



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE
MANABI**



**CENTRO DE ESTUDIOS DE POSGRADO,
INVESTIGACION, RELACIONES Y COOPERACIÓN
INTERNACIONAL**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCION RECURSOS HUMANOS**

TEMA

**“LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS Y SU RELACION CON
LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA JARDINES
DE MANABI S.A. AÑO 2010”**

ELABORADO POR:

ING. FABIÁN FÉLIX MURILLO

MANTA - MANABI - ECUADOR

2012

1. TEMA

“LA DESCRIPCION Y ANALISIS DE CARGOS Y SU RELACION CON LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA JARDINES DE MANABI S.A. AÑO 2010”.

1.1. IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Variable Independiente: Descripción y Análisis de cargos.

Variable Dependiente: Estructura Organizacional

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. Contextualización

1.2.1.1. Contexto macro

Los constantes cambios y trasformaciones 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 humanos 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.

1.2.1.2. Contexto Meso

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.

1.2.1.3. Contexto Micro

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 más 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 122 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.

1.2.2. Análisis

La capital de la provincia de Manabí, es decir la ciudad de Portoviejo desde hace mucho tiempo ha venido sufriendo de los problemas sociales que toda comunidad como ésta no se escapa de los mismos, ya sea por las malas administraciones municipales en unos casos y en otros por la muy pobre colaboración de sus ciudadanos; y dentro de estos inconvenientes se encuentra el cementerio público que hoy en día está ubicado en una zona urbana muy cercana al casco comercial de esta ciudad y así mismo se presentan actos delincuenciales, la capacidad que éste tiene para albergar a los difuntos como también la afectación al medio ambiente.

En el tema de la delincuencia se han asaltado y asesinado personas que han visitado este lugar de oración por la ubicación muy cercana también a una zona roja de la ciudad como es la parroquia San Pablo y ciudadela Francisco Pacheco. En cuanto a su capacidad, porque la longevidad del cementerio ha hecho que no existan más espacios para sepulturas lo que hace que las familias construyan sin orden y con el pasar de los años este campo santo ha formado parte de la urbe (dentro de la ciudad) afectando al medio ambiente y rompiendo las leyes de salud que manifiestan que lugares como éste deben estar en las afueras de la ciudad.

Con este antecedente y componente de insatisfacción social, surge Jardines de Manabí S.A., un camposanto establecido hace veinte años en la ciudad de Portoviejo; empezó sus operaciones comerciales en Octubre de 1990 con apenas 8 colaboradores; es líder en el mercado con más de 13.000 clientes activos, aparte el camposanto cuenta con una estructura funeraria de cuatro complejos de salas de velaciones, brindando la mejor gama de servicios exequiales y propiedades de cementerio en la provincia. Dentro de los planes de inversión en el 2011 se inaugurará la casa crematoria en donde se va a iniciar la realización de cremaciones siendo pioneros en la provincia. Este camposanto está

ubicado en el kilómetro uno y medio de la vía Portoviejo - Manta. Cuenta con una estructura física imponente de una extensión de 50 hectáreas. Actualmente tiene el 90% de participación en el mercado.

El tipo de negocio se basa en un 95% con créditos directos otorgados a 8.000 clientes, registrando una facturación anual de unos tres millones y medio de dólares, con un personal de planta compuesto por 122 personas, distribuidos acorde aún sistema órgano funcional administrativo establecido por la empresa y sin la aprobación de los organismos pertinentes para estos casos.

La política de organización de esta empresa siempre se ha manejado con las directrices del gerente general y con el pasar de los años se han ido incrementando cargos en la empresa y contratando personal de acuerdo a las necesidades de hacer más eficientemente los procesos, sin una planificación acorde a una estrategia definida y sin un manual de funciones que permita la funcionalidad de dichos procesos administrativos y en el camposanto como tal, lo que se ha hecho es en base a un proyecto de manual de funciones que hasta la presente fecha no está aprobado por algún organismo de la rama.

El reclutamiento del personal se lo hace en base a la necesidad de hacer el proceso y no en base a un manual de funciones y las competencias requeridas pre establecido. Dichos procesos van desde la entrega de una venta, aceptación del crédito, llamar al cliente para confirmar datos, ingresarlo al sistema, procesos de cobranza, rescindidos de contratos, atención al cliente, entre otros aspectos

En la empresa existen 122 empleados distribuidos en 55 empleados en el área de ventas entre gerente comercial, asistentes, supervisores y vendedores; 18 en el área administrativa y 49 obreros en el camposanto. Esta empresa ejecuta 25 sepelios al mes aproximadamente y cerca de 20 servicios exequiales. Se han realizado alrededor de 2.800 sepulturas en todo este tiempo por lo que toca atender a más de 2000 familias que van

indistintamente del tiempo a visitar el camposanto a sus seres queridos. Atienden a cerca de 60 clientes por día en el área administrativa sean estos para pagos, problemas de créditos, quejas, atención de un servicio, etc.

Toda esta operacionabilidad demanda realizar una serie de procesos diariamente, muchos de ellos se ejecutan por una dirección de cada jefe de línea y sin un manual de procedimientos establecidos que permita que cada empleado sepa cual es su trabajo y su responsabilidad, lo que muchas veces ha dado a que se realicen atrasos en los servicios que se prestan, retraso en la tabulación de información, conflictos entre departamentos y principalmente servicio dados a los clientes sin el orden y la eficiencia requerida surgiendo quejas por el servicio prestado.

Pero todo ello no ha sido obstáculos para que Jardines de Manabí S.A., sea considerada una empresa líder en su campo en la ciudad de Portoviejo y se halla desarrollado tan dimensionalmente, lo que ha contribuido al desarrollo socioeconómico de muchas familias de esta urbe manabita, mejorando su calidad de vida y por ende también ha contribuido con el desarrollo socioeconómico del cantón, de la provincia y del país.

Está en una empresa integral, financieramente sólida, con programas de expansión y perdurable en el tiempo.

¿QUIENES SON?

Camposanto y Funerales Jardines de Manabí S.A. nació como pionera en este medio manabita, teniendo actualmente más de 20 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

VISION

Ser en el 2014 el mas moderno camposanto de la región siendo un modelo de status empresarial que brinde soluciones integrales, perpetuando el recuerdo de los seres queridos en un camposanto que transmita un ambiente de paz y armonía con la naturaleza, brindando también servicios exequiales con estándares internacionales.

MISION

Ser una empresa orientada a la calidad humana, con un espíritu empresarial de atención efectiva de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades a través de un entorno de trabajo con dedicación, respeto y personal capacitado. Promueven una infraestructura que respeta el medio ambiente, buscando la excelencia en el trabajo haciendo de la honradez, la dedicación y la técnica un Apostolado.

VALORES

- **Compromiso social.**-Comprometidos con la calidad, la atención al cliente con sentido humanístico en toda la sociedad.
- **Integridad.**- La honradez y la honestidad transmitida en cada una de las acciones de su personal y de la organización.
- **Calidad.**- Sus servicios son dados con un personal altamente calificado, ágiles y competentes.
- **Respeto.**- A las diferentes culturas, religión, clase social.

1.2.3. Formulación del problema.

¿Cuál es la relación que existe entre la descripción y análisis de cargos con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A.?

1.2.4. Preguntas Directrices.

- ¿Cuenta Jardines de Manabí S.A., con manual de funciones?
- ¿Tiene orgánico funcional la empresa?
- ¿Existe un manual de descripción y análisis de cargos para todos los departamentos de la empresa?
- ¿Están definidos cada uno de los elementos y características que conforman cada cargo en la empresa?
- ¿Qué mecanismos se utilizan para el reclutamiento y selección de personal?
- ¿Se realiza un análisis previo para la asignación de cargos?
- ¿Se toma en cuenta las funciones del empleado para la administración de salarios?
- ¿Cuál es la estructura organizacional actual de la empresa?
- ¿Cuál es la estrategia competitiva de la empresa?
- ¿Existe una departamentalización adecuada que permita la eficiencia de las funciones en los distintos cargos?

- ¿Existen con frecuencia disconformidad en la coordinación de trabajos asignados que se relacionen con los demás departamentos de la empresa?

1.2.5. Delimitación

- **CAMPO:** Administrativo – Empresarial.
- **AREA:** Estructura organizacional de la empresa.
- **ASPECTO:** Descripción y análisis de cargos.
- **DELIMITACION ESPACIAL:** Empresa Jardines de Manabí S.A.
- **DELIMITACION TEMPORAL:** Año 2010.

1.3. OBJETIVOS

1.3.2. Objetivo General

Determinar la relación existente entre la descripción y análisis de cargos con la estructura organizacional de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

1.3.3. Objetivos Específicos.

- Constatar si la empresa tiene manual de funciones y orgánico funcional
- Verificar si existe un manual de descripción y análisis de cargos para todos los departamentos de la empresa.
- Determinar si están definidos los elementos y características que conforman cada cargo de la empresa

- Identificar los mecanismos que se utilizan para el reclutamiento y selección de personal.
- Conocer si se realiza un análisis previo para la asignación de cargos.
- Examinar si se toman en cuenta las funciones del empleado para la administración de salarios.
- Establecer la estructura actual de la empresa.
- Verificar si se tiene establecido alguna estrategia competitiva en la empresa
- Revisar si se tiene definido una departamentalización que permita la eficiencia de las funciones de cada cargo.
- Conocer si existen con frecuencia disconformidad en la coordinación de trabajos asignados que se relacionen con los demás departamentos de la empresa.
- Presentar una propuesta de acuerdo a los resultados de la investigación.

1.4. JUSTIFICACIÓN

La empresa Jardines de Manabí S.A., que desde hace 20 años viene ofreciendo inicialmente el servicio ventas de propiedades de cementerio bajo tierra y superficie; y, hoy, a más de ello con la venta de lotes dobles, panteones, mausoleos, bóvedas; servicios exequiales, funeraria y se proyecta en ser la pionera en cremaciones; la han convertido en una empresa líder en su rama y por supuesto ha contribuido con el desarrollo socioeconómico del cantón Portoviejo.

Durante este tiempo, y sin escatimar esfuerzos y recursos, se ha consolidado una infraestructura que incluye: 50 hectáreas del camposanto, de donde un 40% está habilitado para ofrecer los servicios antes enunciados, cuenta con cuatro salas de velaciones, un edificio propio de tres pisos y todo lo relacionado a la ejecución de este tipo de empresa, así también cuenta con un selecto grupo de profesionales que dan la garantía técnica y humana del trabajo realizado. La respuesta a este esfuerzo ha sido y es la confianza de los diferentes usuarios que cada día utilizan los servicios que ofrece esta empresa y su satisfacción conseguida aumenta el compromiso de quienes están al frente de esta institución en asegurar la calidad del producto y mantenerse a la vanguardia del mejoramiento de los servicios que la misma oferta.

Si bien es cierto que Jardines de Manabí S.A. no cuenta con un manual de funciones y orgánico funcional establecido y aprobado por algún organismo competente, no es menos cierto que la experiencia de sus representantes a hecho de que la misma tenga un recurso humano comprometido con los objetivos y principios de ésta, los que han sido un factor primordial en el desarrollo institucional y el reflejo de ello se puede observar con el crecimiento que ha tenido Jardines de Manabí S.A.

Quienes están al frente de esta institución están conscientes de que esto es solo un paso en el duro, pero gratificante camino que los lleve a conseguir la excelencia total en la prestación del servicio que ofrecen. Lo que persiguen es ratificar el compromiso ético y profesional con los diferentes usuarios, con la comunidad y con el desarrollo socioeconómico del cantón Portoviejo.

Existen muchas razones que justifican el desarrollo de esta investigación, pero se citan las más relevantes:

Es de interés personal, porque en ello radicó en poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la maestría realizada y en cierta medida de los adquiridos en la preparación de los estudios

de tercer nivel, los mismos que están materializados con el desarrollo de la investigación planteada.

Otro aspecto que justifica esta investigación, es su relevancia científica, ya que con el desarrollo de la misma se concretaron con el enriquecimiento de nuevos conocimientos científicos que se adquirieron durante todo el proceso investigativo. Así mismo la relevancia humana radicó en el sentido de constatación de una investigación que abarcó a todos quienes son parte de Jardines de Manabí S.A., como también de quienes utilizan los servicios que éste ofrece.

La investigación planteada contribuye con la relevancia contemporánea en conocer la manera en que el recurso humano es factor de desarrollo institucional en Jardines de Manabí S.A. Por otro lado los beneficiarios del trabajo investigativo propuesto son tanto los directivos, personal administrativo y muy especialmente las personas que utilizan los servicios que esta empresa ofrece; y por otra parte el autor del presente ya que él mismos labora en esta institución.

La investigación en sí, es novedosa ya que no existe trabajo investigativo similar que se haya planteado, lo que justifica la realización del mismo. Por otro lado fue factible su realización, por cuanto se contó con los recursos humanos necesarios y la información que facilitaron quienes están al frente de esta empresa y por que el investigador directo es parte activa como funcionario del mismo.

2. MARCO TEÓRICO

2.2. 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.

2.2.1. 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.

2.2.2. 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.

2.3. 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”¹.

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

2.3.1. Descripción de cargos²

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.

¹ <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/descripcion-y-analisis-de-cargos.html>

² Adalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. McGrawHill. Colombia 2000

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”³

Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”⁴. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”⁵

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

2.3.2. 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

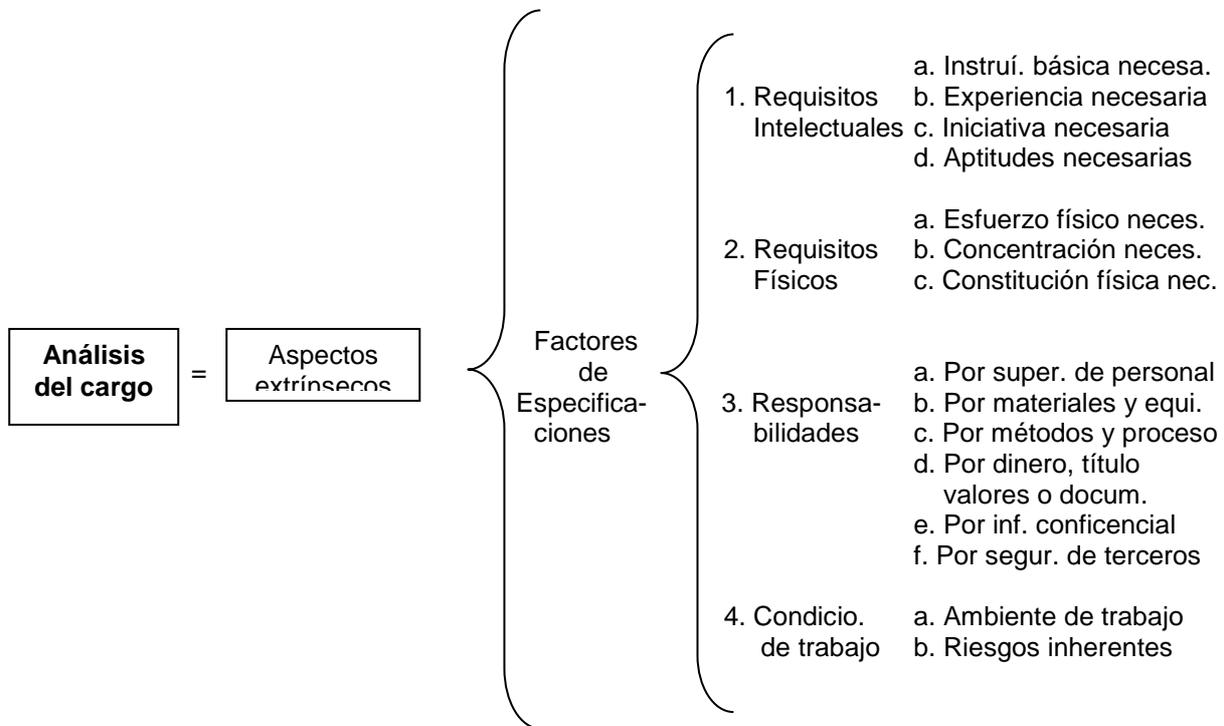
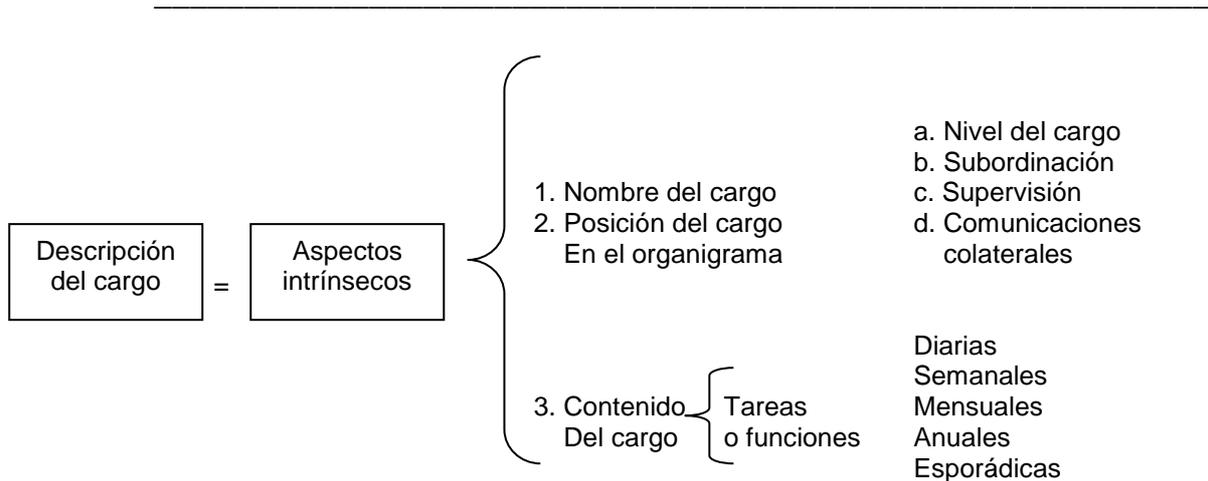
³ J. Herbert Chruden, Arthur W. Sherman, Jr., *Personnel Management*, Cincinnati, South-Eastern, 1963, p.79

⁴ Bryan Livy, *Job Evaluation: A Critical Review*, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46

⁵ *Ibíd.*

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.



2.3.3. Estructura 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.

2.3.4. 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 cargos⁶, 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 micro movimientos, 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 la observación directa,

⁶ 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. Estudia cargos desempeñados en la industria, el comercio y otras organizaciones y elabora descripciones de elementos de los cargos y de los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante. Define, clasifica y correlaciona datos ocupacionales: desarrolla medios de orientación para trabajadores inexpertos o que desean cambiar de cargo, y prepara procedimientos de entrevista para facilitar la contratación de trabajadores; utiliza datos para desarrollar sistemas de evaluación de salarios y recomienda cambios en la clasificación de los cargos; prepara organigramas, elabora monografías –mediante la descripción de patrones o tendencias industriales-; diseña pruebas para medir conocimientos ocupacionales y habilidades de los trabajadores y realiza la búsqueda ocupacional relacionada.

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 obstrutores 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.

2.3.5. 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.

Etapa 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)

2.3.6. 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.

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL⁷

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
- 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

⁷ Sosa Sálico, Mariano (4-7-2006)," Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines", Recursos Humanos enwikilearning.com] Mariano Sosa Salico. Estructura organizacional. Wikilearning [17-11-2007]

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 especialización del trabajo o división de la mano de obra se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

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.

La Cadena de Mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. Contesta preguntas de los empleados como: -¿A quien acudo si tengo un problema? Y ¿Ante quien soy responsable? En la cadena de mando se debe tener presente dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la Unidad de Mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

La centralización y descentralización; la primera (centralización) se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, mientras que la segunda (descentralización) se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

La formalización se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y como se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no esta programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

2.4.1. 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.

2.4.2. 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-.

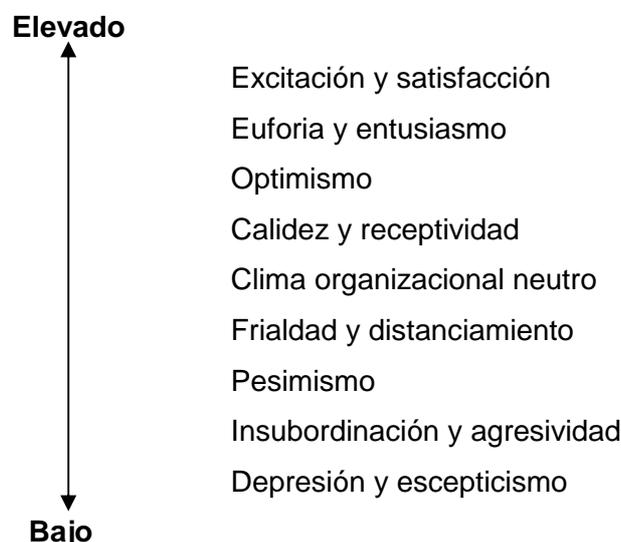
Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una persona a otra, y en un mismo individuo, de un momento a otro. Esta variación puede representarse como un *continuum*⁸ que va de una adaptación precaria, en un extremo, a una adaptación excelente, en el otro. Una buena adaptación significa “salud mental”. Las

⁸ 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.

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 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.

2.4.3. 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 desdoblaron en tres niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son⁹:

- 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

⁹ Idalberto Chiavenato, Introducción a la teoría general de administración, Sao Paulo, McGraw-Hill, Makron Books, 1993, p. 835

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 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.

Los tres niveles se hallan articulados y no presentan límites bien definidos. Lo importante es que forman parte de la división del trabajo organizacional.

2.4.4. 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.

2.5. 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 (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.

2.6. 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 no en base a un manual de funciones o un orgánico funcional establecidos para estos casos, sino como se ha venido enunciando en todo el desarrollo de esta investigación, en base a un documento que ha servido justamente para estos fines y que ha válido de mucho para esta institución, ya que gracias a ello la entidad como tal, se ha venido manejando muy aceptablemente, lo que ha conllevado que la misma se haya desarrollado y tenga la aceptación de la ciudadanía portovejense y manabita, lo que ha repercutido en su desarrollo infraestructural.

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

Servicio al Cliente (Propuesto)

1. Reporta a la Gerencia Administrativa
2. Vigilar la provisión de servicios, comparándolo con los estándares y con las políticas establecidas
3. Llamar a cada uno de los contratos nuevos y darles la bienvenida a la empresa
4. Al azar llamar a los clientes que han pagado puntualmente y agradecerles por el hecho
5. Revisar la bitácora de cobranzas y verificar problemas que se registren por el pago
6. Coordinar acciones con la Gerencia Comercial

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

2.7. FUNDAMENTOS

2.7.1. Filosóficos

El manejo empresarial es un fenómeno económico y social por tanto la investigación parte desde el paradigma socio crítico y con ello enfocar el impacto del estudio hacia un beneficio social como es el mejoramiento de la calidad en la producción de bienes y servicios entregados a la sociedad mediante el mejoramiento de la estructura organizacional de la empresa de servicios exequiales y funerarios Jardines de Manabí S.A., la cual en la actualidad cuenta con una gama superior a las 13.000 familias de la ciudad de Portoviejo.

Este enfoque investigativo ha surgido como una alternativa de los dos enfoques anteriores. Pretende superar el reduccionismo del paradigma positivista y el conservadurismo del paradigma interpretativo. En el mismo se introduce de forma explícita la ideología y la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento. Sus fundamentos ideológicos tienen como finalidad la transformación de las estructuras sociales. Esta perspectiva tiene como propósitos el análisis de las transformaciones sociales y dar respuesta a determinados problemas generados por éstas¹⁰.

Por ello los resultados de la investigación están basados en el análisis profundo para posteriormente ser aplicados por la institución interesada en bien del fortalecimiento de su estructura organizacional beneficiando a sus directivos, empleados y a todos sus clientes y sus potenciales clientes los cuales comprenden gran parte de la colectividad Portovejense.

Finalmente la filosofía de este estudio recae en el hecho que una buena descripción y análisis de los cargos designados contribuye a una eficiente estructura organizacional y al mejoramiento de los servicios que la empresa pone en disposición de la sociedad.

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos69/investigacion-cientifica-cultura-fisica-deporte/investigacion-cientifica-cultura-fisica-deporte2.shtml>

2.7.2. Social

Los cementerios representan la identidad cultural de toda una comunidad más aún en el caso de los camposantos privados en donde su desarrollo representa el crecimiento y la modernidad de una ciudad. La presente investigación se la dirigió con la finalidad de mejorar la calidad de los procesos organizacionales de la empresa que repercuten en un mejor servicio a la comunidad.

Mediante una mejor estructura organizacional se puede calificar el perfil de los clientes y actuar en consecuencia, es decir de las características culturales, económicas y religiosas ofreciendo un mejor servicio en el área de la empresa de servicios exequiales y funerarios de Jardines de Manabí S.A.; satisfaciendo en gran medida las necesidades de la clientela de la ciudad de Portoviejo convirtiéndose en una empresa que impulse el engranaje social.

Si bien esta empresa no se ha manejado con un manual de funciones y orgánico funcional establecido, no es menos cierto que la experiencia y los conocimientos en sus directivos, han hecho de ésta, una empresa líder en su campo, a tal punto que por su crecimiento y desarrollo en el año 2010, se inauguró otra empresa supuestamente con las mismas características, pensando que la cosa era fácil, pero ello no ha sido un obstáculo para que Jardines de Manabí S.A. siga liderando su ramo.

Es de mucha importancia resaltar el hecho social que esta empresa ha traído consigo, recordemos que al inicio la misma contaba con apenas ocho funcionarios, hoy en día cuenta con 122. Entonces socialmente Jardines de Manabí S.A., ha permitido que 122 familias se mantengan con el trabajo que cada uno de estos funcionarios brinda su contingente en la misma; por otro lado este factor importantísimo ha válido igualmente para que la empresa como tal se desarrolle socialmente en el mercado. Ha mejorado la calidad de vida de cada uno de los servidores, ha

contribuido a que 122 familias tengan un sustento seguro, entre otros aspectos de relevancia que han permitido y siguen permitiendo a Jardines de Manabí S.A., seguir siendo una empresa de altísimo nivel empresarial y comercial.

La imagen corporativa de Jardines de Manabí S.A., la credibilidad de la misma en los servicios que brinda, no son los mismos de hace una década atrás, cuando esta empresa no se había ganado los réditos que hoy en día tiene.

2.7.3. Económicos

La habilidad para diseñar adecuadamente el proceso administrativo de organizar repercute en el éxito de una empresa a largo plazo lo que ha permitido ampliar puestos de trabajo, mejoramiento de las condiciones de vida de los empleados y de sus familias.

Jardines de Manabí S.A. es una empresa de gran movimiento económico es así que mensualmente genera una circulación de capitales que sobrepasan los trescientos mil dólares impulsando el motor económico de la ciudad.

Aunque se ha mencionado que una buena descripción de cargos se deriva una excelente estructura organizacional que consecuentemente es pilar de una empresa exitosa la misma que genera el movimiento de grandes remesas de capital mes a mes fortaleciendo la actividad económica de la ciudad y provincia en la que se establece, no es menos cierto e indudable que en esta empresa ocurre ello.

Por otra parte, así mismo esta empresa con sus ingresos obtenidos le ha válido para recompensar económicamente a sus funcionarios e impulsar toda su infraestructura que tiene. Los empleados se ven muy contentos con sus ingresos, más aún que existe una comisión por cada transacción

que los mismos consigan, lo que conlleva a que tengan un ingreso seguro para satisfacer sus necesidades más imperiosas.

Con el desarrollo de la investigación propuesta, se plasman evolutivamente los ingresos que esta empresa ha obtenido e igualmente lo que han recibido sus colaboradores, de tal manera que se hace una relación de costo beneficio tanto para la empresa, como para los empleados.

2.7.4. Legales

La realización de este estudio en su aspecto legal se fundamenta principalmente en la Constitución del Ecuador en su Título VI Régimen de Desarrollo – Capítulo VI – Sección Segunda - Formas de Organización de la Producción y su gestión.

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.¹¹

Por lo que se entiende que la estructura organizacional de naturaleza empresarial y privada es reconocida por el estado ecuatoriano siempre y cuando contribuya al buen vivir de la población, es decir que fomenten el empleo seguro en respeto de los derechos de los empleados lo cual solo es posible de garantizar mediante una eficiente descripción de los cargos designados de tal manera que se fortalezca la estructura organizacional y la empresa alcance altos niveles de crecimiento y producción.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y

¹¹ Asamblea Constituyente. Constitución Política del Ecuador 2008

eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social.¹²

Este artículo sostiene gran parte de la importancia de la participación, la transparencia y eficiencia que debe ser fruto de la descripción y análisis de cargo gestionada desde una administración científica de la empresa que produce los servicios en este caso Jardines de Manabí S.A.

2.7.5. Ambiental.

La investigación en su aspecto ambiental se fundamenta en la coordinación que existe entre los responsables de los diferentes cargos existentes en la empresa; la estructura organizacional de la misma y el cuidado hacia el medio ambiente que la empresa debe brindar; es así que la empresa debe desarrollarse sin la necesidad de ejercer un impacto negativo en el ecosistema en el cual se desarrolla.

Es necesario señalar que ninguna estructura empresarial puede desarrollarse adecuadamente si no guarda estas consideraciones hacia el medio ambiente; es decir debe existir una relación entre la empresa y el cuidado ambiental.

En el caso de Jardines de Manabí S.A. el espacio del camposanto comprende una extensión de 50 hectáreas; las cuales están en armonía con el medio ambiente, es más cuanta con la licencia ambiental para este tipo de negocios. Se resalta el hecho de que el campo santo cuenta con áreas verdes de altísima calidad, siempre pensando en la preservación de la biodiversidad presente en estas áreas.

Hasta la presente fecha más o menos el 40% del total de hectáreas hábiles para el camposanto han sido utilizadas con este fin, lo que deja claro que aún existe un 60% de naturaleza virgen presente en esta área.

¹² Asamblea Constituyente. Constitución Política del Ecuador 2008

El desarrollo de la infraestructura como tal, se lo hace pensando siempre en el cuidado de la naturaleza, para que no exista la presencia de impactos ambientales de grandes consecuencias negativas, antes por el contrario se podría decir que los impactos ambientales que se dan y se pudieran presentar en este camposanto son de carácter positivo, lo que ha sido bien visto tanto por las autoridades cantonales y provinciales, como por toda la comunidad portovejense, manabita, ecuatoriana y muchas veces extranjera que se da cita en este camposanto.

2.8. CATEGORIAS FUNDAMENTALES.

2.8.1. De la Variable Independiente

▪ Descripción y análisis de cargos

Tarea

Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los obreros.

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 constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas

Cargo

Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

Coordinación y áreas de mando.

Identifica con quienes se relaciona y coordina el trabajo y aquellos en el que se ejerce la supervisión.

Condiciones de trabajo

Conocer cuál es el ambiente de trabajo y las necesidades físicas e intelectuales para el puesto.

Requisitos físicos e intelectuales

Tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos para desempeñar el cargo adecuadamente así como también a la responsabilidad que el ocupante del cargo tiene, además del trabajo normal y de sus atribuciones.

2.8.2. De la Variable Dependiente.

- **Estructura Organizacional**

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.

La organización formal

Es el modo de agrupamiento social que se establece de forma elaborada y con el propósito de establecer un objetivo específico. Se caracteriza por las reglas, procedimientos y estructura jerárquica que ordenan las relaciones entre sus miembros.

La organización informal:

Son las relaciones sociales que surgen de forma espontánea entre el personal de una empresa. La organización informal es un complemento a la formal si los directores saben y pueden controlarla con habilidad.

El Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización. Si no lo hace con toda fidelidad, distorsionaría la visión general y el análisis particular, pudiendo provocar decisiones erróneas a que lo utiliza como instrumento de precisión.

2.9. HIPOTESIS

La descripción y análisis de cargos tiene significativa relación con la estructura organizacional de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

2.9.1. Confirmación de las variables

Variable Independiente: Descripción y análisis de cargos

Variable Dependiente: Estructura organizacional

3. METODOLOGIA

El trabajo de esta investigación se fundamenta en la aplicación de un sistema metodológico que permitió obtener la verdad de este problema y cumplir con los objetivos propuestos y comprobar la hipótesis planteada.

3.1. Tipos de investigación

De acuerdo a la problemática planteada el tipo de diseño de investigación fue:

Investigación de campo.- Su aplicación se la hizo mediante la realización de entrevistas y encuestas a los directivos, personal administrativo y clientes de los servicios que ofrecen Jardines de Manabí S.A., que son parte de la investigación dada.

Investigación bibliográfica descriptiva.- Este tipo de investigación tuvo como finalidad interpretar los hechos tal cual como se fueron presentando en la realidad, lo que permitió la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Investigación histórica.- La misma permitió analizar y describir los hechos del pasado para comprender de una mejor manera los del presente.

Investigación correlacional.- Esta investigación permitió la realización de la descripción y análisis de cargos y correlacionarlos con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A. con la finalidad de determinar en qué ha acertado o fallado la misma.

3.2. Población y muestra

Población.- La investigación propuesta se basó un universo de 13000 personas, que comprende a directivos, personal administrativo y clientes

de los servicios que ofrecen Jardines de Manabí S.A.; se ha escogido esta población considerando de que visitan el camposanto y las instalaciones en general de esta empresa, alrededor de 13000 personas.

Muestra.- Para la obtención del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula.

$$n = \frac{N}{E^2 (N - 1) + 1}$$

$$n = \frac{13000}{(0,07)^2 (13000 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{13000}{0,0049 (12999) + 1}$$

$$n = \frac{13000}{63,6951 + 1}$$

$$n = \frac{13000}{64,6951}$$

$$n = 200,94 = 201$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

E = Error admisible

Del resultado obtenido de 201, de ello se tomó el 30% como muestra representativa de los directivos y personal en general de esta empresa, que representa a 60 funcionarios; y, el 70% restante se lo tomó a los clientes de la empresa como tal, es decir 141 personas.

3.3. Operacionalización de las variables.

Variable Independiente: Descripción y Análisis de Cargos				
CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA
Lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis de puestos.	Descripción de Puestos	Responsabilidades y deberes del cargo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La institución dispone de personal? Cuarto Nivel () Tercer Nivel () Bachiller () Con experiencia () Otros () 	Encuestas y entrevistas dirigidas a directivos, personal en general y clientes de Jardines de Manabí S.A.
		Análisis del Puesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Según usted en esta empresa la selección del personal se lo realiza, considerando? Perfil profesional () Capacidad () Experiencia () Cargo a desempeñar () Otros () 	
	Selección de Personal	Perfiles Ocupacionales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿La distribución del Recurso Humano se la ha hecho en función de? Selección () Conocimiento () Experiencia () Habilidad () Necesidad de la institución () Demanda de servicios () Donde usted se sienta a gusto () 	
		Inventario de RRHH	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Según usted, con qué tipo de recurso humano cuenta la empresa? Profesionales académicos () Técnicos () Bachilleres () Otros () 	
			<ul style="list-style-type: none"> ➤ El perfil académico de los funcionarios que laboran en esta empresa, es acorde a las áreas en las que se encuentran laborando? Si () No () En cierta medida () 	

			<p>➤ ¿Cómo considera usted que la empresa evalúa a sus colaboradores?</p> <p>Constantemente () Periódicamente () De vez en cuando () Nunca ()</p> <p>➤ ¿La atención que usted ha recibido de parte del personal que labora en esta institución, ha sido?</p> <p>Excelente () Muy Bueno () Bueno () Regular ()</p> <p>Por qué _____</p> <hr/> <p>➤ ¿Cuál es el promedio mensual de clientes atendidos?</p> <p>De 100 – 800 () De 801 – 1200 () De 1201 y más ()</p> <p>➤ ¿Cuál cree usted que ha sido el factor más influyente en el desarrollo de la institución?</p> <p>El recurso humano que posee () La ubicación de sus dependencias () Servicios que ofrece () Beneficios que ofrece () Otros ()</p> <p>Por qué _____</p> <hr/> <p>➤ ¿Considera usted que el Recurso Humano que labora en esta institución es factor de desarrollo institucional en el mismo?</p> <p>Sí () No () En cierta medida ()</p> <p>Por qué _____</p> <hr/> <p>➤ ¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A. cuenta con toda la infraestructura como tal?</p> <p>Sí () No () En cierta medida ()</p>	
--	--	--	--	--

Variable Dependiente: Estructura Organizacional				
CONCEPTO	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	TECNICA
Puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación de la misma orientándolo al logro de los objetivos.	Organización Formal	Organigrama	<p>➤ ¿De acuerdo a su desempeño dentro de esta empresa, cree usted que ésta cuenta con manual de funciones?</p> <p>Si () No () En cierta medida ()</p> <p>➤ ¿Cómo es el sistema de organización empresarial que se da en esta institución?</p> <p>Organización lineal () Organización funcional ()</p> <p>➤ ¿Según usted como se aplica el sistema organizacional empresarial en esta institución?</p> <p>Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento () Sistema de organización lineal con comités o consejos () Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor () Sistema de organización mixto, o sea la integral () Organización matricial ()</p>	Encuestas y entrevistas dirigidas a directivos, personal en general y clientes de la empresa Jardines de Manabí S.A.
		Objetivos Estratégicos	<p>➤ ¿La atención que usted ha recibido de parte del personal que labora en esta institución ha sido?</p> <p>Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular ()</p> <p>Por qué _____</p>	
	Organización Informal	Liderazgo	<p>➤ ¿Esta institución cuenta con todos los servicios que usted necesita?</p> <p>Si () No () En cierta medida ()</p> <p>Por qué _____</p>	
		Retroalimentación	<p>➤ ¿Cuál es el parámetro que usted considera, destaca a Jardines de Manabí S.A., de otra empresa de las mismas características?</p> <p>Los diferentes tipos de servicios que ofrece () Los precios que oferta () La atención de su personal () Las adecuaciones de sus instalaciones () Otros ()</p> <p>Por qué _____</p>	

			<hr/> <p>➤ ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios que ofrece esta institución?</p> <p>Garantía en sus resultados () Precios () Comodidad () Otros ()</p> <p>➤ ¿Según usted, Jardines de Manabí, se ha desarrollado institucionalmente por?</p> <p>Calidad del servicio () Confianza de los usuarios () Alta tecnología () Ética profesional () Otros ()</p> <p>➤ ¿Cómo evalúa usted las relaciones interpersonales en esta empresa?</p> <p>Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular () Mala ()</p> <p>➤ ¿Según usted cuando un directivo tiene que tomar alguna decisión, la misma es?</p> <p>Inmediata () Consulta a alguien para tomar la misma () No tiene poder de decisión () Piensa y no ejecuta () Otros ()</p>	
--	--	--	---	--

3.4. Métodos

Método Histórico.- La investigación propuesta se basó en la recopilación de la mayor cantidad de información existente sobre el tema

Método Analítico.- La aplicación de este método se realizó a través del análisis de los datos estadísticos obtenidos

Métodos Deductivo e Inductivo.- En la investigación propuesta se aplicaron los métodos deductivo e inductivo, ya que se partió del análisis general al particular, por cuanto hubo que establecerse la descripción y análisis de cargos y su relación con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A.

Método no experimental.- Ya que permitió recabar de manera científica datos reales con base en teorías ya establecidas acerca del tema.

Método científico.- Ya que la investigación está orientada a la verificación de nuevos conocimientos, mediante la objetividad y causalidad del tema investigado.

3.5. Técnicas e instrumentos

Entrevistas estructuradas y no estructuradas a los directivos, personal en general y a los clientes de la empresa Jardines de Manabí S.A.; además se utilizó la información primaria y secundaria.

Fuente Primaria.- Esta información se la obtuvo mediante las investigaciones directas que se ejecutaron a los directivos y personal en general de la institución, como también de los clientes e involucrados en la temática

Fuente Secundaria.- Se la obtuvo de la bibliografía amplia y especializada de revistas, boletines, documentos, trípticos, videos, periódicos, libros,

etc., como también la que reposa en los archivos de la empresa Jardines de Manabí S.A.

Técnicas Estadísticas.- Para la realización de cuadros y tablas.

3.6. Instrumentos

- Formulario de Preguntas para encuesta o cuestionario: La encuesta se tomó de manera colectiva valiéndose de una breve reunión con los diferentes departamentos de la empresa Jardines de Manabí S.A.
- Determinación de Objetivo del cuestionario: Se evidenció la incidencia de la descripción y análisis de cargos para su designación así como en la fortaleza de la estructura organizacional.
- Determinación del formato de respuesta: Se empleó la respuesta de escala a fin de poder determinar el grado de incidencia o de importancia de cada aspecto relacionado entre las variables, es decir entre la descripción y análisis de cargos y la estructura organizacional.
- Redacción de las preguntas: Para la redacción de las preguntas se emplearon preguntas cerradas o estructuradas, cada una de las cuales abordaron los temas de interés de forma directa.

La información que se obtuvo por medio de la aplicación de las técnicas e instrumentos, fueron procesadas y analizadas para determinar el cumplimiento de la investigación propuesta.

Los resultados obtenidos están presentados en forma de gráficos, cuadros estadísticos, gráficos de barras, etc.; tratando con ello de cumplir con los objetivos de la investigación y la comprobación de la hipótesis planteada, verificando si ésta se cumplió o no.

4. MARCO ADMINISTRATIVO

4.1. RECURSOS

4.1.1. Recursos Humanos

- Investigador compuesto por una persona.
- Director o tutor de Tesis
- Miembros del Tribunal de Revisión y Evaluación
- 60 personas entre directivos, personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A.
- 141 personas clientes – usuarios de los servicios que ofrece esta empresa
- 2 profesionales que ayudaron a realizar las encuestas y entrevistas y a tabular las mismas

4.1.2. Recursos Materiales

- Los libros especializados sobre el tema investigado
- Internet.
- Fichas de observación, entrevistas y cuestionario
- Fichas y otros instrumentos
- Papel, material de escritorio
- Computadoras
- Cámara fotográfica
- Grabadoras
- Impresoras
- Transporte

4.1.3. Recursos económicos: presupuesto y financiamiento.

Los costos que generaron la tesis fueron financiados por el autor de la tesis en su totalidad.

Rubros	Valor
Papelería	400
Transportes	100
Pen Drive	40
Fotocopias	25
Gastos de impresión	240
Derechos, especies	150
Gastos de sustentación	700
Otros gastos	200
Total de gastos	1855

4.2. Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES					RECURSOS			COSTOS
	1	2	3	4	5	HUM.	MAT.	OTROS	
Elaboración de instrumentos y recolección de información primaria y secundaria	X	X				Autor de tesis	Copias	Movilización en vehículos	150
Organización y selección de la información recopilada			X			Autor de tesis	Papelería, copias Carpetas, etc.	Combustible	450
Definición de hallazgos y elaboración del informe preliminar			X			Autor de tesis	Copias	Imprevisto	75
Tabulación de resultados y elaboración del informe final			X			Autor de tesis	Copias Trabajo en computadora	Transporte, combustible	50
Revisión y corrección final de la tesis por parte del Director				X		Autor de tesis	Trabajo en computadora	Empastado de la tesis	280
Desarrollo integral de la tesis y la presentación al CEPIRCI	X	X	X	X	X	Autor de tesis	Especies, impresión, etc	Infocus Movilización	850
TOTAL									1855

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

A continuación se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los involucrados en el análisis, que en un número de 201 componen el tamaño de la muestra; de donde el 30% corresponde a los directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A., es decir 60 personas; y, el 70% restante se lo direccionó a los clientes de esta institución en un número de 141 personas.

De las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., 8 personas representan a los directivos, es decir el 13.33% de la muestra representativa tomada para este caso; y 52 personas representan al personal en general de esta institución, es decir el 86.67%.

Para el grupo de los clientes de esta institución, se escogieron dentro de la muestra establecida, personas de los diferentes sectores de la ciudad con la finalidad de obtener diferentes criterios; así también la ejecución de esta encuesta se las hizo en horarios de la mañana y tarde y particularmente los días lunes, miércoles, viernes, sábado y domingo, para medir la alternatividad y por considerar estos días como los de mayor asistencia al camposanto.

Seguidamente se hace un análisis e interpretación de estos resultados, en donde se enfatiza las posibles causas que han dado motivo a las respuestas dadas por los investigados.

CUADRO # 1

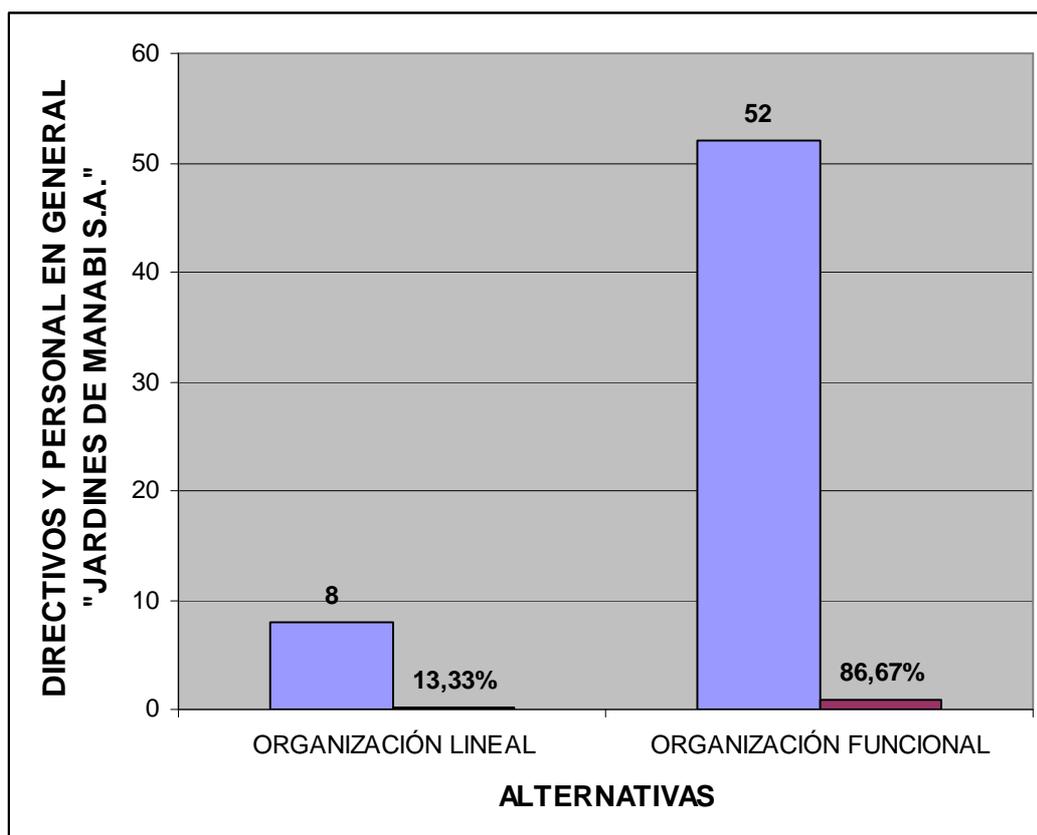
¿Cómo es el sistema de organización empresarial que se da en esta institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Organización lineal	8	13.33
Organización funcional	52	86.67
TOTAL	60	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 1



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 1

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; manifestaron que el sistema de organización empresarial que se da en esta institución es lineal, de ello se inclinó el 13.33% que representa a 8 de los encuestados; y el 86.67% restante que equivale a 52 personas encuestadas se inclinaron es responder que el sistema de organización empresarial es funcional.

De lo expuesto se deduce que el sistema de organización empresarial en esta institución es, funcional, es decir que determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto determina en cierta medida que la organización funcional no cumple con el principio de unidad de mando. En ese sentido las características de la organización funcional en Jardines de Manabí S.A., se centran en la autoridad funcional o dividida, es decir es una autoridad que se sustenta en el conocimiento. Por otra parte ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa y línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, es decir que busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles. Y, por último la descentralización de las decisiones, ya que las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados, haciendo énfasis en la especialización de todos los órganos a cargo.

La respuesta parcial en un 13.3% de 8 de los encuestados en señalar que el sistema organizacional es lineal, se debe a que muchos de ellos realmente no conocen a fondo esta situación y por ello sin lugar a dudas escogieron esta alternativa; la razón se debe y es casi seguro que esta respuesta es dada por el personal que labora en el camposanto y que en cierta medida está alejado de la real situación en este sentido de la empresa.

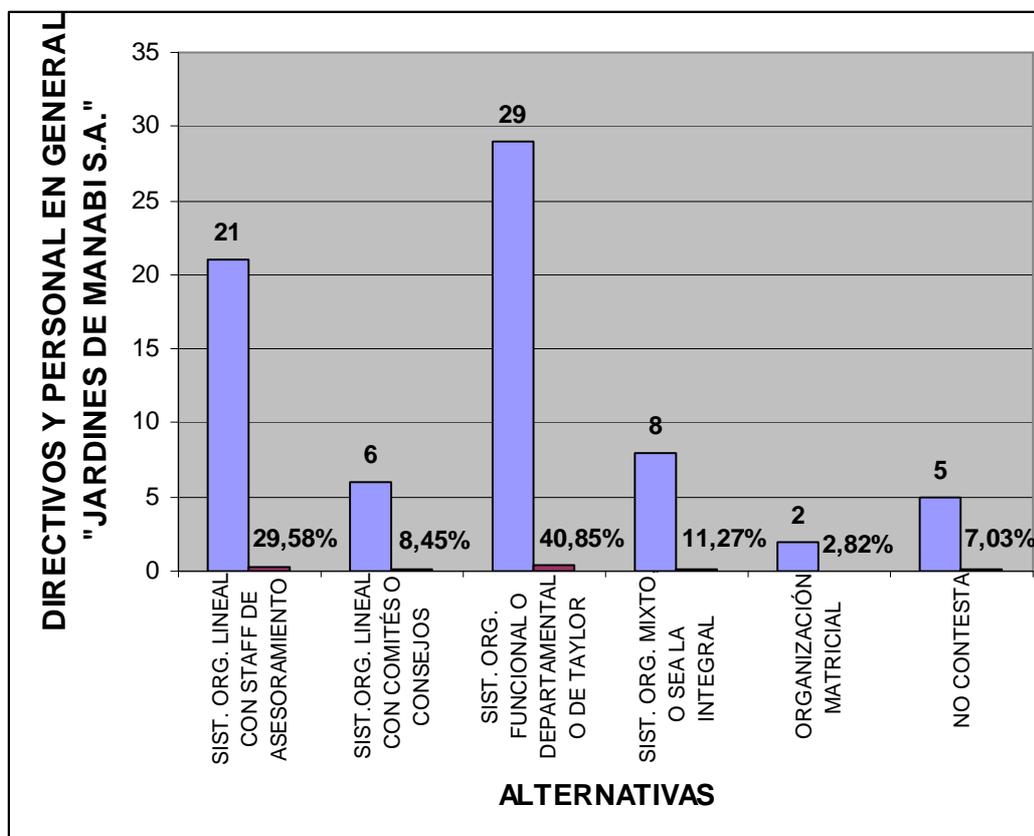
CUADRO # 2

¿Según usted, cómo se aplica el sistema organizacional empresarial en esta empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento	21	29.58
Sistema de organización lineal con comités o consejos	6	8.45
Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor	29	40.85
Sistema de organización mixto, o sea la integral	8	11.27
Organización matricial	2	2.82
No contesta	5	7.03
TOTAL	71	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 2



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 2

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que e acuerdo a cómo se aplica el sistema organizacional empresarial en esta institución, 21 de los encuestados que representa al 29.58% del total general tabulado, respondieron que es lineal con staff de asesoramiento; otras 6 personas que equivale al 8.45% de lo tabulado, señalaron que es lineal con comités o consejos; así también 29 de los encuestados, es decir el 40.85% del total tabulado, se inclinaron en responder que es funcional o departamental o de Taylor. Un 11.27% que equivale a 8 de los encuestados respondieron que es mixto, o sea la integral; para 2 personas que representa el 2.82% del total tabulado, en cambio respondieron que es matricial; y, el 7.03% restante, es decir 5 de los encuestados, no respondieron.

De la descripción dada, se puede observar que el sistema de organización funcional o departamental o de Taylor, es el que mayor respuesta tubo con un 40.85% del total general tabulado, y casi del 50% de la muestra representativa, lo que da a entender que ello coincide en gran medida con la respuesta dada a la pregunta anterior, en donde se resaltaba el hecho de que la organización funcional es la que se práctica en Jardines de Manabí S.A.

Es de recalcar el hecho que de las observaciones hechas a la empresa, se puede señalar que el asesoramiento es otra de las prácticas en esta empresa y que ha sido motivo de éxitos en la misma.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

CUADRO # 3

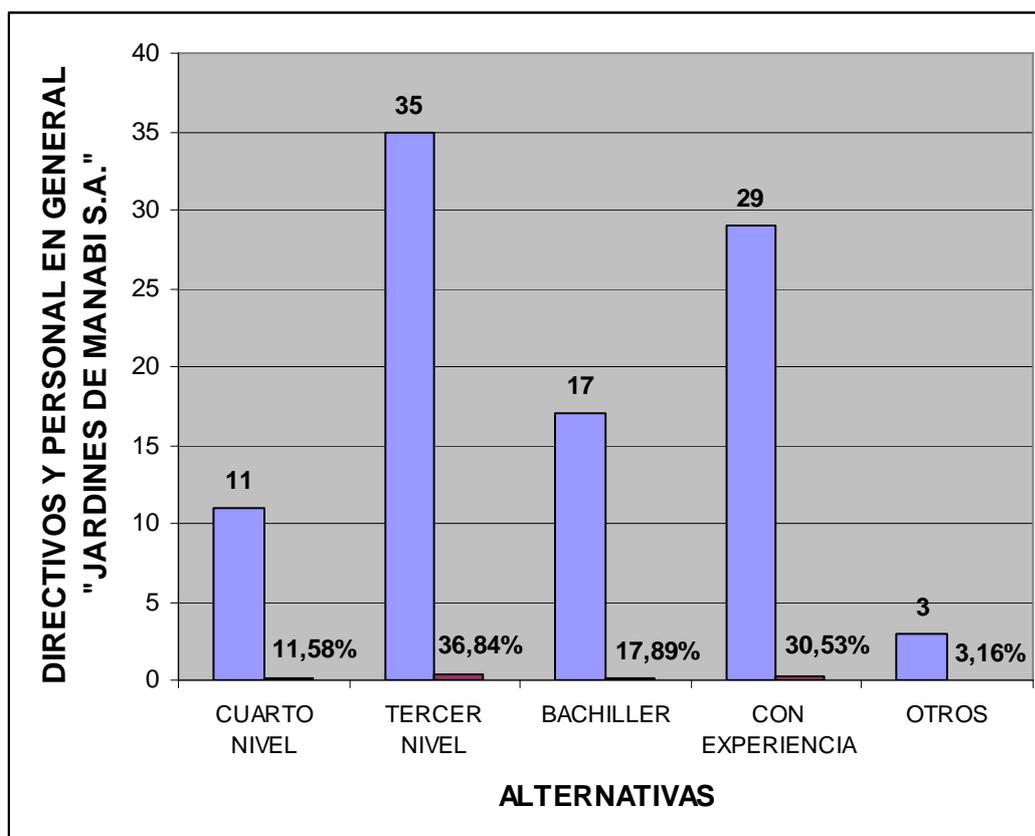
¿La institución dispone de personal?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Cuarto nivel	11	11.58
Tercer nivel	35	36.84
Bachiller	17	17.89
Con experiencia	29	30.53
Otros	3	3.16
TOTAL	95	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 3



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 3

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona al tipo de personal con que cuenta la empresa, 11 de los encuestados que representa al 11.58% del total general tabulado respondieron que el personal con el que dispone esta institución es de cuarto nivel; un 36.84%, es decir 35 personas encuestadas se inclinaron en responder que es de tercer nivel; para otras 17 personas que equivale al 17.89% del total tabulado respondieron que son bachilleres; para 29 de los encuestados que representa el 30.53% de lo tabulado, en cambio que son personas con experiencia; y, el 3.16% restante, es decir 3 de las personas encuestadas, respondieron que el personal con el que dispone esta empresa es de otras características, como personas con educación básica o indispensable, entre otras.

Con estos antecedentes y a las investigaciones realizadas, efectivamente esta empresa cuenta con personal altamente académico y con conocimientos de cultura general y experimentado, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado de este tipo de negocios y seguir desarrollándose y creciendo en el ámbito empresarial, lo que ha sido motivo de galardones por parte de la ciudadanía como de organismo gubernamentales y no gubernamentales.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

CUADRO # 4

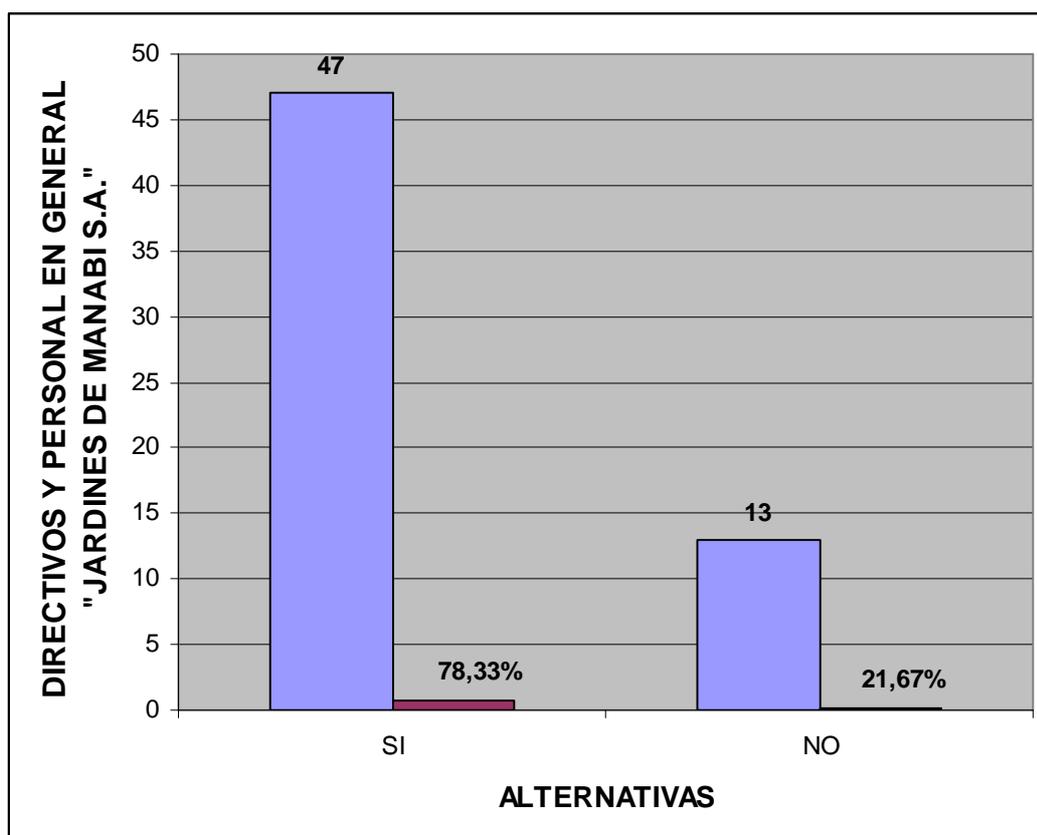
¿De acuerdo a su desempeño dentro de esta empresa, cree usted que ésta cuenta con manual de funciones?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	47	78.33
No	13	21.67
TOTAL	60	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 4



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 4

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona con que si esta empresa cuenta con manual de funciones, al respecto el 78.33% de los encuestados que representa a 47 persona, respondieron que si; y, el 21.67% restante, es decir 13 de los encuestados se inclinaron en responder que esta empresa no cuenta con manual de funciones.

De las investigaciones realizadas, efectivamente esta empresa no cuenta oficialmente con un manual de funciones, pero si tiene un documento que es el que sirve o lo tienen de guía para que el personal que labora en esta institución se desenvuelva en base al mismo.

En ese sentido es que mayoritariamente los encuestados respondieron que Jardines de Manabí S.A., si tiene manual de funciones, aunque los directivos realmente saben que ello no es así, e incluso los propios dueños de esta empresa.

CUADRO # 5

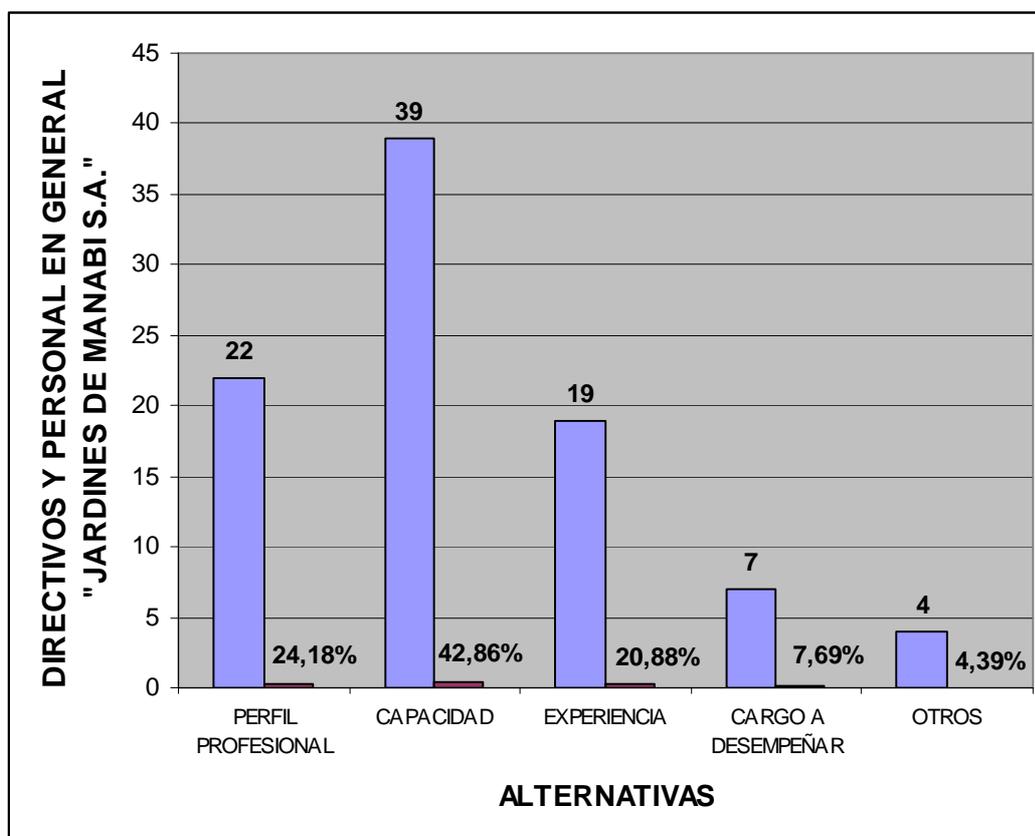
¿Según usted, en esta empresa la selección del personal se lo realiza, considerando?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Perfil profesional	22	24.18
Capacidad	39	42.86
Experiencia	19	20.88
Cargo a desempeñar	7	7.69
Otros	4	4.39
TOTAL	91	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 5



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 5

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona a que si en esta empresa la selección del personal se lo realiza considerando algunos factores, a lo que el 24.18% del total general tabulado que representa a 22 de los encuestados respondieron que la selección del personal se lo realiza en base al perfil profesional; para un 42.86% del total tabulado, que equivale a 39 de las personas encuestadas, se inclinaron en responder que es en base a la capacidad; otras 19 personas de las encuestadas que representa el 20.88% de lo tabulado, señalaron que es en base a la experiencia del individuo; así también para un 7.69% de lo tabulado, es decir 7 de los encuestados respondieron que es base del cargo a desempeñar; y, el 4.39% restante que equivale a 4 de las personas encuestadas se inclinaron en responder que son otros los factores que esta empresa utiliza para la selección del personal, como es el caso de ciertas influencias de familiares de personal ya existente, como también por el deseo y ganas de trabajar en la misma.

De lo descrito se llega a la conclusión de que en esta empresa la selección del personal mayormente se lo realiza por la capacidad, el perfil profesional y la experiencia que tiene el individuo a ocupar o desempeñar tal o cual cargo, eso le ha permitido a Jardines de Manabí desarrollarse y crecer como una de las principales empresas en este ramo que lidera su accionar en esta línea de acción.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

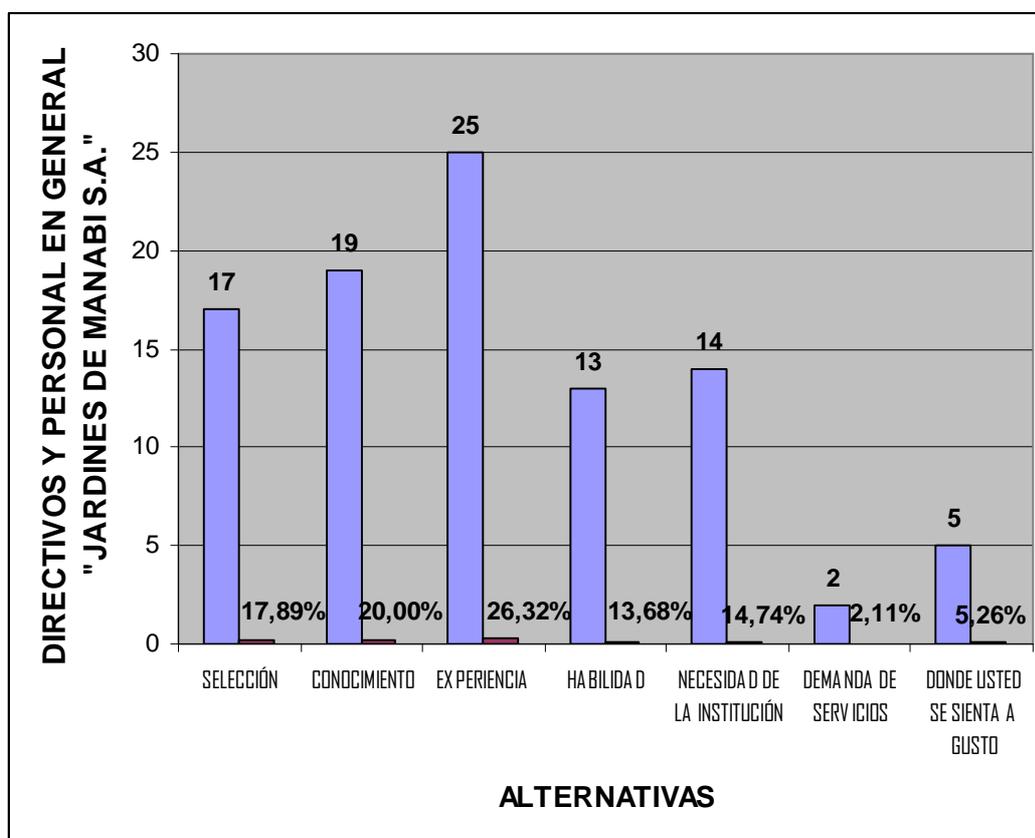
CUADRO # 6

¿La distribución del recurso humano se la ha hecho en función de?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Selección	17	17.89
Conocimiento	19	20.00
Experiencia	25	26.32
Habilidad	13	13.68
Necesidad de la institución	14	14.74
Demanda de servicios	2	2.11
Donde usted se sienta a gusto	5	5.26
TOTAL	95	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 6



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 6

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se refiera a que la distribución del recurso humano se lo ha hecho en función de algunos factores; de ello el 17.89% del total general tabulado que representa a 17 de los encuestados, respondieron que es en base a la selección realizada; para un 20.00% del total tabulado que equivale a 19 de los encuestados se inclinaron en responder que es en base al conocimiento que presenta el individuo; así también un 26.32% de lo tabulado, es decir 25 de los encuestados respondieron que es en base a la experiencia; para 13 de las personas encuestadas que equivale al 13.68% de lo tabulado, se inclinaron en responder que es en base a la habilidad; un 14.74% del total tabulado, es decir 14 de los encuestados respondieron que ello se hace en base a la necesidad de la institución; para un 2.11% de lo tabulado, que equivale a 2 de los encuestados manifestaron que es en base a la demanda de servicios existentes en la empresa; y, el 5.26% restante, es decir 5 de las personas encuestadas, respondieron que es en base a donde el funcionario se va a sentir a gusto.

Como se puede apreciar existe un criterio mayoritario, se podría decir de casi el 25% de la muestra representativa en forma general de que la distribución del recurso humano en Jardines de Manabí S.A., se lo hace en función de la selección, conocimiento, experiencia, habilidad y necesidad de la institución; parámetros que han servido para contar con una planta de funcionarios de óptima calidad y calidez, lo que ha conllevado a que Jardines de Manabí S.S., esté en el sitio que está en Portoviejo y porque no decirlo en la provincia de Manabí.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

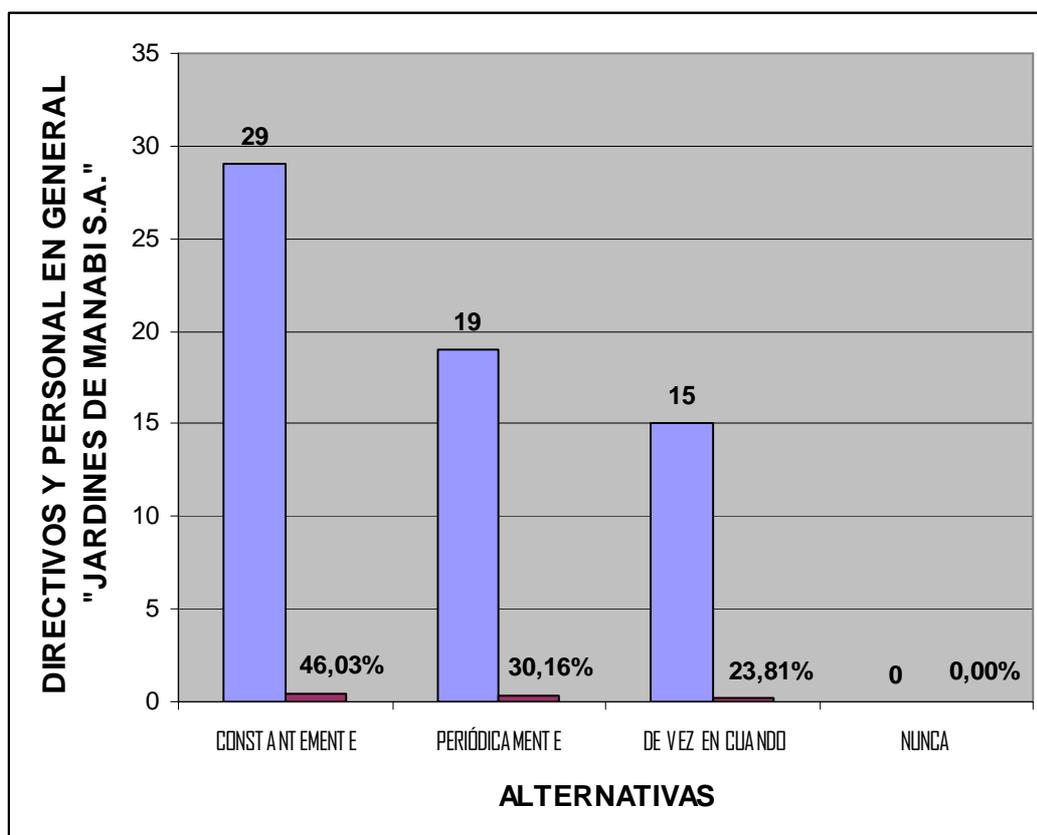
CUADRO # 7

¿Cómo considera usted que la empresa evalúa a sus colaboradores?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Constantemente	29	46.03
Periódicamente	19	30.16
De vez en cuando	15	23.81
Nunca	-	-
TOTAL	63	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 7



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 7

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona con los períodos de evaluación que práctica la empresa, a ello el 46.03% del total general tabulado que equivale a 29 de las personas encuestadas respondieron que la empresa los evalúa constantemente; para otras 19 personas encuestadas, es decir el 30.16% de lo tabulado, en cambio respondieron que lo hace periódicamente; y, el 23.81% restante que representa a 15 de los encuestados, se inclinaron en responder que la evaluación la empresa la realiza de vez en cuando. Es de resaltar el hecho de que nadie escogió la alternativa de nunca.

De lo descrito, se deduce y de las investigaciones realizadas, que en la empresa Jardines de Manabí S.A., la evaluación es constante, semanalmente lo ejecutan, con el fin de ir midiendo el avance en todos los sentidos de la institución, particularmente en lo concerniente a las ventas y servicios que la entidad ofrece.

Lo importante de destacar de las respuestas dadas por los encuestadores, es que en esta empresa si se evalúa y más aún de forma constante y periódica, lo que le ha permitido desarrollarse y crecer particularmente desde inicios de la década del 2000.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

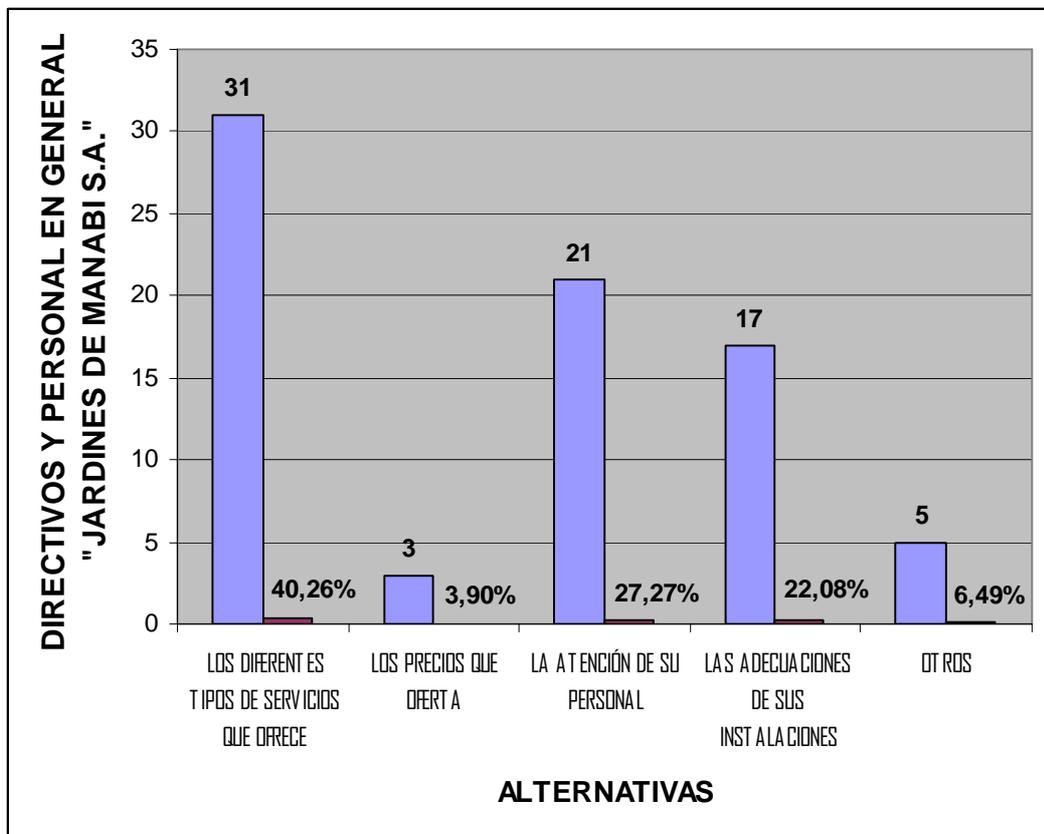
CUADRO # 8

¿Cuál es el parámetro que usted considera, destaca a Jardines Manabí S.A., de otra empresa de las mismas características?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Los diferentes tipos de servicios que ofrece	31	40.26
Los precios que oferta	3	3.90
La atención de su personal	21	27.27
Las adecuaciones de sus instalaciones	17	22.08
Otros	5	6.49
TOTAL	77	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 8



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 8

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona con cuál es el parámetro que se considera ha sido el más destacado de esta empresa con respecto a otras de similares características; a lo que el 40.26% del total general tabulado que equivale a 31 de los encuestados respondieron que se debe a los diferentes tipos de servicios que ofrece; para un 3.90% de lo tabulado, es decir 3 de las personas encuestadas, se inclinaron en responder que se deba a los precios que oferta; en cambio para un 27.27% de lo tabulado que equivale a 21 de los encuestados, respondieron que ello se debe a la atención de su personal; por otro lado para 17 de los encuestados que equivale al 22.08% del total tabulado respondieron que es por las adecuaciones de sus instalaciones; y, el 6.49% restante, es decir 5 de los involucrados, se inclinaron en responder que son otros parámetros los que se destacan, como es el caso de la distancia donde se encuentra el camposanto con respecto a la ciudad y también de la ubicación de sus oficinas.

Todos los parámetros descritos han influenciado en que la empresa Jardines de Manabí S.A., se diferencie de otras de iguales características, más que todo por los diferentes servicios que ésta ofrece, como también por la atención de su personal y por las adecuaciones de sus instalaciones que son de altísima presentación y calidad, y que prestan la comodidad al cliente en todos los sentidos

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

CUADRO # 9

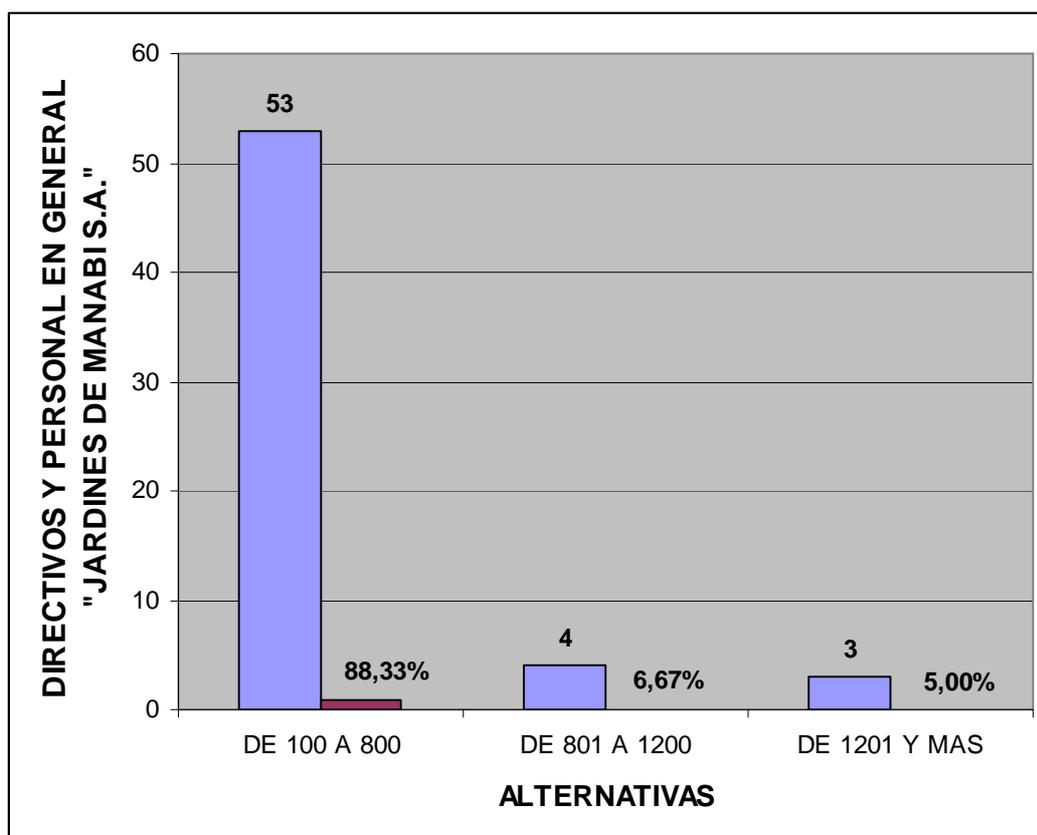
¿Cuál es el promedio mensual de clientes atendidos?

CLIENTES ATENDIDOS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
De 100 a 800	53	88.33
De 801 a 1200	4	6.67
De 1201 y más	3	5.00
TOTAL	60	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 9



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 9

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona al promedio mensual de clientes que atiende esta institución; al respecto 53 de los encuestados que representa el 88.33% del total general tabulado, respondieron que el este promedio oscila entre 100 a 800 clientes; para otras 4 personas encuestadas que equivale al 6.67% del total tabulado, en cambio se limitaron en responder que este promedio se ubica entre 801 a 1200 clientes atendidos mensualmente; y, el 5% restante, es decir 3 de los encuestados respondieron que este promedio oscila entre 1202 y más clientes atendidos mensualmente.

De lo descrito se puede apreciar que casi el 90% de los encuestados coinciden en responder que el número de clientes atendidos mensualmente por esta empresa oscila entre 100 a 800 clientes; lo que representa una buena acogida por parte de la ciudadanía portovejense en particular y manabita en general.

Las razones para esta acogida, son las que se analizaran anteriormente, como es el caso los diferentes tipos de servicios que ofrece, la atención de su personal, las adecuaciones de sus instalaciones, entre otras, que han marcado la diferencia con la competencia en este tipo de negocios.

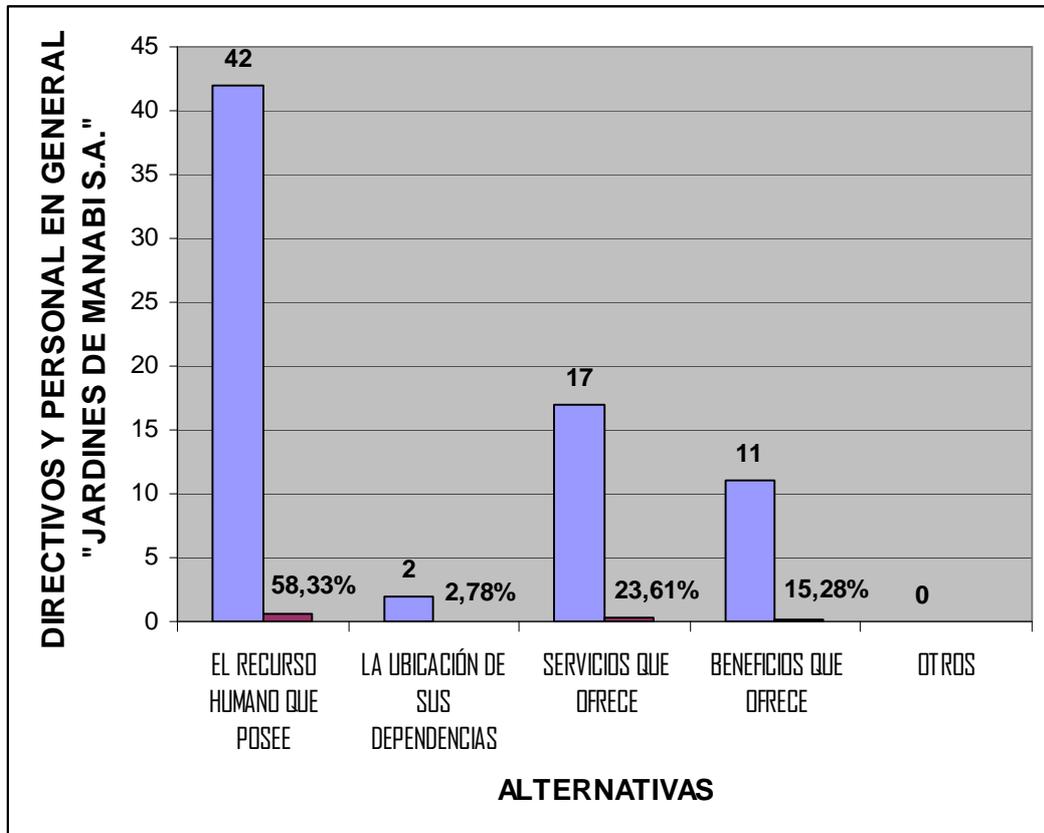
CUADRO # 10

¿Cuál cree usted que ha sido el factor más influyente en el desarrollo de la institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
El recurso humano que posee	42	58.33
La ubicación de sus dependencias	2	2.78
Servicios que ofrece	17	23.61
Beneficios que ofrece	11	15.28
Otros	-	-
TOTAL	72	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 10



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 10

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se refiere a cuál ha sido el factor más influyente en el desarrollo de la institución, a lo que el 58.33% del total general tabulado que equivale a 42 personas encuestadas respondieron que el factor más influyente es el recurso humano que posee esta empresa; para otras 2 personas encuestadas, es decir el 2.78% de lo tabulado, en cambio contestaron que es la ubicación de las dependencias de esta institución, el factor más influyente para su desarrollo; no así para un 23.61% de lo tabulado que representa a 17 de los encuestados quienes respondieron que son los servicios que ofrece la empresa; y, el 15.28% restante que equivale a 11 de los encuestados se inclinaron en responder que son los beneficios que ofrece el factor de mayor influencia en el desarrollo de la institución.

Con la descripción realizada, se deduce y por las investigaciones efectuadas, en realidad es el recurso humano que posee Jardines de Manabí S.A., el factor más influyente para su desarrollo institucional; y, por otro lado se puede comprobar ello porque el 70% de los encuestados se han inclinado por esta aseveración; aunque no hay que dejar de lado a los servicios y beneficios que ofrece u oferta esta empresa.

Una de las razones para que ello surta efecto en ese sentido, es la constante capacitación al personal que labora en ésta, como también porque sus funcionarios mayormente tienen perfiles de estudios superiores, entre otras, que han conllevado a que el talento humano sea considerado así.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

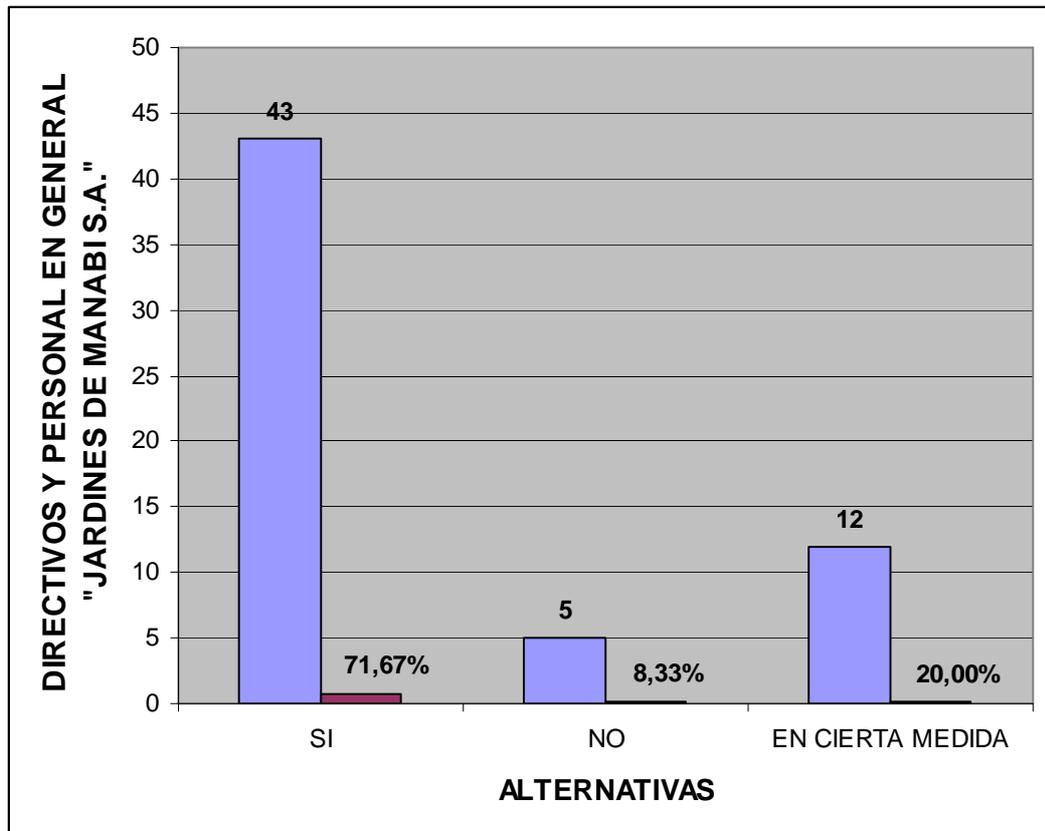
CUADRO # 11

¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A. cuenta con toda la infraestructura como tal?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	43	71.67
No	5	8.33
En cierta medida	12	20.00
TOTAL	60	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 11



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 11

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona a que si esta empresa cuenta con toda la infraestructura como tal; al respecto el 71.67% de los encuestados que representa a 43 de los involucrados en la temática, respondieron que esta institución si cuenta con toda la infraestructura como tal; mientras que para un 8.33%, es decir 5 de los encuestados en cambio dijeron que no; y, el 20% restante que equivale a 12 de los involucrados se limitaron en responder que ello se da pero en cierta medida, es decir no totalmente.

Con la descripción realizada, se concluye que la mayoría de los encuestados consideran que esta empresa si cuenta con toda la infraestructura como tal, en cambio para una pequeña parte, ello no es así, ya que existen otros aspectos que la institución debe de implementar a corto o mediano plazo, como es el caso de la puesta en marcha del crematorio, del anfiteatro, de ampliar un poco más el área de atención al cliente, entre otros.

Pero, sin lugar a dudas, Jardines de Manabí S.A., es una empresa líder en este tipo de servicios funerarios a nivel del cantón Portoviejo y porque no decirlo de la provincia de Manabí; y cuenta con una infraestructura que pocas instituciones de esta índole la poseen.

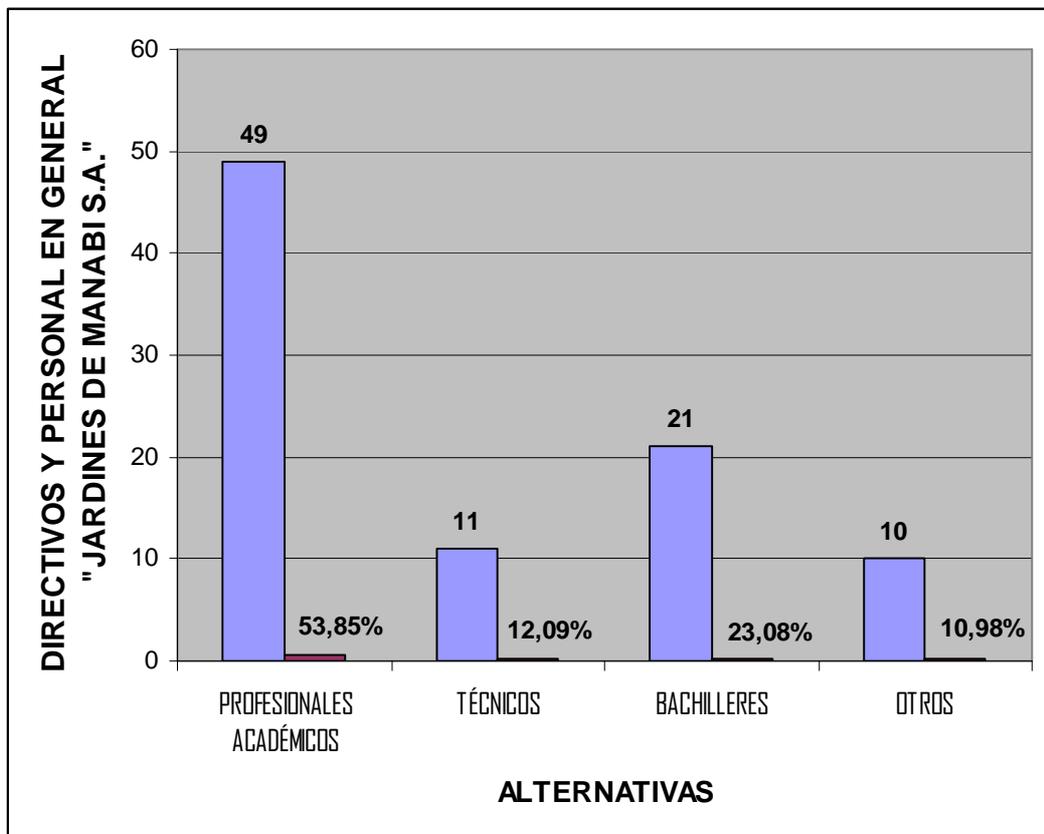
CUADRO # 12

¿Según usted, con qué tipo de recurso humano cuenta la empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Profesionales académicos	49	53.85
Técnicos	11	12.09
Bachilleres	21	23.08
Otros	10	10.98
TOTAL	91	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 12



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 12

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se refiere al tipo de personal con el que cuenta la empresa, al respecto 49 de los encuestados que representa el 53.85% del total general tabulado respondieron que esta institución cuenta con profesionales académicos; para un 12.09% de lo tabulado, es decir 11 de los encuestados contestaron que con técnicos; así también para un 23.08% de lo tabulado que equivale a 21 de las personas encuestadas respondieron que con bachilleres; y, el 10.98% restante, es decir 10 de los encuestados se limitaron en contestar que existen otros tipos de recurso humano en la empresa como es el caso de las personas sólo con educación básica, por citar un ejemplo.

De lo descrito y por las investigaciones realizadas, en verdad casi el 80% del personal que labora en esta empresa es de perfil de tercer nivel, seguido de los técnicos en su área y de algunos bachilleres que de una u otra manera han sido parte fundamental en el desarrollo de esta institución

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

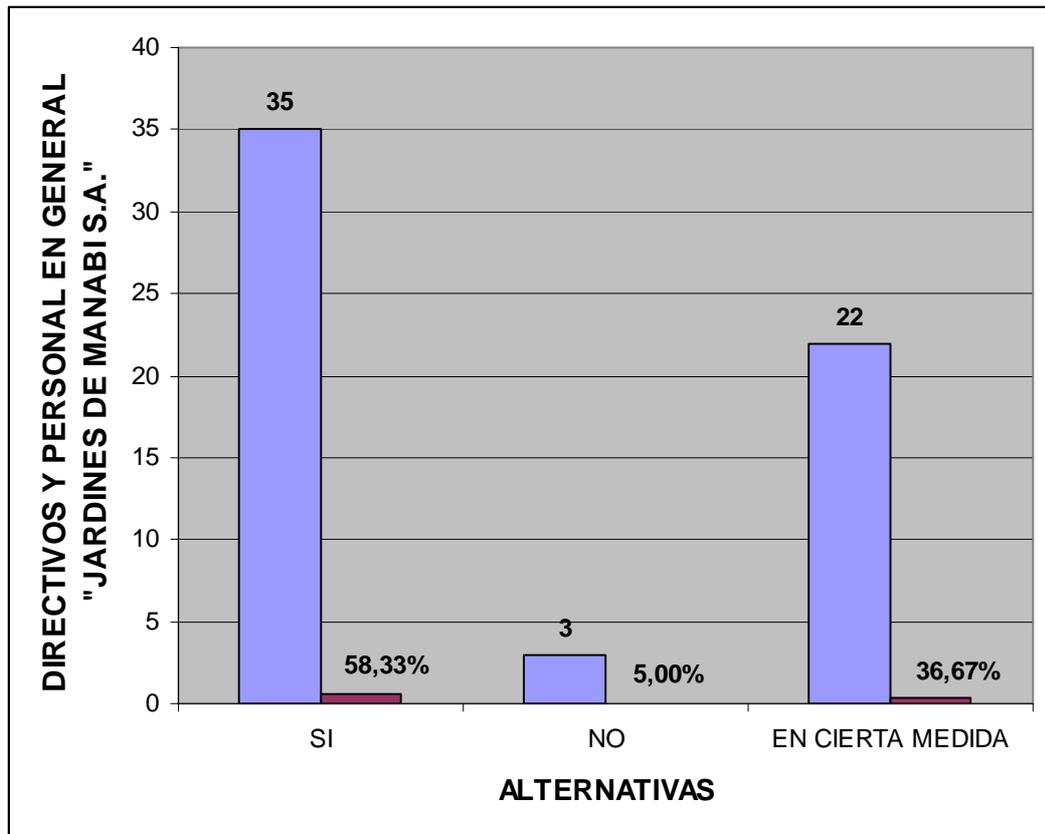
CUADRO # 13

¿El perfil académico de los funcionarios que laboran en esta empresa, es acorde a las áreas en las que se encuentran laborando?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	35	58.33
No	3	5.00
En cierta medida	22	36.67
TOTAL	60	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 13



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 13

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona a que si el perfil académico del personal que labora en esta empresa está acorde a las áreas en las que se encuentran laborando; al respecto el 58.33% del total general tabulado que equivale a 35 de los encuestados contestaron que si; en cambio para un 5% de lo tabulado, es decir 3 de los encuestados se limitaron en responder que ello no es así; y, el 36.67% restante que representa a 22 de las personas encuestadas, respondieron que ello se pero en cierta medida, no como debería de ser.

Las causas para que el 36.67% de los encuestados hayan contestado de que se están desempeñando en áreas que no son acorde a su perfil académico, se debe en gran parte a que una de las acciones que fomenta a esta empresa son las ventas, y de pronto por ello la respuesta; como también puede ser porque éstas se ejecutan visitando al potencial cliente en los hogares de éstos, cosa que los funcionarios no siempre están preparados para este tipo de acciones.

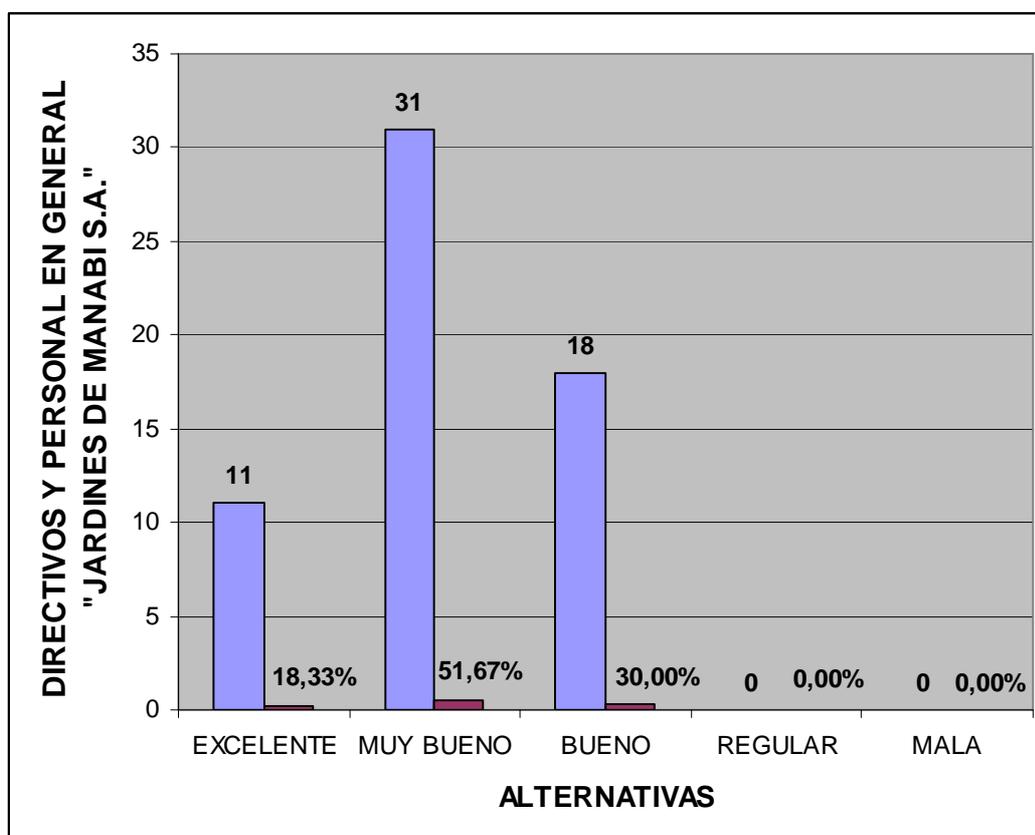
CUADRO # 14

¿Cómo evalúa usted las relaciones interpersonales en esta empresa?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	11	18.33
Muy bueno	31	51.67
Bueno	18	30.00
Regular	-	-
Mala	-	-
TOTAL	72	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 14



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 14

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se refiere a cómo evalúa las relaciones interpersonales en esta empresa; al respecto el 18.33% del total general tabulado que representa a 11 de los encuestados respondieron que ellos evalúan estas relaciones interpersonales de forma excelente; para 31 personas encuestadas que equivale al 51.67% del total tabulado, en cambio ellos califican ello de muy bueno; y, el 30% restante, es decir 18 de los encuestados se limitaron en responder que evalúan las relaciones interpersonales de manera buena. Se resalta el hecho de que ninguno de los encuestados tomó las alternativas de regular y mala.

De la descripción dada, se desprende que las relaciones interpersonales en Jardines de Manabí S.A., son muy aceptables, ya que van desde bueno hasta llegar a la excelencia, lo que se refleja en el comportamiento y desenvolvimiento de cada uno de quienes son parte de esta institución y por los resultados alcanzados en la misma; porque si no fuera así éstos no hubiesen alcanzado el sitio en el que se encuentran.

Las relaciones interpersonales es un factor sine qua non en cualquier empresa, más aún en ésta en que su potencial desarrollo y crecimiento depende de las relaciones de su personal; por ello se recalca este hecho en las capacitaciones que se dan constantemente y por no decirlo día a día en esta institución.

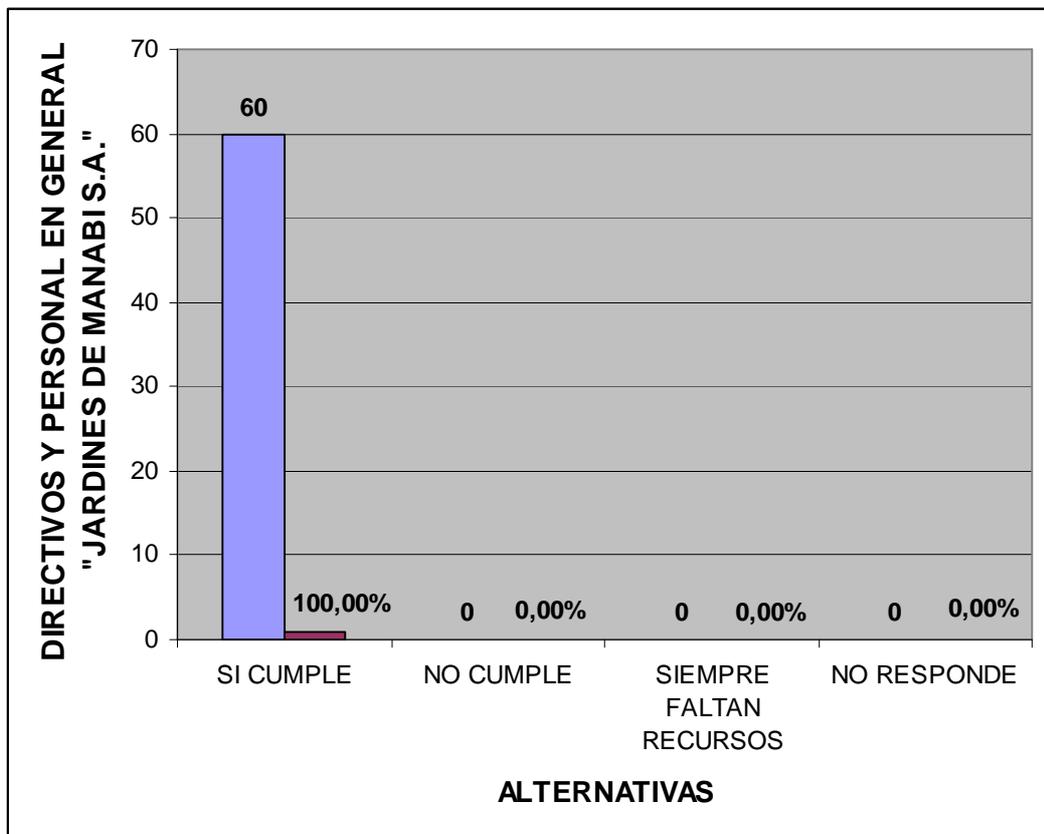
CUADRO # 15

¿De acuerdo a las funciones asignadas en esta empresa, usted?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si cumple	60	100.00
No cumple	-	-
Siempre faltan recursos	-	-
No responde	-	-
TOTAL	60	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 15



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 15

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se relaciona a las funciones asignadas en esta empresa, el 100% de ellos, es decir los 60 encuestados respondieron que si cumplen con las funciones a ellos asignados.

En ese sentido, es claro notar que el personal que labora en esta empresa si cumple con sus funciones asignadas, lo que se refleja en el desarrollo y crecimiento de la institución, lo que la ha conllevado al sitio que ocupa especialmente en el cantón Portoviejo y que ha sido merecedora de reconocimientos por los logros alcanzados.

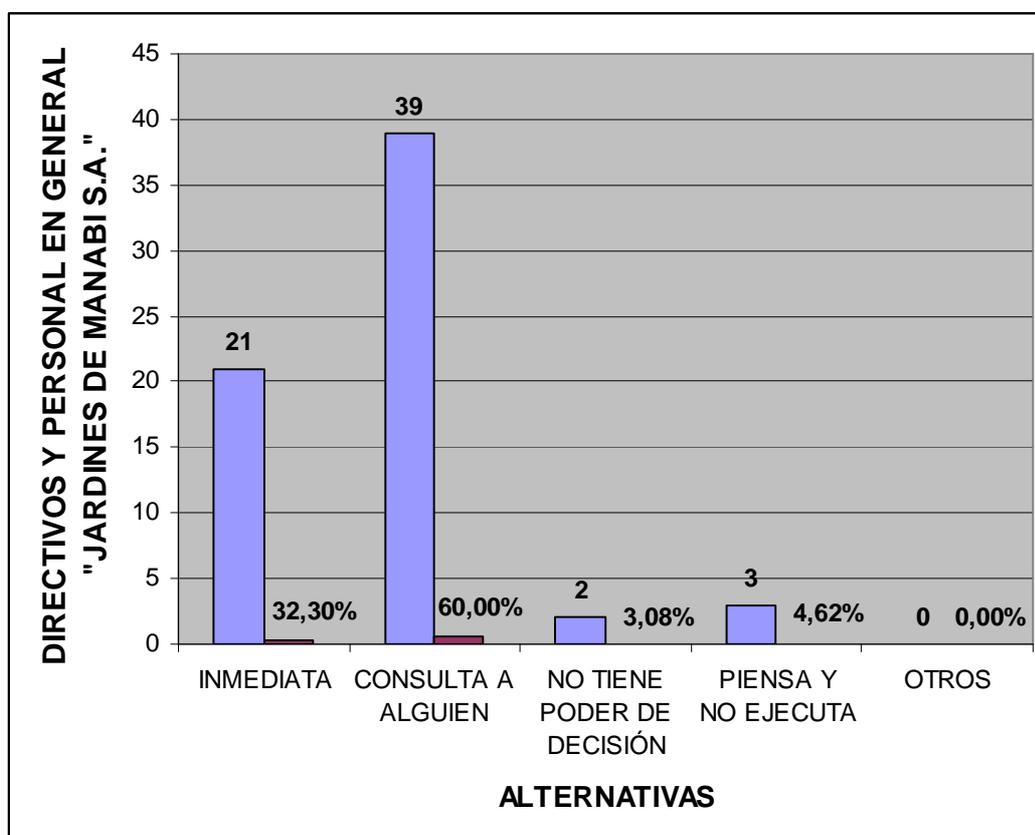
CUADRO # 16

¿Según usted, cuando un directivo tiene que tomar alguna decisión, la misma es?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Inmediata	21	32.30
Consulta a alguien	39	60.00
No tiene poder de decisión	2	3.08
Piensa y no ejecuta	3	4.62
Otros	-	-
TOTAL	65	100.00

FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 16



FUENTE: Directivos y personal en general de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 16

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 60 personas componen la muestra representativa para este caso, de donde 8 son directivos y las restantes 52 personas son parte administrativa de la misma; y que se refiere a que si un directivo tiene que tomar alguna decisión, la misma como lo hace; al respecto el 32.30% del total general tabulado que representa a 21 de los encuestados respondieron que ésta es inmediata; en cambio para otras 39 personas encuestadas que equivale al 60% del total tabulado, contestaron que cuando un directivo tiene que tomar alguna decisión, éste consulta a alguien para tomar la misma. Otras 2 personas encuestadas que representa el 3.08% del total tabulado respondieron que el directivo no tiene poder de decisión; y, el 4.62% restante, es decir 3 de los encuestados se limitaron en responder que el directivo piensa y no ejecuta.

De lo descrito y de las investigaciones realizadas, en gran parte en esta empresa se presenta esta novedad de que si algún directivo necesita tomar una decisión, tiene que consultar a su superior y en muchas ocasiones hasta a los propios dueños, cosa que en pleno siglo XXI, ya esto no debería de existir; ello por cuanto no tienen definido a ciencia cierta un manual de funciones, que refleje las atribuciones y deberes que tiene el jefe departamental o directivo de esta institución.

Con respecto a los que respondieron que la decisión de los directivos es de manera inmediata, esto se da cuando ésta no es de gran trascendencia, como por ejemplo un permiso, un anticipo de sueldo, etc.; pero cuando son trascendentales allí se presenta lo acotado en el párrafo anterior.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

CUADRO # 17

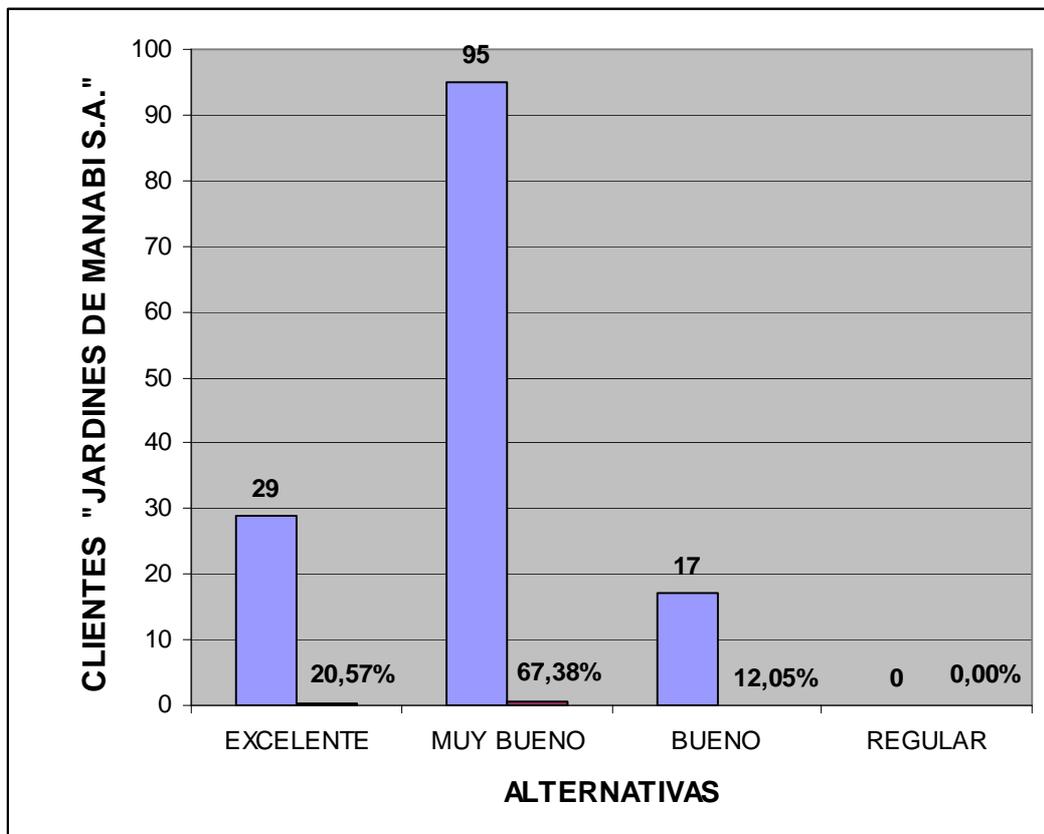
¿La atención que usted ha recibido de parte del personal que labora en esta institución ha sido?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Excelente	29	20.57
Muy bueno	95	67.38
Bueno	17	12.05
Regular	-	-
TOTAL	141	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 17



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 17

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; y que se relaciona con la atención que han recibido de parte del personal que labora en esta institución, al respecto el 20.57% del total general tabulado que representa a 29 de los clientes encuestados respondieron que ésta ha sido de manera excelente; para otros 95 clientes que equivale al 67.38% del total tabulado, en cambio contestaron que la atención que ellos han recibido de parte del personal de Jardines de Manabí S.A., ha sido muy buena; y, el 12.05% restante, es decir 17 de los encuestados, se limitaron en responder que esta atención ha sido buena. Se resalta el hecho de que ninguno de los encuestados tomó la alternativa de regular.

De lo expuesto se puede constatar que la atención que brinda el personal que labora en Jardines de Manabí S.A., va desde buena y con mayor énfasis de muy buena a excelente; lo que ha incidido en que esta empresa tenga la acogida que tiene y más aún por los servicios que ésta ofrece.

En ese sentido, se destaca la atención cordial y amable de parte del personal de esta institución y ello se debe a la capacitación constante que reciben y que se recalca en que el cliente debe ser el eje en atención, ya que el desarrollo y crecimiento de esta empresa depende de la captación de clientes.

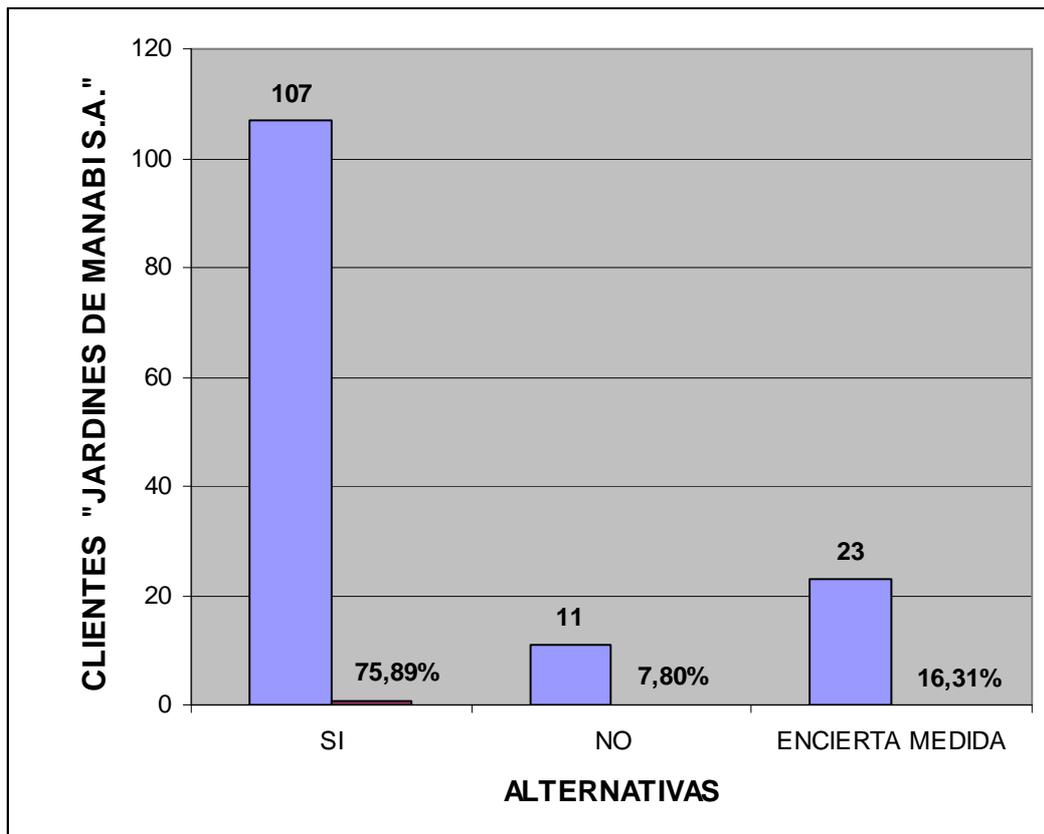
CUADRO # 18

¿Esta institución cuenta con todos los servicios que usted necesita?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	107	75.89
No	11	7.80
En cierta medida	23	16.31
TOTAL	141	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 18



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 18

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; y que se refiere a que si esta institución cuenta con todos los servicios que ellos como clientes necesitan o buscan; al respecto, el 75.89% del total general tabulado que representa a 107 de los clientes encuestados respondieron que si; un 7.80% de lo tabulado, es decir 11 de los encuestados en cambio contestaron que no; y, el 16.31% restante que equivale a 23 de los clientes encuestados se limitaron en responder que ello se da pero en cierta medida, ya que de una u otra manera faltan otros servicios, como el crematorio, ampliar la sala de atención al cliente, entre otros.

En definitiva, de lo descrito y por las investigaciones realizadas, efectivamente los clientes en su gran mayoría encuentran los servicios que ellos necesitan en este tipo de negocios; resaltando que para otro grupo faltan ciertos complementos en estos servicios que ofrecen como el anfiteatro, mejorar las butacas de las salas de velaciones, entre otros.

Lo importante es que en Manabí y particularmente en Portoviejo, existe una empresa que ofrece casi todos los servicios funerales de altísima categoría que antes no se los tenía y que esta institución poco a poco los ha ido implementando.

CUADRO # 19

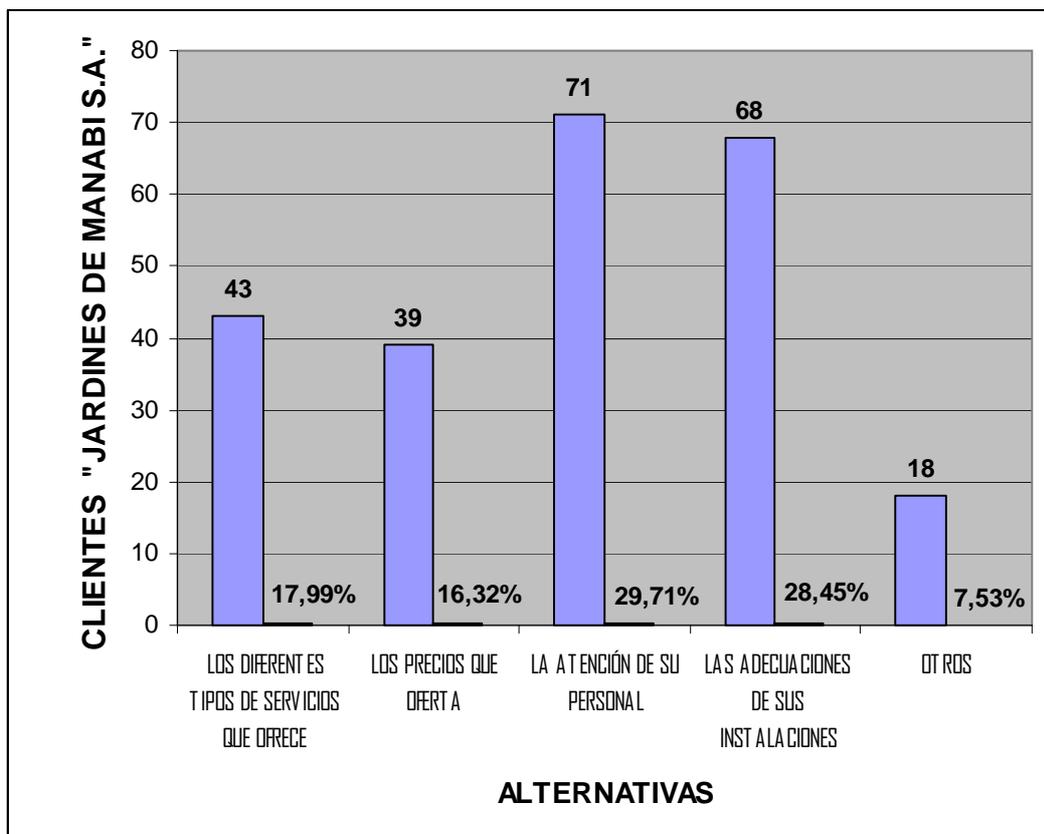
¿Cuál es el parámetro que usted considera, destaca a Jardines de Manabí S.A., de otra empresa de las mismas características?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Los diferentes tipos de servicios que ofrece	43	17.99
Los precios que oferta	39	16.32
La atención de su personal	71	29.71
Las adecuaciones de sus instalaciones	68	28.45
Otros	18	7.53
TOTAL	239	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 19



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 19

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; y que se relaciona a cuál es el parámetro que considera se destaca en esta empresa de las otras de similares características; al respecto, 43 de los clientes encuestados que equivale al 17.99% del total general tabulado respondieron que éste ha sido los diferentes tipos de servicios que ofrece; un 16.32% de lo tabulado que equivale a 39 de los clientes encuestados, contestaron que son los precios que ofrece esta institución los que se destacan de las otras instituciones de similares características. Para otros 71 clientes, es decir el 29.71% del total tabulado respondieron que es la atención de su personal la que se destaca; para un 28.45% de lo tabulado que representa a 68 de los encuestados, contestaron que son las adecuaciones de las instalaciones de Jardines de Manabí S.A., las que marcan la diferencia de las otras empresas de similares características; y, el 7.53% restante, es decir 18 de los clientes encuestados se limitaron en responder que son otros parámetros a considerar en estas diferencias, como es el caso de la distancia del camposanto y la atención las 24 horas del día de la misma.

De lo descrito se puede notar que el 50% aproximadamente de los encuestados coinciden en responder que es la atención del personal de esta empresa, el parámetro que más se destaca y marca la diferencia de las otras instituciones de similares características, seguido en un mismo porcentaje de las adecuaciones de las instalaciones que la misma ofrece, como de los servicios que oferta. En ese sentido es importante resaltar que Jardines de Manabí S.A., ya tiene ganado su espacio en el cantón Portoviejo de manera particular y de la provincia de Manabí, de manera general.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

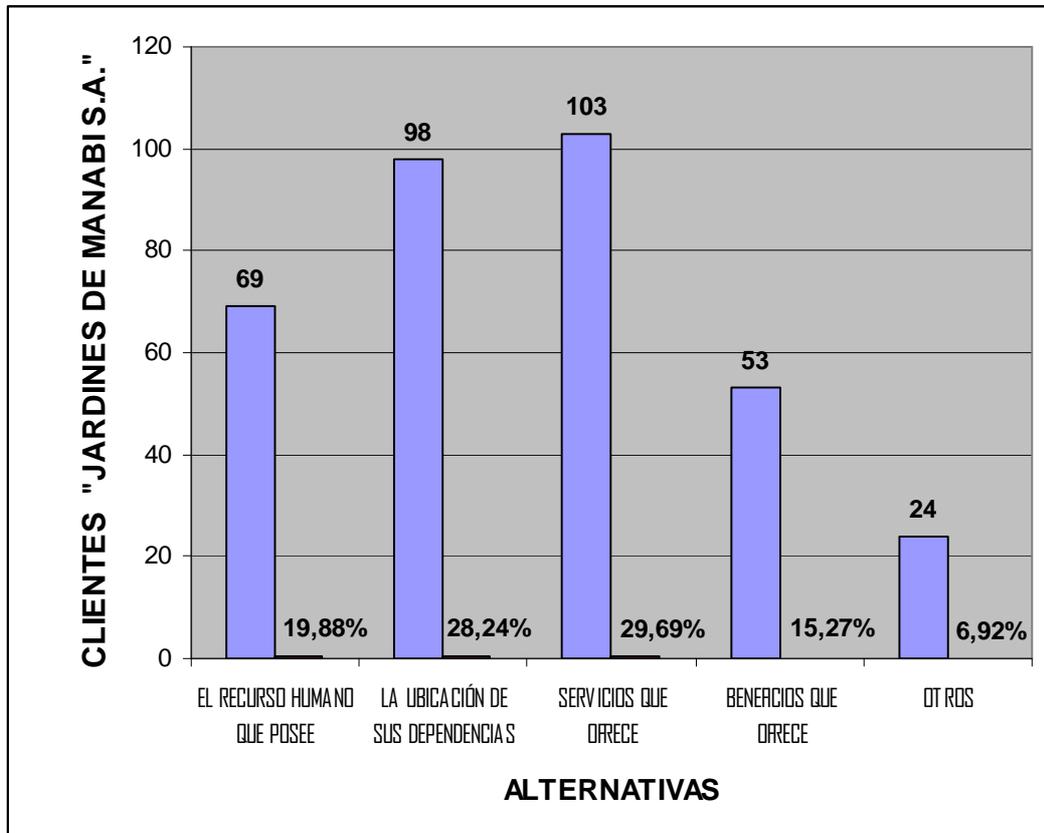
CUADRO # 20

¿Cuál cree usted que ha sido el factor más influyente en el desarrollo de Jardines de Manabí S.A.?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
El recurso humano que posee	69	19.88
La ubicación de sus dependencias	98	28.24
Servicios que ofrece	103	29.69
Beneficios que ofrece	53	15.27
Otros	24	6.92
TOTAL	347	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 20



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 20

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; y que se relaciona con cuál ha sido el factor más influyente en el desarrollo de esta institución, al respecto, el 19.88% del total general tabulado que equivale a 69 de los clientes encuestados respondieron que éste ha sido el recurso humano que posee; otros 98 clientes encuestados que representa al 28.24% de lo tabulado contestaron que es por la ubicación de sus dependencias; otro 29.69% de lo tabulado que equivale a 103 de los encuestados respondieron que el factor más influyente en el desarrollo de esta institución son los servicios que ofrece; y para 53 de los encuestados que equivale al 15.27% del total tabulado en cambio dijeron que son los beneficios que ofrece el factor más influyente; y, el 6.92% restante, es decir 24 de los clientes encuestados, consideran que son otros factores los que han influenciado en el desarrollo de esta empresa, como es el caso de las instalaciones con las que cuenta como la capilla que está ubicada en el camposanto y las tres salas de velaciones en este mismo lugar.

De lo expuesto se puede notar que casi el 74% de los clientes encuestados coinciden en responder que son los servicios que ofrece Jardines de Manabí S.A., el factor más influyente en el desarrollo de ésta; como también por la ubicación de las dependencias o instalaciones de la misma, como el caso de sus oficinas administrativas y sala de velaciones en el moderno edificio de su propiedad ubicado en pleno centro de la ciudad, y porque no decirlo del camposanto que cuenta con una capilla y tres salas de velaciones y sus modernas instalaciones, entre otros aspectos.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

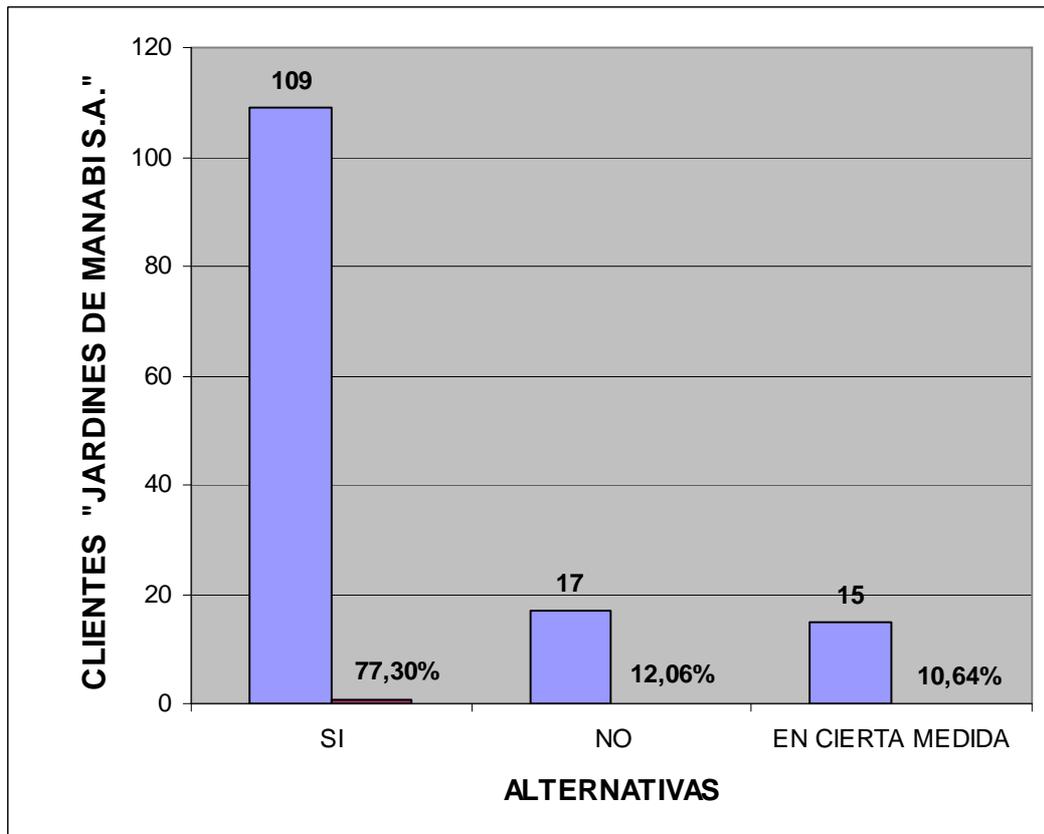
CUADRO # 21

¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A., cuenta con toda la infraestructura como tal?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Si	109	77.30
No	17	12.06
En cierta medida	15	10.64
TOTAL	141	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 21



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 21

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; y que se refiere a que si esta empresa cuenta con toda la infraestructura como tal; al respecto, 109 de los clientes encuestados que representa el 77.30% del total general tabulado respondieron que si; para otros 17 clientes encuestados que equivale al 12.06% tabulado, en cambio contestaron que no; y, el 10.64% restante, es decir 15 de los encuestados se limitaron en responder que ello se da pero en cierta medida.

Como se puede observar existe un criterio mayoritario de clientes que coinciden en manifestar que Jardines de Manabí S.A. si cuenta con toda la infraestructura como tal; no así para un pequeño grupo de cliente que consideran que ello no es así o que se da pero en cierta medida, es decir que faltan algunos aspectos, como la construcción del anfiteatro, la ampliación de las áreas de atención al cliente y porque no decirlo según los encuestados que se realicen sepelios en horas de la noche.

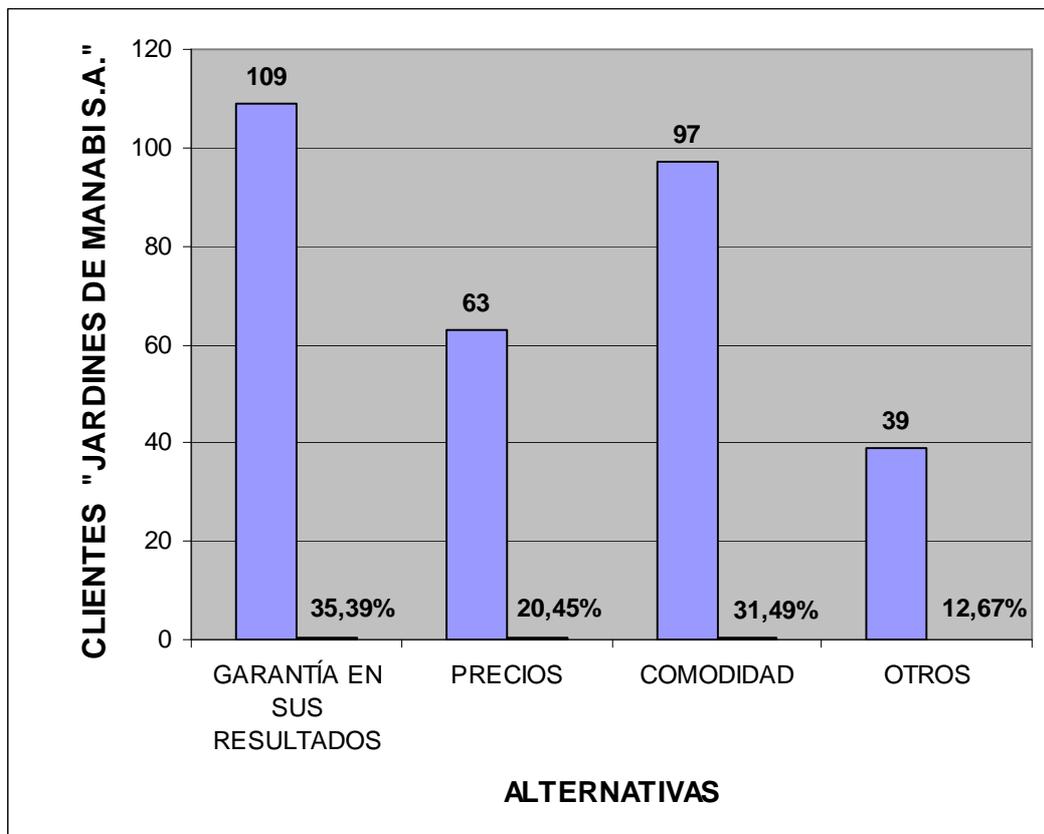
CUADRO # 22

¿Qué lo motiva a utilizar los servicios que ofrece esta institución?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Garantía en sus resultados	109	25.39
Precios	63	20.45
Comodidad	97	31.49
Otros	39	12.67
TOTAL	308	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 22



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 22

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; que se refiera a que lo motiva a utilizar los servicios que ofrece esta institución; al respecto, 109 de los clientes encuestados que representa el 35.39% del total general tabulado respondieron que es la garantía en los resultados; para otros 63 clientes encuestados que equivale al 20.45% de lo tabulado, en cambio contestaron que el aspecto que los motiva a utilizar los servicios que ofrece esta institución son los precios de los mismos; para un 31.49% de lo tabulado, es decir 97 de los encuestados respondieron que es la comodidad en todo su sentido los que los motiva a utilizar los servicios que ofrece esta empresa; y, el 12.67% restante que equivale a 39 de los clientes encuestados, se limitaron en responder que son otros los factores que motivan a utilizar estos servicios como es el caso de la ubicación de las dependencias, entre otros.

De lo descrito se desprende que casi el 78% de la muestra representativa para esta encuesta, refleja que la garantía en sus resultados, como también los precios y comodidad, son algunos de los aspectos que motivan a los clientes a utilizar los servicios con los que dispone Jardines de Manabí S.A.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

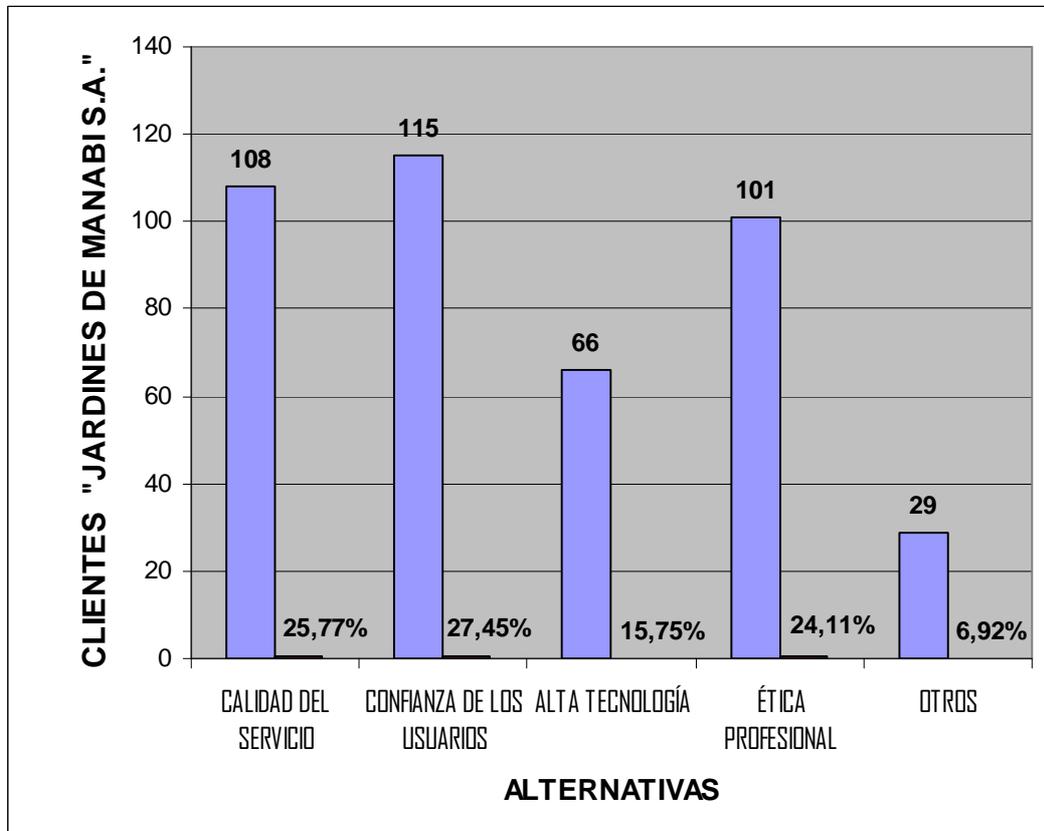
CUADRO # 23

¿Según usted, Jardines de Manabí S.A., se ha desarrollado institucionalmente por?

ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJES
Calidad del servicio	108	25.77
Confianza de los usuarios	115	27.45
Alta tecnología	66	15.75
Ética profesional	101	24.11
Otros	29	6.92
TOTAL	419	100.00

FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

GRÁFICO # 23



FUENTE: Clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A.
ELABORACIÓN: Autor de la tesis

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL CUADRO Y GRÁFICO # 23

De los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes de la Empresa Jardines de Manabí S.A., que en un número de 141 personas conforman la muestra representativa; y que se refiera a cuál ha sido uno de los factores para que esta institución se haya desarrollado institucionalmente; al respecto, el 25.77% del total general tabulado que representa a 108 de los clientes encuestados respondieron que éste ha sido la calidad del servicio; por otro lado para 115 encuestados que equivale al 27.45% de lo tabulado contestaron que es la confianza de los usuarios o clientes; otras 66 personas encuestadas, es decir el 15.75% de lo tabulado respondieron que es la alta tecnología con la que cuenta esta institución es el aspecto que ha incidido en el desarrollo institucional de esta empresa; así también la ética profesional es considerada por 101 encuestados que equivale al 24.41% de lo tabulado, como el factor influyente; y, el 6.92% restante, es decir 29 de los encuestados se limitaron en responder que son otros aspectos los que han incidido en el desarrollo institucional de Jardines de Manabí S.A.

De la descripción realizada y por las investigaciones efectuadas, se confirma el hecho dado por los clientes encuestados que en más del 80%, coinciden en manifestar que aspectos como a calidad del servicio, la confianza de los clientes y la ética profesional con la que actúan todos quienes son parte de Jardines de Manabí S.A., son los aspectos más relevantes para que la misma se haya desarrollado institucionalmente y haya alcanzado el status que tiene en la actualidad en la ciudad de Portoviejo y en la provincia de Manabí.

Se resalta el hecho de que los resultados no coinciden con lo de la muestra representativa, por cuanto hubo algunos de los encuestados que escogieron más de una de las alternativas propuestas.

5.1. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

5.1.1. Objetivo general

Determinar la relación existente entre la descripción y análisis de cargos con la estructura organizacional de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

El cumplimiento del objetivo general se lo da con el desarrollo de la investigación como tal, por lo que la descripción y análisis de cargos se relaciona muy estrechamente con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A., ya que especialmente los resultados de las encuestas realizadas a los directivos, personal en general y clientes de esta institución, así lo corroboran.

5.1.2. Objetivos específicos

- Constatar si la empresa tiene manual de funciones y orgánico funcional

El realizar las investigaciones sobre si la empresa Jardines de Manabí S.A., tiene o no manual de funciones y orgánico funcional, fue uno de los hechos que constituyeron el inicio de esta investigación, dando como respuesta que ésta no cuenta con estas dos herramientas fundamentales para el buen manejo y desempeño del recurso humano, como de la funcionabilidad y distribución de los mismos dentro de esta institución.

Aunque de los resultados de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general y que se plasman en el cuadro y gráfico # 4, en donde el 78.33% del total encuestado afirman lo contrario, es decir que esta institución si cuenta con manual de funciones; mientras que el 21.67% restante, señala que no. Esta controversia entre lo constatado en las investigaciones pertinentes y los resultados dados por los directivos y personal en general de esta empresa, se debe a que la misma cuenta con un documento que ha servido durante los últimos años, como guía de desempeño y funciones del personal; en ese sentido parece que existe la

confusión por parte de los encuestados, cuando la realidad indica o señala que Jardines de Manabí S.A., no cuenta ni con orgánico funcional, pero aún con manual de funciones.

Con lo descrito y el análisis respectivo al primer objetivo específico, se está dando cumplimiento con el mismo.

- Verificar si existe un manual de descripción y análisis de cargos para todos los departamentos de la empresa.

Este es otro de los inconvenientes que tiene la empresa Jardines de Manabí S.A., que la misma no cuenta con un manual de descripción y análisis de cargos, como se lo describiera y analizara en el Marco Teórico de la presente investigación; lo que realiza esta institución, es en base a las necesidades de ésta y al cargo que vaya desempeñar tal o cual persona, basándose en el documento que para este efecto tienen y que no está registrado o amparado en ningún organismo competente en este tipo de negocios.

En ese sentido lo que realizan los directivos y responsables de la administración de esta empresa es, que de acuerdo a las necesidades de la institución, reclutan personal de acuerdo al status que la misma se ha ganado en la comunidad portovejense y manabita, como a los objetivos y metas de ésta, por ello el personal con el que cuenta va desde estudios de cuarto nivel, pasando por el tercer nivel, bachilleres, con experiencia y en un mínimo porcentaje con educación básica, que éstos últimos laboran como obreros en el engranaje del camposanto. Ello se puede plasmar en el cuadro y gráfico # 3 de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la institución.

Por otro lado y en base a las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., y que se plasman en el cuadro y gráfico # 6; la distribución del recurso humano, que se lo podría comparar en cierta medida con la descripción de cargos

y su respectivo análisis, ésta se lo ha hecho en función de la selección como tal, del conocimiento, la experiencia, habilidad, necesidad de la institución, de la demanda de servicios y en algunos casos de dónde el funcionario se sienta a gusto.

Con ello se está dando cumplimiento a este objetivo específico.

- Determinar si están definidos los elementos y características que conforman cada cargo de la empresa

De acuerdo a las investigaciones realizadas, ello si está plasmado en un documento que tienen elaborado, pero que no es ningún manual de funciones o cosa por el estilo, sino un instrumento que les ha servido a los directivos de esta empresa, para alcanzar el éxito imponente que han alcanzado y muy especialmente en los últimos 10 años.

Prueba de ello es lo que reflejan los resultados de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de esta empresa, plasmados en el cuadro y gráfico # 14, en donde las relaciones interpersonales se ubican de manera excelente en un 18.33% del total general tabulado; de muy buena en un 51.67% del total tabulado y de bueno en un 30%; lo que determina que los elementos y características que conforman cada cargo de la empresa, si están bien definidos, de tal manera que éstos no interfieren en las relaciones interpersonales de los funcionarios de Jardines Manabí S.A., antes por el contrario, la sostienen y sustentan.

Con ello se está dando cumplimiento a este objetivo específico.

- Identificar los mecanismos que se utilizan para el reclutamiento y selección de personal.

El cumplimiento de este objetivo específico, se lo hace cuando el reclutamiento y la selección del personal en la empresa Jardines de

Manabí S.A., se lo realiza específicamente considerando algunos factores como: el perfil profesional, la capacidad, la experiencia y el cargo a desempeñar del individuo que se valla a contratar

En ese sentido, el 58.33% del total de directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A. encuestado, señalan que el perfil académico de los funcionario que laboran en esta empresa si están acorde a las áreas en las que se encuentran laborado, y, un 36.67%, consideran que ello se da pero en cierta medida, es decir no totalmente, pero esto se debe a que algunos de los colaboradores de esta institución son parte del departamento de ventas y creen los mismo que no están acorde a su perfil profesional, por citar un ejemplo.

- Conocer si se realiza un análisis previo para la asignación de cargos.

Normalmente en este sentido la empresa Jardines de Manabí S.:A, aparentemente si ejecuta este principio, ya que antes de contratar a una persona inicialmente tiene la entrevista respectiva con el directivo encargado para este efecto. También se identifican las funciones a desempeñar del cargo, como se lo demostrara en el Marco Teórico de la presente investigación y que fuese motivo de análisis.

Por ello, y en base a las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de esta institución y que se reflejan en el cuadro y gráfico # 12; dentro de éste análisis previo a la asignación de cargos, se consideran algunos aspectos, como: el profesionalismo académico, técnico, de bachillerato y de otros perfiles de educación básica por citar un ejemplo, que han sustentado este análisis para el objetivo propuesto.

Con esta descripción y análisis se dio cumplimiento a este objetivo específico.

- Examinar si se toman en cuenta las funciones del empleado para la administración de salarios.

De acuerdo a las investigaciones realizadas, este objetivo específico se leda cumplimiento cuando se plasma en la realidad de Jardines de Manabí S.A., de que se tomen en cuenta o no, las funciones del empleado para la administración de salarios, en este sentido las remuneraciones de los funcionarios de esta institución van en función principalmente de las ventas que se realicen mensualmente, ya que la mayoría de ellos gana una comisión por éstas; y lo otros se podría decir que dependen de estas ventas, ya que las mismas son la sustentabilidad de la empresa.

- Establecer la estructura actual de la empresa.

El cumplimiento de este objetivo específico se lo canaliza con las respuestas dadas de las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de la empresa Jardines de Manabí S.A., reflejados en los cuadros y gráficos números 1, 2 y 7, en donde se determina el sistema organizacional empresarial de esta institución, en donde el 86.67% de los encuestados señalaron que este sistema es de organización funcional; como también de que el sistema organizacional que se aplica en esta entidad es funcional o departamental o de Taylor, y en cierta medida lineal con staff de asesoramiento, ello por cuanto a los miembros del departamento de ventas se los está capacitando constantemente.

- Verificar si se tiene establecido alguna estrategia competitiva en la empresa

El cumplimiento de este objetivo específico se lo da, cuando producto de las investigaciones realizadas se conoce que por la presencia de otra empresa con el mismo tipo de negocio se implementó en Portoviejo, lo que hizo que Jardines de Manabí S.A., implemente algunas estrategias, como es el caso de la puesta en marcha del Crematorio, de los nichos de restos y cenizarios, de los túmulos, de terrenos para mausoleos, entre otras; que le han permitido a esta institución mejorar en el servicio, como en

los beneficios a los clientes y por ende a mantenerse como líder en este tipo de negocios en el mercado portovejense.

Ello ha conllevado a que Jardines de Manabí S.A., atienda mensualmente entre 100 a 800 clientes mensuales y en muchos casos hasta 1200, ello basado en lo que determinaron las encuestas realizadas a los directivos y personal en general de esta institución, reflejados en el cuadro y gráfico # 9.

Otra ha sido el que su personal mejore la atención a los clientes y en ese sentido el 82% aproximadamente de los clientes encuestados, manifestaron que la atención que ellos han recibido de parte del personal que labora en esta empresa va desde muy bueno a la excelencia, ello se pudo plasmar en el cuadro y gráfico # 17. Así mismo un 76% aproximadamente de estos encuestados señalaron que Jardines de Manabí cuenta con todos los servicios que ellos necesitan y que se pueden palpar en el cuadro y gráfico # 18

Por otro lado, los diferentes tipos de servicios que ofrece esta institución, como también los precios que oferta, la atención de su personal, las adecuaciones de sus instalaciones, la ubicación de sus dependencias, los servicios y beneficios que ofrece, la garantía en sus resultados, la comodidad, entre otros aspectos, son estrategias que han marcado la diferencia con respecto a la competencia en esta empresa y que le han permitido captar el número de clientes que tiene.

- Revisar si se tiene definido una departamentalización que permita la eficiencia de las funciones de cada cargo.

Al hablar de departamentalización en esta empresa, es uno de los factores con los que cuenta la misma y que le ha permitido en gran escala cumplir con los objetivos propuestos y que se cumplan en cierta medida con las funciones asignadas a cada cargo; aunque no es menos cierto y

en pequeña escala que existen ciertos funcionarios que no están laborando en las áreas acorde a su perfil profesional.

Con este análisis se da cumplimiento a este objetivo específico.

- Conocer si existen con frecuencia disconformidad en la coordinación de trabajos asignados que se relacionen con los demás departamentos de la empresa.

En cierta medida y de las investigaciones efectuadas, algo de ello se presenta en Jardines de Manabí, más aún cuando un directivo tiene que tomar alguna decisión, en algunos caso la resuelve de manera inmediata, en otros casos consulta a alguien para tomar la misma, y lo más triste es que no tiene poder de decisión como también de que piensa y no ejecuta, cuando son situaciones triviales o pequeñas y de rápida solución, que no pueden definirse por falta en este caso del manual de funciones y responsabilidades de cada directivo.

Por lo demás las relaciones interpersonales de los funcionarios de esta empresa son muy buenas llegando a la excelencia. Con ello se está dando cumplimiento a este objetivo específico

- Presentar una propuesta de acuerdo a los resultados de la investigación.

Bueno a este objetivo específico se le da cumplimiento con la propuesta dada, como medio de solución a los problemas encontrados durante el desarrollo de la investigación como es el caso e que Jardines de Manabí S.A., no cuenta con un orgánico funcional y manual de funciones establecidos para la buena marcha de la institución; por ello se propone la implementación de un orgánico funcional y manual de funciones en esta empresa.

5.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

La descripción y análisis de cargos tiene significativa relación con la estructura organizacional de la Empresa Jardines de Manabí S.A.

La comprobación de la hipótesis se lo da con el desarrollo de la investigación como tal, por lo que la descripción y análisis de cargos efectivamente tiene significativa relación con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A., ya que especialmente los resultados de las encuestas realizadas a los directivos, personal en general y clientes de esta institución, así lo corroboran.; por lo que esta es una hipótesis afirmativa o positiva.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La empresa Jardines de Manabí S.A., no tiene específicamente un manual de funciones ni mucho menos un orgánico funcional bien establecidos; con lo que cuenta es con un documento que les ha servido tanto a los dueños como directivos de la misma, como medio de regulación, funcionalidad y desempeño de los cargos existentes en esta institución.
- La empresa Jardines de Manabí S.A., no cuenta con un manual de descripción y análisis de cargos, como se lo describiera y analizara en el Marco Teórico de la presente investigación; lo que realiza esta institución, es en base a las necesidades de ésta y al cargo que vaya desempeñar tal o cual persona, basándose en el documento que para este efecto tienen y que no está registrado o amparado en ningún organismo competente en este tipo de negocios.
- De acuerdo a la conclusión anterior, lo que realizan los directivos y responsables de la administración de esta empresa es, que de acuerdo a las necesidades de la institución, reclutan personal de acuerdo al status que la misma se ha ganado en la comunidad portovejense y manabita, como a los objetivos y metas de ésta, por ello el personal con el que cuenta va desde estudios de cuarto nivel, pasando por el tercer nivel, bachilleres, con experiencia y en un mínimo porcentaje con educación básica, que éstos últimos laboran como obreros en el engranaje del camposanto.
- Los elementos y características que conforman cada cargo de la empresa Jardines de Manabí S.A., ello está plasmado en un documento que tienen elaborado, pero que no es ningún manual de funciones o cosa por el estilo, sino un instrumento que les ha servido a

los directivos de esta empresa, para alcanzar el éxito imponente que han alcanzado y muy especialmente en los últimos 10 años.

- Los mecanismos que se utilizan en la empresa Jardines de Manabí S.A., para el reclutamiento y selección del personal, se lo realiza específicamente considerando algunos factores como: el perfil profesional, la capacidad, la experiencia y el cargo a desempeñar del individuo que se valla a contratar
- Normalmente en la empresa Jardines de Manabí S.A., aparentemente si ejecuta el análisis previo la asignación de cargos, ya que antes de contratar a una persona inicialmente tiene la entrevista respectiva con el directivo encargado para este efecto. También se identifican las funciones a desempeñar del cargo, como se lo demostrara en el Marco Teórico de la presente investigación y que fuese motivo de análisis.
- Con respecto a que si se toman en cuenta las funciones del empleado para la administración de salarios, en la empresa Jardines de Manabí S.A., en este sentido las remuneraciones de los funcionarios de esta institución van en función principalmente de las ventas que se realicen mensualmente, ya que la mayoría de ellos gana una comisión por éstas; y lo otros se podría decir que dependen de estas ventas, ya que las mismas son la sustentabilidad de la empresa.
- El sistema estructural actual de la empresa Jardines de Manabí S.A., es de organización funcional; como también de que el sistema organizacional que se aplica en esta entidad es funcional o departamental o de Taylor, y en cierta medida lineal con staff de asesoramiento, ello por cuanto a los miembros del departamento de ventas se los está capacitando constantemente.
- Verificar si se tiene establecido alguna estrategia competitiva en la empresa

- Con la presencia en el mercado de otra empresa de similares características, la empresa Jardines de Manabí S.A., implementó algunas estrategias como es el caso de la puesta en marcha del Crematorio, de los nichos de restos y cenizarios, de los túmulos, de terrenos para mausoleos, entre otras; que le han permitido a esta institución mejorar en el servicio, como en los beneficios a los clientes y por ende a mantenerse como líder en este tipo de negocios en el mercado portovejense.

- La empresa Jardines de Manabí S.A., por sus características atiende mensualmente entre 100 a 800 clientes mensuales y en muchos casos hasta 1200.

- Por otro lado, los diferentes tipos de servicios que ofrece Jardines de Manabí S.A., como también los precios que oferta, la atención de su personal, las adecuaciones de sus instalaciones, la ubicación de sus dependencias, los servicios y beneficios que ofrece, la garantía en sus resultados, la comodidad, entre otros aspectos, son estrategias que han marcado la diferencia con respecto a la competencia en esta empresa y que le han permitido captar el número de clientes que tiene.

- Al hablar de departamentalización en esta empresa, es uno de los factores con los que cuenta la misma y que le ha permitido en gran escala cumplir con los objetivos propuestos y que se cumplan en cierta medida con las funciones asignadas a cada cargo; aunque no es menos cierto y en pequeña escala que existen ciertos funcionarios que no están laborando en las áreas acorde a su perfil profesional.

- Si existen o no con frecuencia disconformidad en la coordinación de trabajos asignados que se relacionen con los demás departamentos esta empresa, algo de ello se presenta en Jardines de Manabí, más aún cuando un directivo tiene que tomar alguna decisión, en algunos casos la resuelve de manera inmediata, en otros casos consulta a

alguien para tomar la misma, y lo más triste es que no tiene poder de decisión como también de que piensa y no ejecuta, cuando son situaciones triviales o pequeñas y de rápida solución, que no pueden definirse por falta en este caso del manual de funciones y responsabilidades de cada directivo.

- Las relaciones interpersonales de los funcionarios de esta empresa son muy buenas llegando a la excelencia.

- Se presenta una propuesta como medio de solución a los problemas encontrados durante el desarrollo de la investigación como es el caso de que Jardines de Manabí S.A., no cuenta con un orgánico funcional y manual de funciones establecidos para la buena marcha de la institución; por ello se propone la implementación de un orgánico funcional y manual de funciones en esta empresa.

6.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos y dueños o accionistas de la empresa Jardines de Manabí S.A., a diseñar e implementar un manual de funciones y un realizar un buen orgánico funcional, que les permita a la misma contar con un documento que norme la funcionalidad de todos quienes son parte de esta institución.
- Igualmente se recomienda a los directivos, dueños o accionistas de la empresa Jardines de Manabí S.A., a diseñar e implementar un manual de descripción y análisis de cargos, que contemple lo estipulado o analizado en el marco teórico de esta investigación, con la finalidad de que la persona encargada de la contratación de personal, tenga un documento en que basarse para este tipo de acciones.
- Con la elaboración e implementación del manual de funciones, ya existiría un documento que facilite el reclutamiento del personal a contratarse en esta empresa, por ello se recomienda la elaboración de un manual de funciones
- Igualmente se recomienda a los directivos, dueños o accionistas de la empresa Jardines de Manabí S.A., que en el documento a elaborarse especifiquen bien los elementos y características que conforman cada cargo de esta institución, con el fin de seguir alcanzando el éxito imponente especialmente en los últimos 10 años.
- Se debe incluir en el manual de funciones ciertos aspectos a considerar, como: el perfil profesional, la capacidad, la experiencia y el cargo a desempeñar del individuo que se valla a contratar.
- Así mismo en el manual de funciones a elaborarse debe de constar el análisis previo la asignación de cargos, ya que antes de contratar a una persona inicialmente tiene la entrevista respectiva con el directivo encargado para este efecto. También deben de identificarse las

funciones a desempeñar del cargo, como se lo demostrara en el Marco Teórico de la presente investigación y que fuese motivo de análisis.

- Debe de haber un instrumento o reglamento que regule y haga respetar las disposiciones que con relación a las remuneraciones se dicten, para que no existan controversias entre el personal de la empresa con los directivos o administradores de la misma.
- Se debe de implementar el orgánico funcional, el cual describirá cuál es el sistema organizacional en esta institución.
- Los directivos y administradores de la empresa Jardines de Manabí, tienen que estar a la expectativa de lo que realice la competencia y más aún deben de ir implementando estrategias para contrarrestar a ésta.
- Con la implementación de las nuevas estrategias, lógico está que el número de clientes atendidos se incrementará.
- Con la implementación del orgánico funcional, en el mismo deben de establecerse más minuciosamente las áreas o departamentos específicos, para que no existan la doble funcionalidad de tareas.
- Hay que seguir manteniendo y si es el caso superar las relaciones interpersonales que se dan en esta empresa y que han significado que en la misma se respire un aire de tranquilidad y conformidad, y no de envidia que eso hace mucho daño a cualquier institución
- Con la presentación de la propuesta, es recomendable que con la implementación de la misma se corrijan todos los errores encontrados en la parte funcional y administrativas de la empresa Jardines de Manabí S.A.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Brickey, James A. (2004). *“Diseño de organizaciones para crear valor: de la estrategia a la estructura”*. México: McGraw-Hill/ Interamericana. Edición 1ª.
- Bowen, D.E. (2002). *“El cuestionamiento de dirección de recursos, una visión de críticas objetivas”*. España: Ediciones JOB
- Baron J. Dobbins FR. (2004). *“La evolución y modernización de persona en la administración de las empresas”*, USA: Ediciones American JF, of sociology.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill, 8ª edición.
- Cifuentes Reinoso, Víctor. (2002). *“El proceso administrativo y su aplicación en las empresas”*. México: Ediciones Cultura
- Documentación proporcionada por el departamento Administrativo de la empresa “Jardines de Manabi S.A.”. 2009.
- Freed K, Foulkes. (2001). *“El futuro de los recursos humanos”*. Madrid: Ediciones Gestión 2000
- Fernández Ríos, Manuel. (1995). *“Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo: Teoría, Métodos y Ejercicios”*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A. Edición 1ª.
- Fernández Ríos, Manuel y Sánchez García, José. (1997). *“Valoración de Puestos de Trabajo: Fundamentos, Métodos y Ejercicios”*. Madrid: Ediciones Diaz Santos, S.A.

- Goldsmith Marshall. (2003). *“El desarrollo y liderazgo de dirección de recursos humano”*. Madrid: Ediciones Gestión 2000
- Guerra, Guillermo. (1998). *“Manual de administración de empresas”*. San José: Editores IICA
- Morales Gutiérrez, Alfonso Carlos. (2004). *“Análisis y Diseño de Sistemas Organizativos”*. Civitas: Ediciones, S.L. Edición 1ª.
- Michael C. Mankins y Richard Steele. (2006). *“Cómo convertir una gran estrategia en un gran desempeño”*. Revista Harvard Bussiness.
- Palacio Palacio Martha Eugenia. Directora Ejecutiva de ASCORT. <http://ascort.net/seleccion.php>.
- Sánchez García José y Fernández Ríos, Manuel. (1997). *“Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación”*. Madrid: Ediciones Díaz Santos, S.A.
- Salinas, Oscar Javier. *“El análisis y descripción de cargos”*. Página web: osjasayaarrobagestionopolis.com.
- Sosa Sállico, Mariano. (2006). *“Sistema Organizacional. Estructura Organizacional. Conceptos Afines”*, Wikilearning
- Sosa Sállico, Mariano. (2007). *“Recursos humanos. Estructura organizacional”*. Wikilearning
- Teran Sanchez Ernesto. (2009). *Informe del Gerente “Camposanto y Funerales Jardines de Manabí S.A.”*, Portoviejo, Manabí.
- Werther, JR. (2003). *“La administración de personal y recursos humanos”*. México: Mc Graw Hill

- www.wikilearning.com/.../ analisis_y_descripcion_de_cargos/.../1 -
- www.librosgratis.org/.../diseno-descripcion-y-analisis-de-cargos.html -
msilva15.blogspot.es/i2009-02/books.google.com.ec/books?isbn=9586484467...
- www.monografias.com/.../puestos-de-trabajo.shtml
- www.gestiopolis.com/.../rh/.../ analisisdecargo.htm
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/06/descripcion-y-analisis-de-cargos.html>

ANEXOS

EJEMPLO SOBRE LA ESPECIFICACIÓN CLARA DE UN CARGO

1.- IDENTIFICACION

Nombre del Cargo:	Jefe de cobranzas
Departamento:	Administración
Nombre del empleado:	Deicita Cedeño Ruíz
Nombre del cargo del jefe directo:	Gerencia General y Gerencia Administrativa
Nombre del Jefe Directo:	Ing. Ernesto Terán y Ec. Yadira Molina
Supervisa:	Recaudadores y asistentes

2.- OBJETO DEL CARGO

Dirigir, controlar, supervisar y agilizar los procesos de cobranzas, orientados a obtener los mejores resultados que aspira la empresa para lograr mantener el prestigio, reconocimiento y crecimiento institucional de la misma.

3.- DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

Funciones periódicas:

- Control y supervisión de recaudadores
- Registro y control diario de cobranzas
- Impresión (sellar y firmar) recibos de cobro
- Bajar información del sistema para preparar reportes en Excel
- Elaboración de reportes de cobranzas (carteras, títulos rescindidos, cuotas uno del mes entre otros)
- Elaboración de cartas de clientes atrasados
- Rescisión de contratos
- Reliquidación de de deuda de clientes
- Atención a clientes; tratar asuntos de deudas atrasadas
- Elaboración de cartas de clientes de convenio
- Llamar a clientes / verificar información con clientes
- Archivar documentos
- Tratar novedades de clientes con asesores y recaudadores
- Delegar funciones (capacitar asistente)
- Reuniones con ventas – gerente – asuntos varios
- Atender requerimientos de jefes directos
- Elaboración de roles de comisiones de recaudadores

Funciones ocasionales:

- Reportes extras solicitados por el gerente general

4.- TOMA DE DECISIONES

- Decidir reunión con recaudadores o asesores cuando sea necesario
- Reliquidar deuda de clientes atrasados
- Llamar la atención a recaudadores y multar cuando lo requieran
- Imprimir recibos
- Tratar con clientes y darles solución a sus inquietudes
- Forma de realizar el trabajo, sin salir del reglamento de la empresa

5.- REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES

Estudios

- La persona para este cargo debe tener estudios universitarios en administración, economía o auditoría

Experiencia

- Experiencia iguales en trabajos similares; la práctica es muy importante en el campo a desempeñar

Conocimientos

- Para el correcto manejo de este cargo se requiere:
 - Nivel aceptable en computación y contabilidad
 - Objetivos claros
 - Alto sentido de responsabilidad
 - Compromiso y entrega

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO - CEPIRCI

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL EN GENERAL DE LA EMPRESA "JARDINES DE MANABÍ S.A."

Como profesional en Administración de Empresas, me encuentro realizando un trabajo investigativo para Determinar la relación existente entre la descripción y análisis de cargos con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A.; razón por la cual le solicito su valiosa colaboración contestando de la manera más veraz y consciente a las preguntas que ha continuación se detallan.

I. INSTRUCTIVO:

Para responder a cada pregunta coloque en el paréntesis una (x) de la opción que represente con mayor precisión su opinión

II. DATOS GENERALES:

Directivo ()

Personal en general ()

III. DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿Cómo es el sistema de organización empresarial que se da en esta institución?

Organización lineal ()

Organización funcional ()

2. ¿Según usted como se aplica el sistema organizacional empresarial en esta institución?

Sistema de organización lineal con staff de asesoramiento. ()

Sistema de organización lineal con comités o consejos. ()

Sistema de organización funcional o departamental o de Taylor. ()

Sistema de organización mixto, o sea la integral. ()

Organización matricial ()

3. ¿La institución dispone de personal?

Cuarto Nivel ()

Tercer Nivel ()

Bachiller ()

Con experiencia ()
Otros ()

4. ¿De acuerdo a su desempeño dentro de esta empresa, cree usted que ésta cuenta con manual de funciones?

Si ()
No ()

5. ¿Según usted en esta empresa la selección del personal se lo realiza, considerando?

Perfil profesional ()
Capacidad ()
Experiencia ()
Cargo a desempeñar ()
Otros ()

6. ¿La distribución del Recurso Humano se la ha hecho en función de?

Selección ()
Conocimiento ()
Experiencia ()
Habilidad ()
Necesidad de la institución ()
Demanda de servicios ()
Donde usted se sienta a gusto ()

7. ¿Cómo considera usted que la empresa evalúa a sus colaboradores?

Constantemente ()
Periódicamente ()
De vez en cuando ()
Nunca ()

8. ¿Cuál es el parámetro que usted considera, destaca a Jardines de Manabí S.A., de otra empresa de las mismas características?

Los diferentes tipos de servicios que ofrece ()
Las precios que oferta ()
La atención de su personal ()
Las adecuaciones de sus instalaciones ()
Otros ()

Por qué _____

9. ¿Cuál es el promedio mensual de clientes atendidos?

De 100 – 800 () De 801 – 1200 () De 1201 y más ()

10. ¿Cuál cree usted que ha sido el factor más influyente en el desarrollo de la institución?

- El recurso humano que posee ()
- La ubicación de sus dependencias ()
- Servicios que ofrece ()
- Beneficios que ofrece ()
- Otros ()

Por qué _____

11. ¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A. cuenta con toda la infraestructura como tal?

Si () No () En cierta medida ()

12. ¿Según usted con qué tipo de recurso humano cuenta la empresa?

- Profesionales académicos ()
- Técnicos ()
- Bachilleres ()
- Otros ()

13. ¿El perfil académico de los funcionarios que laboran en esta empresa, es acorde a las áreas en las que se encuentran laborando?

Si () No () En cierta medida ()

14. ¿Cómo evalúa usted las relaciones interpersonales en esta empresa?

- Excelente ()
- Muy bueno ()
- Bueno ()
- Regular ()
- Mala ()

15. ¿De acuerdo a las funciones asignadas en esta empresa, usted?

- Si cumple ()
- No cumple ()
- Siempre faltan recursos ()
- No responden ()

16. ¿Según usted, cuando un directivo tiene que tomar alguna decisión, la misma es?

- Inmediata ()
- Consulta a alguien para tomar la misma ()
- No tiene poder de decisión ()
- Piensa y no ejecuta ()
- Otros ()

OBSERVACIONES: _____

MUCHAS GRACIAS

UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO - CEPIRCI

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA "JARDINES
DE MANABÍ S.A."

Como profesional en Administración de Empresas, me encuentro realizando un trabajo investigativo para Determinar la relación existente entre la descripción y análisis de cargos con la estructura organizacional de la empresa Jardines de Manabí S.A.; razón por la cual le solicito su valiosa colaboración contestando de la manera más veraz y consciente a las preguntas que ha continuación se detallan.

I. INSTRUCTIVO:

Para responder a cada pregunta coloque en el paréntesis una (x) de la opción que represente con mayor precisión su opinión

II. DATOS ESPECIFICOS:

1. ¿La atención que usted ha recibido de parte del personal que labora en esta institución ha sido?

Excelente () Muy bueno () Bueno () Regular ()

Por qué _____

2. ¿Esta institución cuenta con todos los servicios que usted necesita?

Si () No () En cierta medida ()

Por qué _____

3. ¿Cuál es el parámetro que usted considera, destaca a Jardines de Manabí S.A., de otra empresa de las mismas características?

Los diferentes tipos de servicios que ofrece ()
Las precios que oferta ()
La atención de su personal ()
Las adecuaciones de sus instalaciones ()
Otros ()

Por qué _____

4. ¿Cuál cree usted que ha sido el factor más influyente en el desarrollo de Jardines de Manabí S.A.?

- El recurso humano que posee ()
- La ubicación de sus dependencias ()
- Servicios que ofrece ()
- Beneficios que ofrece ()
- Otros ()

Por qué _____

5. ¿Cree usted que Jardines de Manabí S.A., cuenta con toda la infraestructura como tal?

- Sí () No () En cierta medida ()

Por qué _____

6. ¿Qué lo motiva a utilizar los servicios que ofrece esta institución?

- Garantía en sus resultados ()
- Precios ()
- Comodidad ()
- Otros ()

7. ¿Según usted, Jardines de Manabí, se ha desarrollado institucionalmente por?

- Calidad del servicio ()
- Confianza de los usuarios ()
- Alta tecnología ()
- Ética profesional ()
- Otros ()

OBSERVACIONES: _____

MUCHAS GRACIAS