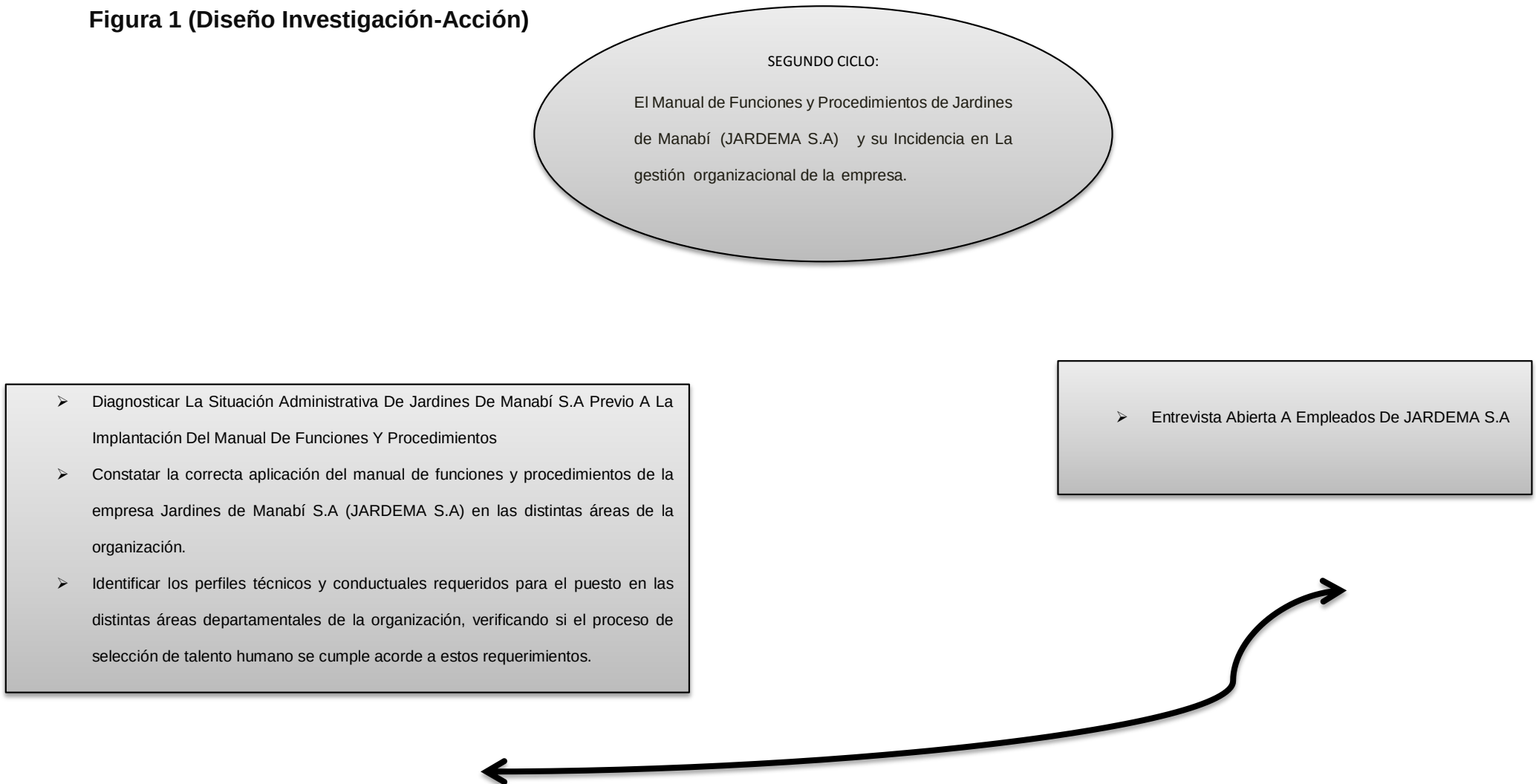
6. Supervigilar la calidad de los materiales que se han comprado e informar al Administrador del Camposanto las novedades encontradas
7. Supervisar la calidad de trabajo del personal a su cargo
8. Participar en coordinación con el Administrador del Camposanto

#### **4. CONCEPCIÓN DEL DISEÑO DEL ESTUDIO**

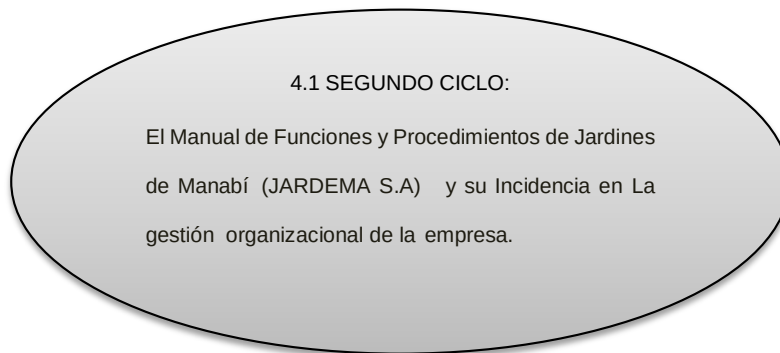
El compromiso de ésta investigación es la de observar, para luego analizar a través de entrevistas, como incide el manual de funciones y procedimientos de jardines de Manabí en la gestión organizacional de la empresa, cabe acotar que se toma como referencia el diseño de la investigación-acción, la cual permite resolver problemas cotidianos e inmediatos (Álvarez Gayou, 2003) y mejorar prácticas concretas, su propósito fundamental se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para programas, procesos y reformas estructurales. Además se toma como base el diseño de este, haciendo énfasis que el primer ciclo se encuentra detallado en el punto anterior (inmersión inicial en el campo) del desarrollo de esta investigación, cabe indicar también que cada estudio cualitativo es por sí mismo un diseño de investigación, es decir no hay dos investigaciones cualitativas iguales o equivalentes (puede haber estudios que compartan las mismas similitudes, pero no réplicas. A continuación se presenta en la figura 1, el segundo ciclo de la concepción del diseño:



**Figura 1 (Diseño Investigación-Acción)**



**FIGURA 2**  
**ELABORACIÓN DEL DISEÑO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**



**RECOLECCIÓN DE DATOS**



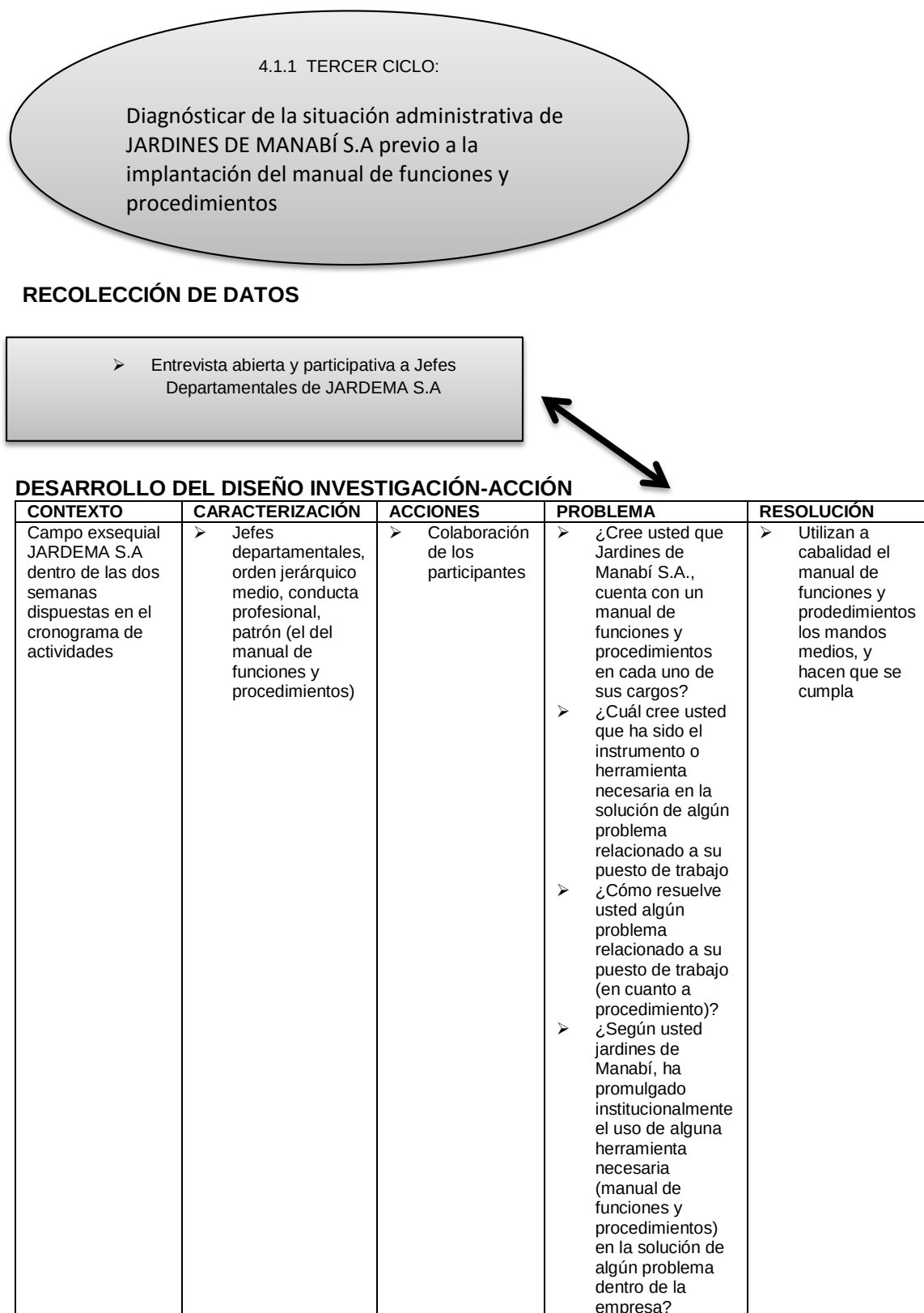
**DESARROLLO DEL DISEÑO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

| OBJETIVOS                                                                                                                              | ACCIONES                                                 | ESTRATEGIAS                        | RECURSOS            | PROGRAMACIÓN DE TIEMPOS |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------|-------------------------|
| Diagnóstico de la situación administrativa de JARDINES DE MANABÍ S.A previo a la implantación del manual de funciones y procedimientos | Entrevistas abiertas partió con cada uno de los actores. | Colaboración equitativa del grupo. | Propios \$10,00 USD | Dos semanas             |

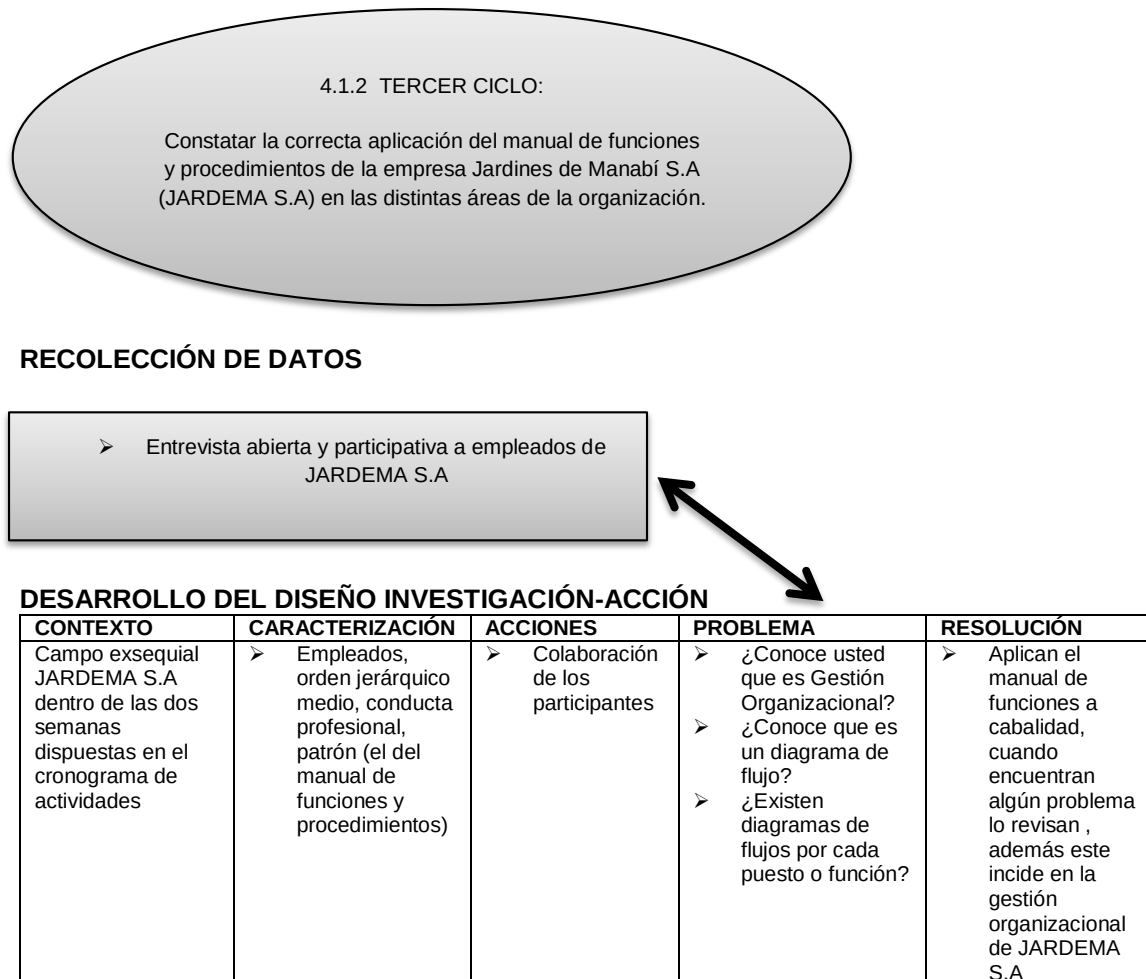
|                                                                                                                                                                                                                                         |                                                          |                                      |                     |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------|---------------------|-------------|
| Constatar la correcta aplicación del manual de funciones y procedimientos de la empresa Jardines de Manabí S.A (JARDEMA S.A) en las distintas áreas de la organización.                                                                 | Entrevistas abiertas partió con cada uno de los actores. | Colaboración equitativa del grupo.   | Propios \$10,00 USD | Dos semanas |
| Identificar los perfiles técnicos y conductuales requeridos para el puesto en las distintas áreas departamentales de la organización, verificando si el proceso de selección de talento humano se cumple acorde a estos requerimientos. | Entrevista con Gerente de JARDEMA S.A                    | Colaboración equitativa del gerente. | Propios \$10,00 USD | Dos semanas |



**FIGURA 3**  
**IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**



**FIGURA 4**  
**IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**



**FIGURA 5**  
**IMPLEMENTACIÓN DEL DISEÑO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN**

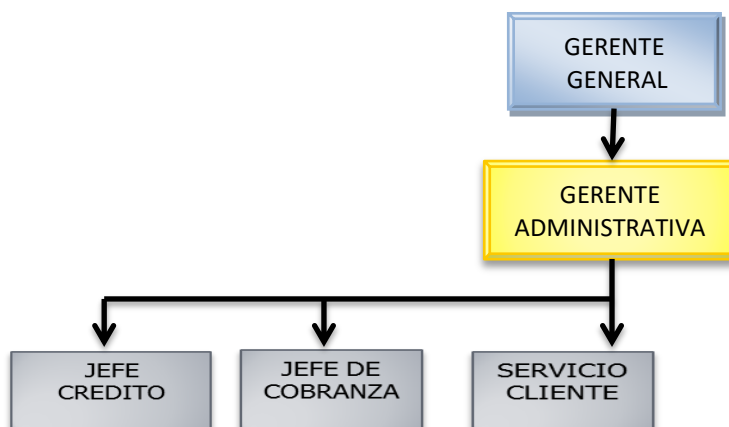


## DESARROLLO DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

| CONTEXTO                                                                                         | CARACTERIZACIÓN                                                                                                       | ACCIONES                        | PROBLEMA                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | RESOLUCIÓN                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Campo exsequial JARDEMA S.A dentro de las dos semanas dispuestas en el cronograma de actividades | ➤ Gerente, orden jerárquico superior, conducta profesional alta, patrón (el del manual de funciones y procedimientos) | ➤ Colaboración del participante | ➤ ¿Cuándo no asiste alguno de sus compañeros, están preparados para suplir esa vacante y utilizar el manual de funciones y procedimientos?<br>➤ ¿ Las funciones que cumplen los empleados están acorde al perfil técnico de cada puesto?<br>➤ ¿ El perfil conductual se requiere en todos los puestos de trabajo? | ➤ Hace que se cumpla con los perfiles técnicos y conductuales requeridos para cada puesto. |

### 5. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA INICIAL DEL ESTUDIO Y ACCESO A ESTA.

La muestra de estudio que se utilizó, estuvo compuesta por: Jefes departamentales, algunos agentes comerciales, talento humano administrativo incluyendo al Gerente de JARDEMA S.A., durante el período diciembre 2015, el acceso a esta fue gracias a la colaboración del Mgs. Fabian Félix Murillo.



## 6. RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de la información se utilizó: entrevistas a los participantes, una vez lograda la claridad conceptual del problema mediante la Inmersión (primer ciclo) se recolectaron datos sobre el manual de funciones y procedimientos y su incidencia en la gestión organizacional, se entrevistó a actores vinculados al manual de funciones y procedimientos de JARDEMA S.A, se observó el sitio, eventos y actividades relacionadas, además de revisar documentos, registros y materiales pertinentes, es decir se hizo una retroalimentación participativa con ellos (como lo requiere el Diseño de investigación-acción), las preguntas fueron relacionadas al tema de investigación (se encuentran en los cuadros de la figuras #3 y 4)

**FIGURA 6**  
**RETROALIMENTACIÓN**



## 7. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis de los datos obtenidos se realizaron entrevistas a los actores.

- Para determinar el diagnóstico de la situación administrativa JARDEMA S.A. se utilizó preguntas como:

1. ¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A., cuenta con un manual de funciones y procedimientos en cada uno de sus cargos?

2. ¿Cuál cree usted que ha sido el instrumento o herramienta necesaria en la solución de algún problema relacionado a su puesto de trabajo
3. ¿Cómo resuelve usted algún problema relacionado a su puesto de trabajo (en cuanto a procedimiento)?
4. ¿Según usted jardines de Manabí, ha promulgado institucionalmente el uso de alguna herramienta necesaria (manual de funciones y procedimientos) en la solución de algún problema dentro de la empresa?

Las cuales fueron contestadas por los jefes departamentales entrevistados, en la cual respondieron de manera favorable al si conocer el manual de funciones.

- Para determinar la constatación de la correcta aplicación del manual de funciones y procedimientos y su incidencia en la gestión organizacional se entrevistó a algunos empleados, y para lo cual se utilizó preguntas como:

5. ¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A., cuenta con un manual de funciones y procedimientos en cada uno de sus cargos?
6. ¿Cuál cree usted que ha sido el instrumento o herramienta necesaria en la solución de algún problema relacionado a su puesto de trabajo
7. ¿Cómo resuelve usted algún problema relacionado a su puesto de trabajo (en cuanto a procedimiento)?

A la que respondieron positivamente sobre gestión organizacional que se hace en JARDEMA S.A.

- También se identificaron mediante entrevista con el gerente cuales eran los perfiles técnicos y conductuales requeridos para cada puesto en la organización y para lo cual se hicieron las siguientes preguntas:

8. ¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A., cuenta con un manual de funciones y procedimientos en cada uno de sus cargos?

9. ¿Cuál cree usted que ha sido el instrumento o herramienta necesaria en la solución de algún problema relacionado a su puesto de trabajo

10 ¿Cómo resuelve usted algún problema relacionado a su puesto de trabajo (en cuanto a procedimiento)?

A lo que contesto que JARDEMA S.A. se encuentra en el sitio privilegiado gracias a la buena selección a través de los perfiles técnicos y conductuales.

## **8. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

La incidencia que tiene el manual de funciones y procedimientos en la gestión organizacional de JARDEMA S.A, es uno de los puntos atractivos dentro de esta organización tan prestigiosa, se puede decir que se cumple a cabalidad con todas y cada una de las funciones y procedimientos que se siguen en relación al puesto de trabajo, servicio al cliente, parte administrativa, parte financiera, parte económica, parte legal, etc, el utilizar como práctica esencial para cualquier función el manual, hace que todos sus departamentos funcionen de excelente forma; cada uno de los empleados, jefes han sido escogidos a través de sus perfiles técnicos y conductuales y esto ha hecho que incida en el manual de funciones y procedimientos.

## **9. ELABORACIÓN DEL REPORTE DE RESULTADOS**

La elaboración del reporte de resultados se hace desde la concepción del Diseño de Investigación-Acción, el cual ha sido detallado en los puntos anteriores, en sus respectivos ciclos, el cual comienza desde la Inmersión Inicial del campo.

## CRONOGRAMA VALORADO CON ACTIVIDADES

| ACTIVIDADES<br>A REALIZAR                                                                                      | TIEMPO EN SEMANAS |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  | RECURSOS          |                                         |                                    | COSTO<br>S |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|--|-------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|------------|
|                                                                                                                | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |  | HUMAN<br>OS       | MATERI<br>ALES                          | OTROS                              |            |
| Entrevista Gerente JARDEMA S.A                                                                                 | X                 |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis |                                         | Transporte                         | \$20       |
| Identificación de la problemática                                                                              | X                 | X |   |   |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis |                                         | Transporte                         | \$30       |
| Diagnostico Situacional                                                                                        |                   | X | X | X |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis |                                         | Transporte                         | \$20       |
| Elaboración de instrumentos y recolección de información (Encuestas y entrevistas)                             |                   | X | X |   |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis | Copias                                  | movilizaci<br>ón                   | \$30       |
| Organización y selección de la información recopilada                                                          |                   | X | X | X |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis | copias<br>Carpetas.                     | combustibl<br>e                    | \$40       |
| Definición de la información obtenida                                                                          |                   |   | X | X |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis | Copias                                  | transporte                         | \$30       |
| Reunión con el docente tutor para revisar el trabajo previo a la titulación                                    |                   |   |   | X | X |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis | Copias                                  | Movilizaci<br>ón                   | \$30       |
| Tabulación de resultados                                                                                       |                   |   |   | X | X |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis | copias                                  | Transporte                         | \$30       |
| Diagnosticar la situación administrativa de JARDINES DE MANABÍ S.A                                             |                   |   |   |   | X | X |   |   |   |    |  | Autor de la tesis |                                         | Transporte                         | \$30       |
| Constatar la correcta aplicación del manual de funciones y procedimientos de la empresa Jardines de Manabí S.A |                   |   |   |   | X | X |   |   |   |    |  | Autor de la tesis |                                         | Transporte                         | \$20       |
| Identificar los perfiles técnicos y conductuales requeridos                                                    |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  | Autor de la tesis |                                         | Transporte                         | \$20       |
| Elaboración del informe final                                                                                  |                   |   |   |   |   | X | X |   |   |    |  | Autor de la tesis | Trabajo en<br>computador<br>a           | Transporte,<br>combustibl<br>e     | \$40       |
| Revisión y corrección final de la tesis                                                                        |                   |   |   |   |   |   | X | X |   |    |  | Autor de la tesis | Trabajo en<br>computador<br>a           | Transporte<br>y<br>combustibl<br>e | \$40       |
| Presentación de la tesis                                                                                       |                   |   |   |   |   |   |   |   |   | X  |  | Autor de la tesis | Impresión y<br>empastado<br>de la tesis | Transporte<br>y<br>combustibl<br>e | \$140      |
| TOTAL                                                                                                          |                   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |  |                   |                                         |                                    | \$520      |

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arcarons, S. (2008). Administracion, Gestion Y Comercializacion En La Pequeña Empresa Hostelera. Argentina: Sintesis.
- Diamond. (1983). Roklan. California: Subterranean.
- Drucker. (2006). The Practice Of Management. Buenos Aires: Sudamerica.
- Teran, E. (2009). Camposanto Y Funerales Jardines De Manabí S.A. Portoviejo- Manabí: Informe Del Gerente.
- Gil, F. Y. (2008). Management. España: Vadell Hermanos.
- Javier, D. C. (12 De Agosto De 2005). Guia Tecnica Para La Elaboracion De Manuales De Procedimientos. Obtenido De Guia Tecnica Para La Elaboracion De Manuales De Procedimientos:  
[Http://Www.Uv.Mx/Personal/Fcastaneda/Files/2010/10/Guia\\_Elab\\_ManuProc.Pdf](Http://Www.Uv.Mx/Personal/Fcastaneda/Files/2010/10/Guia_Elab_ManuProc.Pdf)
- Kellog, G. (1962). Preparacion Del Manual De Oficina. Barcelona: Reverté.
- Machaca, W. (19 De Febrero De 2013). Monografías. Obtenido De Monografías:  
<Http://Www.Monografias.Com/Trabajos13/Mapro/Mapro.Shtml>
- Munera, M. (2001). Administracion De Empresas. Colombia: Editum.
- Noe, L. (25 De Junio De 2010). Ingenieria. Obtenido De Ingenieria:  
<Http://Www.Ingenieria.Unam.Mx/~Guiaindustrial/Diseno/Info/6/1.Htm>
- Ponce, A. R. (1992). Administracion Moderna. Mexico: Limusa 2004.
- Prieto, M. (1997). Control De Gestion. España: Ediciones S.A.
- Steele, M. C. (2006). Como Convertir Una Gran Estrategia En Un Gran Desempeño. Harvard Bussiness, 17.
- Tapping, M. (2002). Indicadores De Calidad. Colombia: Ediciona.
- Terry, G. (1993). Principios De Administracion. Buenos Aires: El Ateneo.
- Villagomez, R. (2 De Julio De 2012). Wikipedia. Obtenido De Wikipedia:  
[Https://Es.Wikipedia.Org/Wiki/Manual\\_De\\_Procedimientos](Https://Es.Wikipedia.Org/Wiki/Manual_De_Procedimientos)



## ANEXOS

### ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA “JARDINES DE MANABÍ S.A.”

Como egresado en Administración de Empresas, me encuentro realizando un trabajo investigativo para establecer: si incide el manual de funciones y procedimientos de jardines de Manabí en la gestión organizacional de la empresa, razón por la cual le solicito su valiosa colaboración contestando de la manera más veraz y consciente a las preguntas que a continuación se detallan:

#### I. INSTRUCTIVO:

Para responder a cada pregunta coloque en el paréntesis una (x) o por qué? De la opción que represente con mayor precisión su opinión

#### II. DATOS GENERALES:

Empleados, Directivos

#### III. DATOS ESPECIFICOS:

10.

A través de la comunicación directa ( )

A través de su propia estrategia ( )

A través de un manual de funciones ( )

11. ¿Según usted jardines de Manabí, ha promulgado institucionalmente el uso de alguna herramienta necesaria (manual de funciones y procedimientos) en la solución de algún problema dentro de la empresa?

Si ( )

No ( )

12. ¿Conoce usted que es Gestión Organizacional?

Si ( )

No ( )

13.¿Conoce que es un diagrama de flujo?

Si ( )

No ( )

14.¿Existen diagramas de flujos por cada puesto o función?

Si ( )

No ( )

15.¿Cuándo no asisten alguno de sus empleados, están preparados para suplir esa vacante y utilizar el manual de funciones y procedimientos?

Si ( )

No ( )

16.¿ Las funciones que cumplen los empleados están acorde al perfil técnico de cada puesto?

Si

No

17.¿ El perfil conductual se requiere en todos los puestos de trabajo?

Si

No

## FOTOS



Realizando entrevista al ingeniero Fabian Felix Murillo Gerente de Comercialización de Jardines de Manabí S.A



Ingeniero Fabian Felix Murillo Gerente de Comercialización de Jardines de Manabí S.A  
facilitándome información sobre el manual de funciones de Jardines de Manabí



Realizando entrevista al ingeniero Fabian Felix Murillo Gerente de Comercialización de Jardines de Manabí S.A



Entrega del oficio de tutor de Tesis al Ingeniero Tilson Bazurto





Entrega de Oficio de Revisor de tesis a la Ingeniera Alexandra Verduga



Revisando el Anteproyecto de Tesis con la Ingeniera Alexandra Verduga



Revisando el Anteproyecto de Tesis con el Ingeniero Tilson Bazurto



Realizando Informe de reunion semanal con el Ingeniero Tilson Bazurto



Revisando sobre adelantos de la Tesis con el Ingeniero Tilson Bazurto





Reunión semanal con el Ingeniero Tilson Bazurto para revisar avances de la tesis



El Ingeniero Tilson Bazurto realizando observaciones sobre la tesis



Debatiendo con el Ingeniero Tilson Bazurto acerca de la Tesis





Realizando correcciones a la tesis sobre las observaciones del Ingeniero Tilson Bazurto



Realizando correcciones a la tesis sobre las observaciones del Ingeniero Tilson Bazurto



Reunión semanal con el ingeniero Tilson Bazurto para revisar avances de la tesis





Revisando con el Ingeniero Tilson Bazarro avances de la tesis



Reunión semanal con el Ingeniero Tilson Bazarro para revisar tesis



Revisando avances de la tesis con el ingeniero Tilson Bazurto



Reunión semanal con el Ingeniero Tilson Bazurto para revisar avances de la Tesis



Revisando Avances de la tesis con el ingeniero Tilson Bazurto



Reunión semanal con el ingeniero Tilson Bazurto para tratar temas relacionados con la tesis





Reunión semanal con el ingeniero Tilson Bazaruto para revisar avances de la tesis



Revisando avances del proyecto de tesis con el ingeniero Tilson Bazaruto



Reunión semanal con el Ingeniero Tilson Bazarro para revisar avances de la tesis



Revisando avances y correcciones de la tesis con el ingeniero Tilson Bazarro