

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO



**UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL**



TESIS DE GRADO

**MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
EMPRESA PAZMIJASA DE LA CIUDAD DE BABAHoyo,
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

AUTORA

Mayra Alexandra Quiroz Bravo

DIRECTORA

Lic. María Pachar López, MSc.

Quevedo – Los Ríos– Ecuador

2011

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMIPRESENCIAL

CARRERA INGENIERIA COMERCIAL

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA
EMPRESA PAZMIJASA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO,
PROVINCIA DE LOS RIOS

TESIS DE GRADO

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la
Unidad de Estudios a Distancia como requisito para la Obtención del Título de:

**INGENIERA COMERCIAL
ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS**

MIEMBROS DEL TRIBUNAL

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, MBA, MSc.
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Lic. Verónica Osorio Sánchez, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Karina Plúa Panta, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Lic. María Pachar López MSc.
DIRECTOR DE TESIS

Quevedo – Los Ríos - Ecuador

2011

CERTIFICACIÓN

Lic. María Pachar López MSc. Directora de Tesis certifico: Que la egresada Mayra Alexandra Quiroz Bravo, realizó la Investigación titulada: MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA PAZMIJASA DE LA CIUDAD DE BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RIOS, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Lic. María Pachar López MSc.
DIRECTORA DE TESIS

DECLARACIÓN

Yo, Mayra Alexandra Quiroz Bravo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en el presente trabajo.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual por su reglamento, y por la normativa institucional vigente.

Mayra Alexandra Quiroz Bravo

RESPONSABILIDAD

La investigación, los resultados, conclusiones y recomendaciones de la presente tesis pertenecen exclusivamente al autor.

Mayra Alexandra Quiroz Bravo

AGRADECIMIENTO

El autor del presente trabajo de investigación deja constancia de su agradecimiento a las siguientes personas:

Al Ing. Roque Vivas Moreira MSc., Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por su perseverancia al frente de la entidad.

Al Ec. Roger Yela Burgos MSc. , Director de la Unidad de Estudios a Distancia por su esmero en la dirección de la Unidad.

A la Ing.. Nancy Rodríguez Gavilanes MSc., Subdirectora de la Unidad de Estudios a Distancia por su valioso aporte a esta Unidad Académica.

Al Lic. Francisco Liberio Roca MSc., Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial por el apoyo académico a los estudiantes.

A los docentes- tutores, que impartieron su conocimiento durante todo este período universitario.

A la Lic. María Pachar López MSc., Directora de Tesis por su ayuda incondicional y constante en el desarrollo de esta investigación.

A los miembros de mi tribunal de tesis: Ing. Rosa Pallaroso Granizo MBA. MSc., Lic. Verónica Osorio Sánchez MSc., e Ing. Karina Plua Panta MSc., por el apoyo brindado a esta investigación.

A todas y cada una de las personas que de una u otra manera contribuyeron para la elaboración de la presente investigación.

DEDICATORIA

A Dios

Por permitirme llegar a este momento tan especial de mi vida con salud, por los triunfos y momentos difíciles que me han enseñado a valorar cada día más.

A mi esposo

Por su apoyo incondicional, su paciencia, comprensión, fuerza, amor para alcanzar este logro.

A mis padres

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me han permitido ser una persona de bien.

A mis hijos

Por sus infinitas dulzuras ya que ellos son la motivación cada día para seguir adelante.

Mayra Alexandra Quiroz Bravo

ÍNDICE GENERAL

Carátula	i
Carátula de Aprobación	ii
Certificación	iii
Declaración	iv
Responsabilidad	v
Agradecimiento	vi
Dedicatoria.....	vii
Índice general	viii
Índice de figuras.....	xii
Índice de formularios.....	xiii
Índice de anexos.....	xiv
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema.....	2
1.2 Formulación del problema.....	3
1.3 Delimitación del problema	3
1.4 Justificación y factibilidad	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1. General	4
1.5.2. Específicos.....	4
1.6. Hipótesis	4
II. REVISIÓN LITERARIA	5
2.1. Organización	5
2.1.1. Proceso Organizativo	5
2.1. 2. Diseño Organizacional	5
2.1.2.1. Especialización del trabajo.....	6
2.1.2.2. Departamentalización	6

2.1.2.3. División del trabajo.....	6
2.1.2.4. Delegación	6
2.2. Planeación	7
2.3. LA organización como un sistema de funciones	7
2.4. Desempeño de la función	8
2.5. Puesto de trabajo	8
2.6. Descripción de puestos.....	10
2.7. Análisis del puesto	11
2.7.1. Requisitos intelectuales	11
2.7.2. Requisitos físicos	11
2.8. Responsabilidades adquiridas	12
2.9. Condiciones de trabajo	12
2.10. Métodos de análisis de puestos.....	13
2.11. Habilidades básicas	14
2.12. Habilidades Intelectuales	14
2.13. Habilidades Físicas.....	15
2.13.1. Factores de fortaleza	15
2.13.2. Factores de flexibilidad	16
2.13.3. Otros factores	16
2.14. Manuales	17
2.14.1. Los manuales administrativos.....	17
2.14.2. Objetivos de los manuales	18
2.14.3. Clasificación de los manuales	18
2.14.3.1. Por su contenido	18
2.14.3.2. Por su función específica.....	19
2.14.4. Principales ventajas y desventajas de los manuales	20
2.14.5. Manual de procedimientos	20
2.14.5.1. Conformación del manual	21
2.14.6 Manual de funciones.....	25
2.14.6.1. Área de aplicación.....	26
2.14.6 2. Por su contenido	26
2.14.6.3. Ventajas	27
2.14.6.4. Desventajas	27

2.14.6.5.	Contenido del manual de funciones	28
2.15.	Flujo de diagramación	29
2.15.1.	Tipos de flujo diagrama	29
2.15.2.	Simbología del flujo diagramas	31
2.15.3.	Diseño y elaboración de flujo diagramas	33
III.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	35
3.1.	Localización y duración de la investigación	35
3.2.	Materiales y Equipos	35
3.3.	Tipos de Investigación	36
3.3.1.	Aplicada	36
3.3.2.	Bibliográfica.....	36
3.3.3.	De campo.....	36
3.3.4.	Descriptiva	36
3.4.	Métodos	36
3.4.1.	Inductivo - deductivo	36
3.4.2.	Analítico – sintético	36
3.5.	Fuentes	37
3.5.1.	Primarias.....	37
3.5.2.	Secundarias	37
3.6.	Técnicas e instrumento de evaluación	37
3.6.1.	La observación.....	37
3.6.2.	Entrevista	37
3.6.3.	Encuesta	37
3.7.	Población y muestra	38
3.8.	Procedimiento metodológico	38
IV.	RESULTADOS.....	39
4.1	Análisis de encuestas realizadas a los empleados de la empresa PAZMIJASA	39
4.2	Análisis a entrevistas realizadas a las autoridades de la empresa PAZMIJASA.....	45
4.3	Organigrama de la empresa.....	47

4.3.1. Estructural	47
4.3.2. Funcional	48
5. DISCUSIÓN	49
6. PROPUESTA	51
6.1. Título	51
6.2. Objetivo de la propuesta	51
6.2.1. General.....	51
6.2.2. Específicos.....	51
6.3. Justificación.....	51
6.4. Desarrollo de la propuesta.....	52
6.4.1. Presentación.....	52
6.4.2. Alcance.....	53
6.4.3. Base legal que regula el Manual.....	53
6.4.4. Misión y Visión de la empresa.....	54
6.4.4.1. Misión..	54
6.4.4.2. Visión	54
6.4.5. Valores de la empresa.....	54
6.4.6. Funciones de cada cargo en la empresa.....	55
6.5. Procedimientos en la empresa.....	81
6.5.1. Procedimiento para autorización de requisición	81
6.5.2. Procedimiento para la compra de materiales.....	85
6.5.3. Procedimiento general de almacén.....	93
6.5.4. Procedimiento de ingreso de personal nuevo a la empresa general de almacén.....	102
6.5.5. Procedimiento de etapa de estudio y diseño del proyecto.....	104
7. CONCLUSIONES	108
8. RECOMENDACIONES	109
9. RESUMEN	110
10. SUMMARY.....	112

11.	BIBLIOGRAFÍA	113
12.	ANEXOS	115

ÍNDICE DE FIGURAS

1.	¿Existe un manual de funciones y procedimientos en la empresa?.....	40
2.	¿Conoce la estructura organizacional de la empresa.....	40
3.	¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades en su cargo de trabajo?	41
4.	¿Tiempo que tiene laborando en la empresa?	41
5.	¿Conoce con detalle cuales son los procedimientos dentro de la empresa?	42
6.	¿Has realizado tareas de otros empleados, llevándolo al incumplimiento de sus funciones?.....	42
7.	¿Le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones al momento que ingreso a la empresa?	43
8.	¿Conoce cuál es el perfil profesional del cargo que usted desempeña....	43
9.	Trabajadores temporales reciben la suficiente información que les permita trabajar de forma clara y concisa?.....	44
10.	¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones y procedimientos?	44
11.	Flujograma proceso requisición materiales	83
12.	Flujograma proceso de compras materiales y equipos	89
13.	Flujograma proceso ingreso y salida de materiales y equipos	96
14.	Flujograma ingreso nuevo personal	103
15.	Flujograma proceso de construcción.....	107

ÍNDICE DE FORMULARIOS

1.	Requisición de compra	84
2.	Solicitud de cotización	90
3.	Tabla comparativa comercial.....	91
4.	Orden de compra.....	92
5.	Entradas de almacén.....	97
6.	Kardex movimiento de almacén	98
7.	Vale de consumo de materiales	99
8.	Resguardo de artículos nuevos	100
9.	Resguardo de artículos usados	101

ÍNDICE DE ANEXOS

1.Encuestas.....	116
2.Entrevistas	118
3.Cuestionario de análisis de puestos	119
4.Cuestionario de perfil de puestos	120

I. INTRODUCCION

A escala mundial los procedimientos administrativos y tecnológicos vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando con el desempeño mismo de las tareas cotidianas, el creciente grado de especialización, como consecuencia de la división del trabajo, se hace necesario el uso de una herramienta que establezca los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional.

Los manuales administrativos representan una alternativa para este problema, ya que facilitan el aprendizaje al personal, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente en el ámbito operativo o de ejecución, pues son una fuente en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han encomendado.

En la actualidad, el constante cambio y crecimiento empresarial en Ecuador ha generado la necesidad de organizar, controlar y registrar las operaciones de las empresas, hoy en día es posible encontrar empresas que no cuenten con sistemas modernos que les faciliten el desarrollo de sus actividades diarias, por lo tanto, toda empresa, precisa de la ayuda de manual respectivo como fuente de información para poder llevar a cabo de manera ordenada las funciones administrativas.

Estos documentos tienen diferentes nombres e incluso algunos son reunidos en uno sólo, los mismos que reúnen normas internas, procedimientos, reglamentos, directrices y formatos de los que todos los empleados deben tener conocimiento.

La empresa “Pazmijasa” dedicada a las construcciones de obras civiles, no cuenta con un Manual de Funciones y Procedimientos que le indique con claridad los procedimientos más importantes que se desarrollan en la empresa

así como las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización, se hace prioritario la realización de la presente investigación.

1.2. Planteamiento del Problema

La empresa PAZMIJASA dedicada a las construcciones de obras civiles (construcciones de vías, casas, puentes, etc), alquiler de maquinarias y servicio de topografías).

Actualmente en la empresa “Pazmijasa” se desarrollan problemas tales como: constantes esperas para la aprobación de compras; demora en la elaboración de, contratos y negociaciones, lenta circulación de la información, interminables reuniones o ausencia de las mismas, bajo diálogo interno, desconocimiento de actividades importantes al interior de la empresa, baja integración entre secciones, escaso trabajo en equipo, rivalidades entre empleados y secciones, no hay una descripción explícita cada puesto lo que da paso a la pérdidas de tiempo , duplicidad de funciones.

Es por este motivo que se hace necesario que la empresa PAZMIJASA cuente con un instrumento que sirva de apoyo para la comprensión e interpretación del proceso administrativo, que ayude a determinar el flujo de información de forma consistente y perfectamente integrado para que no se presente conflicto al momento de fluir la información. Por lo que se hace importante que se implante un sistema administrativo, constituido por un manual de funciones y procedimientos que permita documentar el trabajo realizado por el personal de cada departamento.

La implementación de dicho manual contribuirá a la reducción del tiempo ocioso, optimización de los procesos administrativos, mejorar la interacción entre los diferentes equipos de trabajo de la empresa, obteniendo finalmente una reducción de costos, mejoramiento en la capacidad de reacción de la empresa ante el mercado, una estructura organizacional más ágil, entre otros tantos beneficios más.

1.3. Formulación del Problema

La ausencia de un Manual de Funciones y Procedimientos incide en el desempeño laboral de los empleados de la empresa Pazmijasa?

1.4. Delimitación del problema

La investigación se llevó a efecto en la oficina central de la empresa “Pazmijasa” ubicada en la ciudad de Babahoyo, Provincia Los Ríos con la participación de todo el personal de la empresa.

Objeto de estudio: Proceso administrativo

Campo de acción: Funciones y procedimientos

Lugar: Esta investigación se la realizó en la empresa Pazmijasa.

1.5. Justificación y Factibilidad

La investigación que se planteó tuvo una importancia de primer orden, ya que se dotó a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil manejo para los empleados y directivos.

Con los resultados de esta investigación la empresa tiene un Manual de Funciones y Procedimientos que evitará primeramente la duplicación de funciones entre los cargos establecidos en el organigrama funcional de la empresa, así como también de determinan los procedimientos a realizar dentro de la empresa.

Los beneficiarios de la presente investigación fueron en primer orden los empleados, la empresa y en un segundo orden los clientes y comunidad donde se encuentra ubicada la empresa.

Esta investigación se considera factible de realizar ya que cuenta con la completa participación de la empresa “Pazmijasa”, para la realización del trabajo de campo y la implementación de la propuesta.

1.6. Objetivos

1.6.1 General

Elaborar el Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa Pazmijasa de la ciudad de Babahoyo, Provincia de los Ríos, para mejorar el desempeño laboral de la empresa.

1.6.2 Específicos

- ❖ Diagnosticar la necesidad de un manual de funciones y procedimientos de la Empresa Pazmijasa.
- ❖ Determinar las funciones y procesos de cada área y departamento de la empresa.
- ❖ Estructurar el organigrama funcional de la empresa.
- ❖ Diseñar el manual de funciones y procedimientos para la empresa Pazmijasa de la ciudad de Babahoyo.

1.6 Hipótesis

La elaboración del manual de funciones y procedimientos de la empresa “Pazmijasa”, permitirá describir con claridad las actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y mejorar la estructura organizacional.

II. REVISION LITERARIA

2.1. Organización

Robbins (2005). Proceso que consiste en crear la estructura de una organización.

Es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Comparten tres características:

- a) Tienen una finalidad distinta que se expresa con la meta que pretende alcanzar
- b) Está compuesta por personas
- c) Toda organización crea una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar.

2.1.1 Proceso Organizativo

Keith (2005). El proceso organizativo puede verse de dos maneras. Puede considerarse como un proceso creativo, en el que un gran número de pequeñas unidades de trabajo se convierte en diferentes departamentos, secciones y finalmente, en toda una institución, también puede considerarse como un proceso analítico por el cual un área particular de trabajo se subdivide en secciones, departamentos y, finalmente, en trabajos asignados a diferentes personas en particular. Este último enfoque es más apropiado cuando se trata de organizar un grupo laboral, porque se empieza con la cantidad total de trabajo que debe hacerse. Vista de esta manera, la organización se logra mediante la división y la delegación del trabajo.

2.1.2 Diseño Organizacional

Robbins (2005). Es el desarrollo o cambio de la estructura de una Organización. El diseño organizacional involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización de trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización.

2.1.2.1 Especialización del Trabajo

Robbins (2005). Se usa este término para describir el grado en que las actividades de una organización se dividen en tareas separadas. La esencia de la especialización del trabajo es que un individuo no realiza todo el trabajo, sino que éste se divide en etapas y cada etapa la concluye una persona diferente. Los empleados individuales se especializan en llevar cada parte de una actividad más que toda la actividad.

2.1.2.2. Departamentalización

Robbins (2005). Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización.

2.1.2.3 División del Trabajo

Keith (2005). La forma en que puede dividirse el trabajo se ilustra considerando que un triángulo pequeño representa el trabajo que un departamento debe realizar. Existen algunas personas, incluyendo al jefe del departamento, disponibles para hacer la tarea. El jefe del departamento organiza el trabajo dividiéndolo en niveles y funciones y posteriormente asignando personas y recursos para la labor.

2.1.2.4 Delegación

Keith (2005). Se define como asignación de labores, autoridad y responsabilidad hacia terceros. Cada persona que acepta una asignación se

convierte en un “delegado” del gerente y es responsable de la asignación. La delegación permite que los gerentes extiendan su influencia más allá de sus propios límites personales de tiempo, energía y conocimientos.

2.2. Planeación

Daft (2006). Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten:

- Que la organización consiga y dedique los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos.
- Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos.
- Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

2.3. La organización como un sistema de funciones

Chiavenato (2007). Las organizaciones se crean con la intención de producir algo: Servicios o productos; por lo tanto, utilizan energía humana y no humana para transformar materias primas en productos terminados o en servicios prestados. Aunque tienen cosas inanimadas a final de cuentas las organizaciones se constituyen por personas; solo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo y son capaces de desempeñarse adecuadamente en las funciones por las cuales fueron seleccionadas, aceptadas y preparadas. Para esto, las organizaciones delinean su estructura formal, definen departamentos y puestos, preestablecen los requisitos necesarios en sus miembros y las obligaciones que les imponen con mayor o menor cantidad de reglas burocráticas.

Un papel o función es el conjunto de actividades y conductas que se solicitan de un individuo que ocupa una posición determinada en una organización.

Todas las personas desempeñan papeles o funciones en diversas organizaciones. Algunas funciones pueden obvias para el individuo, en virtud del conocimiento técnico y de la tarea en la organización, o pueden ser comunicadas por los otros miembros de la organización que solicitan o dependen del desempeño de su función para poder atender las expectativas de sus propios puestos o posiciones.

Dentro de esta visión, se puede considerar a la organización como un conjunto de funciones o como aglomerados de actividades esperadas de los individuos, así como de conjunto de funciones o de grupos de se superponen, cada uno formado por personas que tienen expectativas respecto a determinado individuo.

2.4. Desempeño de la función

Chiavenato (2007). El desempeño de la función no siempre se realiza de acuerdo con las expectativas, ya que pueden presentarse las siguientes discrepancias:

- Discrepancia de la expectativa: Es la diferencia entre la expectativa de la función transmitida por el gerente y la función percibida de acuerdo con la interpretación del subordinado. Sucede que lo explicado por el gerente puede no comprenderlo perfectamente el subordinado.
- Discrepancia en la función: Es la diferencia entre la función percibida por el subordinado y la conducta en la función que él logra desempeñar. El subordinado no siempre consigue o puede hacer efectivamente lo que entendió que debe hacer.
- Retroalimentación de la discrepancia: Es la diferencia entre la conducta de la función del subordinado y la conducta monitoreada por el

gerente. Lo que el subordinado hace no siempre es adecuadamente evaluado por el gerente.

-Discrepancia de desempeño: Es la diferencia entre la conducta monitoreada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicita no siempre es realizado por el subordinado.

2.5. Puesto de trabajo.

Chiavenato (2007). El término cargo como equivalente de puesto se lo define: "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".

Chiavenato (2007). Puesto es un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional.

La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización.

Chiavenato (2007). El concepto de puesto se basa en las nociones de:

- **Tarea:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general es la actividad que se le atribuye a los puestos simples y repetitivos, como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera.
- **Obligación:** Es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Generalmente, es la actividad atribuida a puestos más diferenciados, como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más sofisticada, más mental y menos física.

- **Función:** Es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Puede realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.

2.6. Descripción de puestos

Bhohlander (2003). Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de sus realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace).

Son documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

Al no existir un formato estándar para las descripciones su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra; sin embargo la mayoría contiene tres partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección con las obligaciones.

Con frecuencia se asocian varios problemas con estos documentos, entre los que se incluyen los siguientes:

- Si están mal redactadas.- esto es, si se usan términos vagos o pocos específicos, proporcionan poca información para el ocupante del puesto.
- A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones.
- Quizá sean contrarias a la ley por contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto.
- Pueden limitar el alcance de las actividades del ocupante.

2.7. Análisis del puesto

Bhohlander (2003). Es el proceso de obtención de información sobre los puestos definiendo sus deberes, tareas o actividades.

Chiavenato (2007). El análisis de puesto pretende estudiar y determinar los requisitos intelectuales y físicos, responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño.

2.7.1 Requisitos intelectuales

Chiavenato (2007). Comprende las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis.

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

2.7.2 Requisitos físicos

Chiavenato (2007). Comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual y la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos de encuentran los siguientes factores de análisis.

- Esfuerzo físico requerido
- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida.

2.8 Responsabilidades adquiridas

Chiavenato (2007). Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial.

- Comprenden las responsabilidades por:
- Supervisión del personal.
- Material, herramientas o equipo.
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas o externas.
- Información confidencial.

2.9. Condiciones de trabajo

Chiavenato (2007). Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la

productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis los siguientes:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajos.
- Accidentes de trabajo.
- Enfermedades profesionales

2.10. Métodos de análisis de puestos

Chiavenato (2007). Existen diversos métodos más comunes de métodos de análisis de puestos, tales como:

- Método de Observación:** Este método consiste en que un analista observe de forma directa a los empleados o que revise las grabaciones que existan de los trabajadores en pleno cumplimiento de sus labores.
- Método de Entrevista individual:** Las personas que ocupan los puestos seleccionados son sometidos a una entrevista, los resultados que de ella se obtengan, se combinan en un único análisis de puesto.
- Método de Entrevista grupal:** Se realiza de manera similar que el método de entrevista individual, en lo único en que difiere es en que se entrevista a todos los ocupantes del puesto a la vez.
- Método de cuestionario estructurado:** Son los mismos empleados los que marcan o califican los conceptos que ellos desarrollan en sus puestos de una lista extensa de posibles elementos de tareas.
- Método de conferencia técnica:** Se refiere a las características específicas de un puesto determinado son obtenidas de "expertos", los que

generalmente supervisores eón un amplio conocimiento acerca del puesto.

Amorós (2007). Método diario: Este método consiste en que los ocupantes de los puestos de forma diaria reporten las actividades que realizan.

2.11. Habilidades básicas

Amorós (2007). Es la capacidad que posee un individuo para llevar a cabo un trabajo, es un activo real de lo que uno puede realizar.

No todos fuimos creados igual. No todos poseemos habilidades desarrolladas, el hecho de no ser iguales en habilidades, no implica que algunos individuos sean en consecuencia inferior a otros, lo que expresa es que poseemos fortalezas y debilidades en términos de la habilidad que nos hace ser relativamente superiores o inferiores a los otros, al realizar determinadas tareas o actividades.

Desde el punto de vista de la administración lo que importa es saber cómo la gente difiere en cuanto a las habilidades que tienen y aplicar este concepto para aumentar la posibilidad de que un empleado se desempeñe bien en su trabajo.

2.12. Habilidades intelectuales

Amorós (2007). Son aquellas que se necesitan en la realización de actividades mentales. Los test de Coeficiente intelectual (CI), los test de admisión, los test de admisión para el postgrado en negocios, están diseñados para asegurarse del a habilidad intelectual de los individuos. Las dimensiones de la actividad intelectual son:

- **La aptitud numérica:** Habilidad para la velocidad y la precisión numérica.

- **La comprensión verbal:** Habilidad para comprender lo que se lee o se oye y la relación entre las palabras.
- **La velocidad perceptual:** Habilidad para identificar las similitudes y las diferencias que se pueden ver rápidamente y con precisión.
- **El razonamiento inductivo:** Habilidad de identificar la secuencia lógica de un problema en un problema y luego resolverlo.
- **El razonamiento deductivo:** Habilidad para usar la lógica y evaluar las implicancias de un argumento.
- **a visualización espacial:** Habilidad de imaginar la manera en que vería un objeto al cambiarle de posición en el espacio.
- **La memoria:** Habilidad de retener y recordar experiencias pasadas.

2.13 Habilidades Físicas

Amorós (2007). Son aquellas que se necesitan para realizar tareas que demandan vigor, destreza manual, fortaleza y características parecidas.

2.13.1 Factores de fortaleza

Amorós (2007). Entre los factores de fortaleza podemos mencionar:

- **Fortaleza dinámica:** Habilidad para ejercer fuerza muscular en forma repetida o continua durante un tiempo.

- **Fortaleza del tronco:** Habilidad de ejercer fuerza muscular haciendo uso del músculo del tronco.
- **Fortaleza estática:** Habilidad de ejercer fuerza contra objetos externos.
- **Fortaleza explosiva:** Habilidad de gastar un máximo de energía en una o en una serie de actos explosivos.

2.13.2 Factores de Flexibilidad

Amorós (2007). Entre los factores de flexibilidad tenemos:

- **Flexibilidad de extensión:** Habilidad de mover los músculos del tronco y de la espalda tan lejos como sea posible.
- **Flexibilidad dinámica:** Habilidad de realizar movimientos rápidos y de flexión repetida.

2.13.3 Otros factores

Amorós (2007). Entre otros factores cabe mencionar:

Coordinación del cuerpo: Habilidad de coordinar acciones simultáneas de partes diversas del cuerpo.

- **Equilibrio:** Habilidad de mantener el equilibrio
- **Vigor:** Habilidad para un esfuerzo máximo continuo por un largo tiempo.

Pero este enfoque no considera el hecho que el desempeño del empleado requiere de la interacción de dos.

Cuando una persona no posee las habilidades básicas para desempeñar un puesto, va a demostrar un rendimiento pobre, sin importar el hecho que se pueda encontrar motivado o no, o que presente una actitud positiva o no.

Cuando sucede el caso que las habilidades excedan los requerimientos del puesto, es probable que el rendimiento del trabajo sea el correcto, pero llevarían a ineficiencias organizacionales, además se puede presentar un declive en la satisfacción del empleado, cuando el deseo que posee de aprovechar sus habilidades es fuerte y se ve frustrado por las limitaciones del trabajo.

2.14 Manuales

Rodríguez (2006). Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organizacionales de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede deducirse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los manuales por otra parte, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, y en su caso por los administradores, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

2.14.1 Los manuales Administrativos

Rodríguez (2006). La eficiencia y oportunidad en el desarrollo de las funciones y actividades de cualquier empresa, descansa en buena medida en la claridad

y fluidez de las comunicaciones que en ella se establezcan para la transmisión de la información básica requerida.

Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

2.14.2 Objetivo de los manuales.

Rodríguez (2006). En esencia, los manuales representan un medio de comunicación para señalar las decisiones administrativas, que tiene como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Presentar una visión de conjunto del organismo social.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicados y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal o proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.

- Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.14.3 Clasificación de los Manuales

Rodríguez (2006). Los manuales administrativos se pueden clasificar en diferentes formas, nombres diversos y otros criterios, pero pueden resumirse de la siguiente manera:

2.14.3.1 Por su contenido.

Rodríguez (2006). La primera clasificación se refiere al contenido y se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así tenemos que habrá manuales de:

- Historia de la empresa
- Organización de la empresa
- Contenido de la empresa
- Contenido múltiple, que trate dos o más temas, por ejemplo.
- Manuales de puesto (precisa labores, procedimientos y rutinas de un puesto).
- Manuales de técnicas (trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada, por ejemplo el manual de técnicas de sistemas y procedimientos)

2.14.3.2 Por su función específica.

Rodríguez (2006). Al área de actividad de que trata el manual, así puede haber manuales de:

- Ventas
- Compras
- Finanzas.
- Personal
- Créditos y cobranzas.
- Otras funciones
- Generales, que se ocupan de dos o más de estas áreas.

Por la Función que desempeñan los manuales administrativos en una organización descentralizada. La delegación provoca una acción para confiar responsabilidad y autoridad por parte de la dirección superior de una empresa, en sus divisiones o sucursales. El buen éxito de la descentralización depende de que el directivo principal y sus ayudantes mantengan un control suficiente para prevenir que la delegación se convierta en una abdicación.

El equilibrio de las actividades de control en una organización descentralizada es muy delicado y requiere una comprensión muy especial por parte del personal de sistemas y procedimientos, sobre todo en lo referente a su función de elaborar y distribuir manuales.

2.14.4 Principales ventajas y desventajas de los manuales

Rodríguez (2006). Ventajas

- Aportan un marco de referencia uniforme que contribuye a eliminar la confusión, la incertidumbre y la aplicación.
- Disminuyen la necesidad y la frecuencia de la supervisión.
- Contribuyen a reducir el tiempo y otros recursos dedicados a la búsqueda de información.
- Sirven de base para el adiestramiento y la formación en servicio.
- Evita el uso de procedimientos incorrectos y facilitan la revisión y producción de nuevos procedimientos.

Contribuyen al control de cumplimiento de las rutinas y evitan su alteración arbitraria.

Rodríguez (2006). Desventajas

- No son la solución definitiva ni la panacea en administración.
- Es difícil mantenerlos al día.
- No registran las relaciones informales que también contribuyen a la administración.

- No tiene todas las soluciones para las diversas situaciones que pueden presentarse o plantearse.

Demanda un esfuerzo importante para que la presentación sea clara, sencilla e inequívoca.

2.14.5 Manual de procedimientos

Fincowsky (2004). Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos ó más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

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

2.14.5.1 Conformación Del Manual

a) Identificación.- Este documento debe incorporar la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).

- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Fincowsky (2004).

- b) Índice o contenido.-** Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
- c) Prólogo y/o introducción.-** Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- d) Objetivos de los procedimientos.-** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Fincowsky (2004).

- e) Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos.-** Esfera de acción que cubren los procedimientos.

Dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en: procedimientos macro administrativos y procedimientos meso administrativos o sectoriales.

f) Responsables.- Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

g) Políticas o normas de operación.- En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos. Además deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos. A continuación se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

- Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas.
- Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo.
- Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

Fincowsky (2004).

h) Concepto.- Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

i) Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada

dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

j) Formulario de impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

k) Diagramas de flujo.- Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Fincowsky (2004).

l) Glosario de términos.- Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.

Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos diseño del proyecto. La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta. Es por ello que se debe poner mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

m) Responsables Para iniciar los trabajos que conducen a la integración de un manual, es indispensable prever que no queda diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en diversas personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios para llevarlo a cabo. Por la naturaleza de sus funciones puede encargarlo al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo). Asimismo, puede contratar los servicios de consultores externos.

n) Delimitación del universo de estudio Los responsables de efectuar los manuales administrativos de una organización tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realizar:

Estudio Preliminar

Fincowsky (2004). Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él se puede definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de la misma, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio.

2.14.6. Manual de funciones

Chiavenato (2002). Es un instrumento que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será

elaborado técnicamente basado en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientación es para desarrollar las rutinas o labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa y a que todos podrán tomar decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el periodo, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión.

Son documentos que contienen información general y específica indispensable de cada puesto de trabajo dentro de la organización, incluyendo funciones, nivel jerárquico, relaciones de coordinación, nivel y competencia requeridos, además de organigramas que describen en forma gráfica la estructura organizacional.

Según el fin para que se determinen, existe una clasificación de los manuales.

2.14.6.1 Área de aplicación

Chiavenato (2002). Por su área de aplicación, pueden ser:

- Generales o macro-administrativos
- Particulares o micro-administrativos

2.14.6.2. Por su contenido

Chiavenato (2002). Por su contenido, pueden ser:

- De objetivos y políticas
- De organización
- De funciones
- De especificaciones de puestos
- De contabilidad
- De estándares de procedimientos de datos
- De contenido múltiple (que trata de dos o más de estos temas).

Fincowsky (2004). Las ventajas y desventajas que se generan al desarrollar un manual de puestos y funciones se describen a continuación:

2.14.6.3. Ventajas

Fincowsky (2004). Las ventajas que tiene un manual de funciones son:

- Es fuente permanente de información sobre las prácticas generales y sectoriales de la institución.
- Las normas no escritas son en general, de difícil institucionalización, en cambio, no ocurre lo mismo si están incluidas en el manual ya que nadie puede aducir desconocimiento.
- Aumenta la eficiencia en la realización de las actividades.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que, al existir instrucciones escritas, el seguimiento, por parte del supervisor, se puede circunscribir el control por excepción, es decir, actuar exclusivamente ante las cosas que salen del círculo normal.
- Al estar claramente establecido por escrito, existe una mayor predisposición por parte del personal a asumir su tarea con más responsabilidad.

- Se fija una meta de operaciones satisfactoria y cada funcionario puede comparar su actuación con los requisitos del puesto.
- Con frecuencia se descubre que hay actividades superpuestas y se eliminan las duplicaciones.
- Sirven de base para el adiestramiento.

2.14.6.4. Desventajas

Fincowsky (2004). Las desventajas que tiene un manual de funciones son:

- Su mala preparación puede traer serios inconvenientes en el normal desenvolvimiento de las tareas que se realizan en la organización.
- El costo de la preparación y de revisión puede ser muy alto.
- Si no se actualiza permanentemente, pierde su vigencia con rapidez.
- Son en general poco flexibles.
- Una redacción deficiente puede hacer dificultoso su uso.
- Son difíciles de mantener al día, las variaciones en la organización crean este problema.
- Los manuales son incompletos, en cuanto a los informes prácticos que suministran, es decir, no incluyen todo lo que conviene a una estructura de organización.

2.14.6.5 Contenido del manual de funciones

Fincowsky (2004). El contenido del manual de funciones es:

1. Misión
2. Identificación y referencia en el puesto de trabajo
 - Departamento o área
 - Dependencia
 - Subordinados
3. Función básica
4. Responsabilidades y ocupaciones
 - Responsabilidades
 - Ocupaciones
5. Marco de relación
 - Interno
 - Externo

2.15. Flujo diagramación

Fincowsky (2004) Características del flujo diagrama

- Sintética: La representación que se haga de un sistema o un proceso deberá quedar resumido en pocas hojas, de preferencia en una sola. los diagramas extensivos dificultan su comprensión y asimilación, por tanto dejan de ser prácticos.
- Simbolizada: La aplicación de la simbología adecuada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas anotaciones excesivas, repetitivas y confusas en su interpretación.
- De forma visible a un sistema o un proceso: Los diagramas nos permiten observar todos los pasos de un sistema o proceso sin necesidad de leer notas extensas. un diagrama es comparable, en cierta forma, con una fotografía del área que contiene los rasgos principales de una región, y que a su vez permite observar estos rasgos o detalles principales. "

2.15.1 Tipos de flujo diagramas

Fincowsky (2004) según su forma:

- Formato vertical: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápidamente que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas.

Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.

- Formato arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. el primero de los flujo gramas es eminentemente descriptivo, mientras que los últimos son fundamentalmente representativos.

Fincowsky (2004) Por su propósito:

- **De forma:** Se ocupa fundamentalmente de una forma con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones. Presenta la secuencia de cada una de las operaciones o pasos por los que atraviesa una forma en sus diferentes copias, a través de los diversos puestos y departamentos, desde que se origina hasta que se archiva. retrata la distribución de múltiples copias de formas a un número de individuos diferentes o a unidades de la organización.

- **De labores (¿qué se hace?):** Estos diagramas abreviados sólo representan las operaciones que se efectúan en cada una de las actividades o labores en que se descompone un procedimiento y el puesto o departamento que las ejecutan. El término labor incluyendo toda clase de esfuerzo físico o mental.

Fincowsky (2004) Se usa el formato vertical.

- **De método (¿cómo se hace?):** Son útiles para fines de adiestramiento y presentan además la manera de realizar cada operación de procedimiento, por la persona que debe realizarla y dentro de la secuencia establecida.
- **Analítico (¿para qué se hace?):** Presenta no solo cada una de las operaciones del procedimiento dentro de la secuencia establecida y la persona que las realiza, sino que analiza para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. cuando el dato es importante consigna el tiempo empleado, la distancia recorrida o alguna observación complementaria.
- **De espacio (¿dónde se hace?):** Presenta el itinerario y la distancia que recorre una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él, señalando el espacio por el que se desplaza. Cuando el dato es importante, expresa el tiempo empleado en el recorrido. Se usa el formato arquitectónico.
- **Combinados:** Presenta una combinación de dos o más flujogramas de las clases anteriores. Se usa el flujo grama de formato vertical para combinar labores, métodos y análisis (qué se hace, cómo se hace, para qué se hace)."

2.15.2. Simbología del flujo diagramas

Fincowsky (2004)

- Principio y/o terminación del diagrama: Este símbolo representa tanto la disponibilidad de la información para su procesamiento (entrada), como la mención de que la información ya ha sido procesada
- Actividad u operación: Se utiliza siempre que una actividad o grupo de ellas tengan como objetivo un cambio, ya sea en el valor, forma o disposición de la información.
- Anotación, aclaración, o ambos casos: Siempre que se quiera algún comentario al margen, notas explicatorias, aclaraciones; se trazará indistintamente una línea punteada que vaya de la nota aclaratoria al símbolo en que se requiere esa nota.
- Conector: Este símbolo se utiliza siempre que las condiciones físicas de nuestro diagrama obligue a interrumpir el graficado de la información que se tiene y deba seguirse el diagrama en otro lugar, o bien cuando interese unir informaciones aisladas.
- Documento: El símbolo se utilizará cuando se desee representar un documento cualquiera. puede ser una forma, un control, una ficha, un listado, etc. (excluidas la tarjeta perforadora y la cinta magnética). siempre que un documento tenga varias copias, estas deberán presentarse dentro del diagrama y numerarse con uno el original: dos para la copia y así sucesivamente.
- Destrucción: Este símbolo indica la destrucción de cualquier documento o información. Es conveniente aclarar siempre que documentos se están destruyendo.

- **Transferencia:** Este símbolo se utiliza cuando en el flujo del proceso o sistema interviene otra sección o departamento que no sea el estudiado, siempre o cuando nos interesen los pasos o trámites que se realizan en ese lugar.
- **Alternativa:** Este símbolo representa el momento en que una actividad u operación cualquiera implica tomar uno o varios caminos diferentes.
- **Actividad fuera del ámbito de investigación:** Este símbolo se utiliza cuando se considera necesario conocer en el diagrama el detalle de las actividades que realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en otro lugar, o bien para indicar que las actividades que se realizan en el proceso o sistema se encuentran diagramadas en otro lugar (tal es el caso del proceso o sistemas muy parecidos o similares, que nada más varían en su inicio o su final).

2.15.3. Diseño y Elaboración de flujo diagramas

Fincowsky (2004). La información para identificar cada diagrama debe ser la siguiente:

- Nombre del proceso, indicando los puntos iniciales y finales.
- Nombre del departamento o los departamentos involucrados.
- Nombre de la persona que preparó el diagrama.
- Número de personas o puestos involucrados.
- Número de pasos.

Identificar cada columna con el nombre de la persona o puestos que realiza cada uno de los pasos.

Representar las formas o documentos, mediante rectángulos proporcionales a las formas o documentos representados. Sin embargo como lo principal es la

claridad, esta convención puede eliminarse empleando solamente el buen juicio.

Cada forma debe representarse siempre por un rectángulo de las mismas dimensiones.

Cada vez que se crea una forma, se le pone en el original y copias un triángulo negro en la esquina inferior derecha.

Cuando las dimensiones del rectángulo lo permitan, es conveniente poner el nombre de la forma en cada paso que aparezca.

El original y las copias siempre deben ponerse en el mismo orden. Se coloca un número en la esquina superior derecha. Para el original siempre se colocará el número uno; y las siguientes copias tendrán numeraciones ascendentes.

El objetivo fundamental del flujo grama es indicar el flujo de todo el trabajo de un departamento y de toda la empresa u organización, de manera que muestre las interrelaciones, procedimientos.

III. MATERIALES Y METODOS

3.1. Localización y duración de la investigación

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la Empresa Pazmijasa, ubicada, ciudad de Babahoyo provincia de Los Ríos, calle # 112 entre calle A y Av. Universitaria.

La presente investigación tuvo una duración de 120 días.

3.2. Materiales y Equipos

Los equipos y materiales que se utilizaron en la investigación:

Equipos	Cantidad
Computador	1
Impresora	1
Scanner	1
Flas Memory	1
Discos compactos	2
Materiales	
Libros sobre el tema	3

Resma de papel	2
Tinta negra y color para la impresora	2
Lápices y bolígrafos	4
Regla y borradores	2
Copias	500

3.3. Tipo de Investigación

3.3.1. Aplicada

Los conocimientos científicos se utilizaron para analizar los elementos del entorno en la empresa “Pazmijasa”, y poder reconocer las falencias.

3.3.2. Bibliográfica

Se recurrió a textos y libros científicos referentes a Manuales de funciones y procedimientos de empresas, además de archivos de la Empresa “Pazmijasa”, para lo cual se analizó la información correspondiente las funciones de cada cargo del personal de la empresa.

3.3.3. De campo

Se apoyó en informaciones que provinieron de entrevistas, encuestas y observaciones, realizadas a los empleados, directivos, así como también a usuarios del servicio que brinda la empresa.

3.3.4. Descriptiva

Consistió en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas que laboran en la empresa “Pazmijasa”.

3.4. Métodos

3.4.1. Inductivo – deductivo

Este método permitió conocer el proceso funcional y administrativo que se desarrollan en la empresa Pazmijasa, la información se la obtuvo por medio de encuestas y entrevistas.

3.4.2. Analítico – Sintético

Permitió el análisis e interpretación de los datos de los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas durante la investigación.

3.5. Fuentes

3.5.1 Primarias

Las fuentes primarias que se utilizaron en esta investigación fueron:

- a) Empleados y directivos de la Empresa “Pazmijasa”.
- b) Información referente gestión de procesos de servicios y administrativos de la empresa.

3.5.2 Secundarias

Se utilizaron los libros, revistas y artículos referentes a la elaboración de manuales de funciones y procedimientos de una empresa para tener una base referencial en el presente estudio.

3.6. Técnicas e instrumentos de evaluación

3.6.1. La Observación

A través de la observación se determinó qué procesos efectúa la Empresa “Pazmijasa”, para registrarlos y tener el mayor número de datos posibles.

3.6.2. La Entrevista

Se aplicaron las entrevistas al Gerente y a los dos accionistas de la empresa, a través de preguntas referentes a procedimientos y funciones administrativas

y de servicio, y a los empleados que indique la necesidad de efectuar este manual de procedimiento.

3.6.3. La Encuesta

Permitió interactuar de forma directa con el recurso humano de la empresa, se aplicaron la encuesta a los 27 empleados de la empresa, para lo cual se aplicó un cuestionario de preguntas cerradas.

3.7. Población y Muestra

En esta investigación se tomó como universo al total de empleados de la Empresa Pazmijasa.

Debido a que un manual de funciones y procedimientos abarca a todo el personal de la empresa se tomó como muestra el total de empleados de la empresa Pazmijasa, que son alrededor de 27 empleados, dos accionistas y el Gerente General.

Objeto de la investigación	Población
Área Administrativa	
Administrador financiero	1
Secretarias	3
Contador	1
Área Técnica	
Director técnico	1
Ingenieros inspectores de obra	3
Topógrafos	3

Recibidor (guarda almacén)	1
Cadenero	6
Operadores de maquinarias	3
Choferes de volquetas	2
Chofer tanquero de agua	2
Auxiliar de Servicio	1
Total	27

3.8. Procedimientos Metodológico

El procedimiento metodológico de esta investigación se cumplió en los siguientes momentos básicos:

Se ejecutó una revisión documental en diferentes fuentes de información como impresos en artículos de revistas, en libros, en fuentes electrónicas de la red de Internet.

Se realizó el estudio de campo, en donde se aplicaron las encuestas a empleados y entrevistas a directivos de la empresa Pazmijasa, lo que permitió trabajar con datos cualitativos y cuantitativos para asegurar un alto grado de fiabilidad en la investigación.

Se tabularon las encuestas para la elaboración de los respectivos cuadros y gráficos estadísticos, análisis e interpretación de datos

Se elaboró la propuesta (manual de funciones y procedimientos) como solución al problema, la misma que se realizó en las siguientes etapas.

1. Identificación del puesto: Se procedió a determinar los siguientes aspectos:

- La unidad, departamento o sector.
- Nombre del puesto.
- Dependencia jerárquica del puesto.

2. Funciones principales del puesto: Se describieron las diferentes funciones que compete a cada puesto.

3. Especificación: Se detallaron los requisitos exigidos en el puesto de trabajo con los siguientes elementos que lo conforman.

- Determinar el perfil del puesto

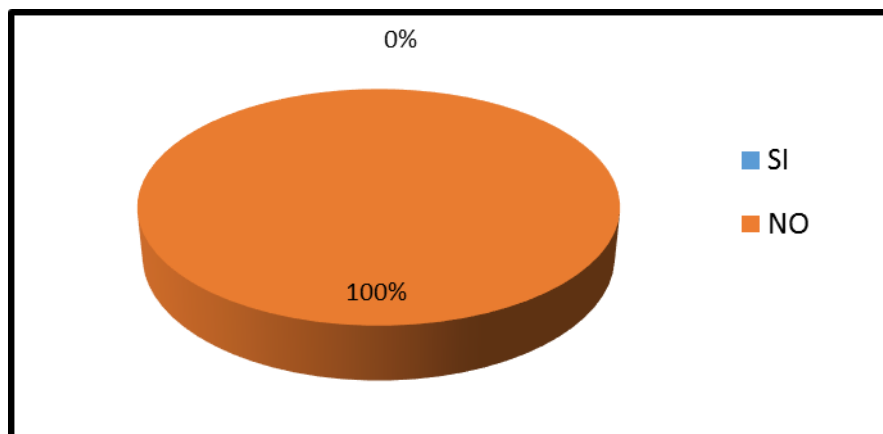
En lo respecta a los procedimientos se estructuraron diagramas de flujo para los procesos administrativos más importantes que realiza e empresa.

Se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación en base a los resultados.

IV. RESULTADOS

4.1. Análisis de encuestas realizadas al personal de la empresa PAZMIJASA

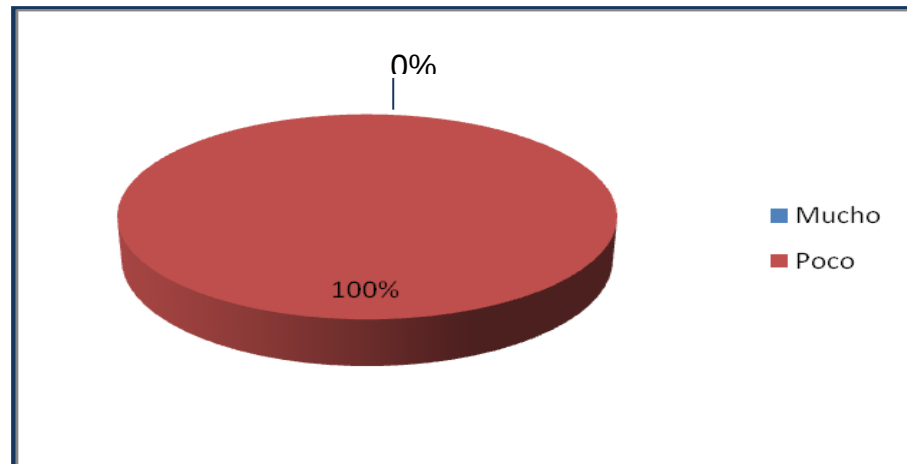
Figura 1. ¿Existe un Manual de Funciones y Procedimientos en la empresa?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

La figura 1. Todos los encuestados concedieron en que no existe un Manual de Funciones y Procedimientos en la empresa PAZMIJASA.

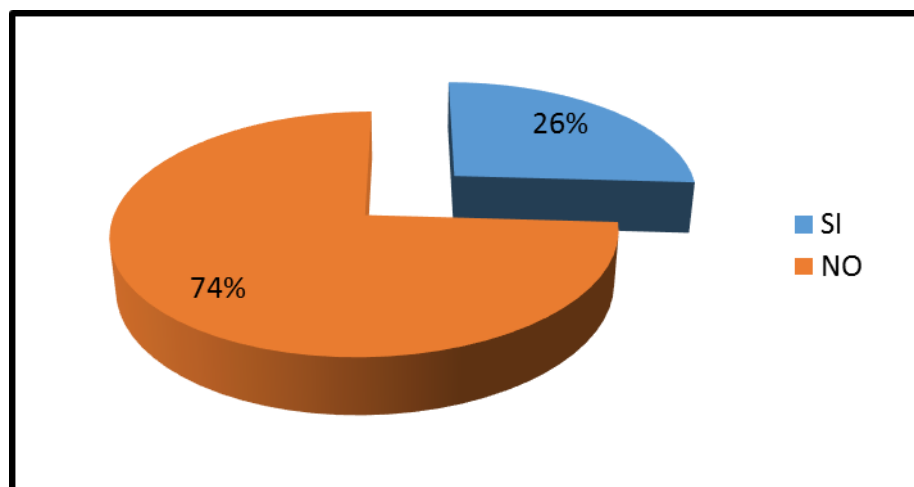
Figura 2. ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

La figura 2, indica que en su totalidad los empleados de la empresa conocen poco cómo está estructurada en su forma organizacional la empresa.

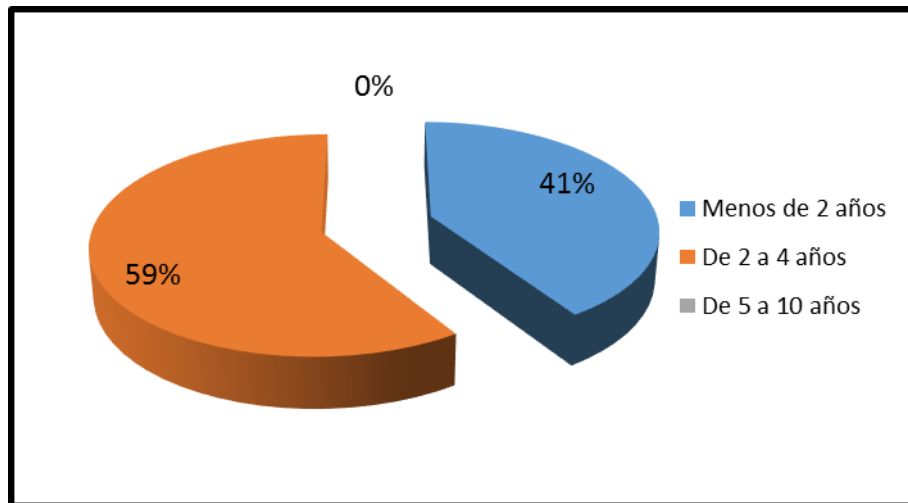
Figura 3. ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades en su cargo de trabajo?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

La figura 3. Demuestra que un porcentaje mayoritario no conoce en su totalidad sus funciones y con ello hasta donde llegan sus responsabilidades, mientras que un porcentaje minoritario conoce ampliamente sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades en su cargo.

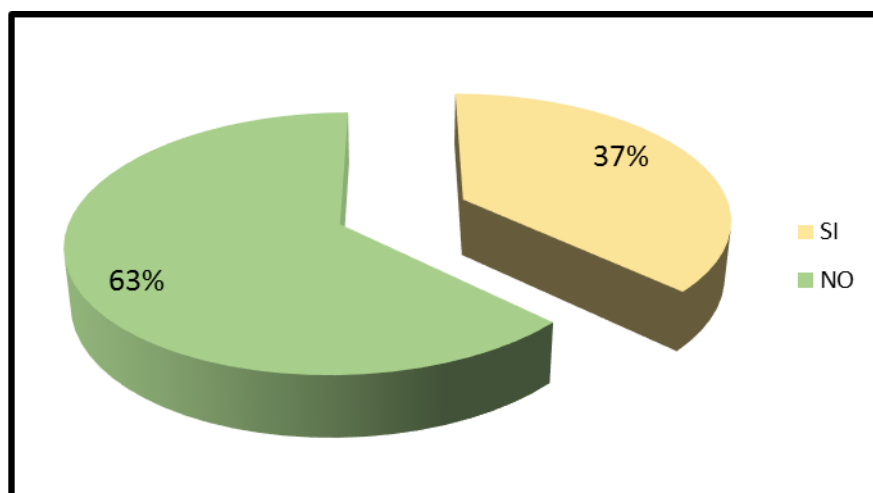
Figura 4. ¿Tiempo que tiene laborando en la empresa?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

En la figura 4, se muestra los resultados del tiempo de trabajo del personal de la Empresa PAZMIJASA., un 59% tienen laborando en la empresa de entre 2 a 4 años, mientras que un 41% menos de 2 años.

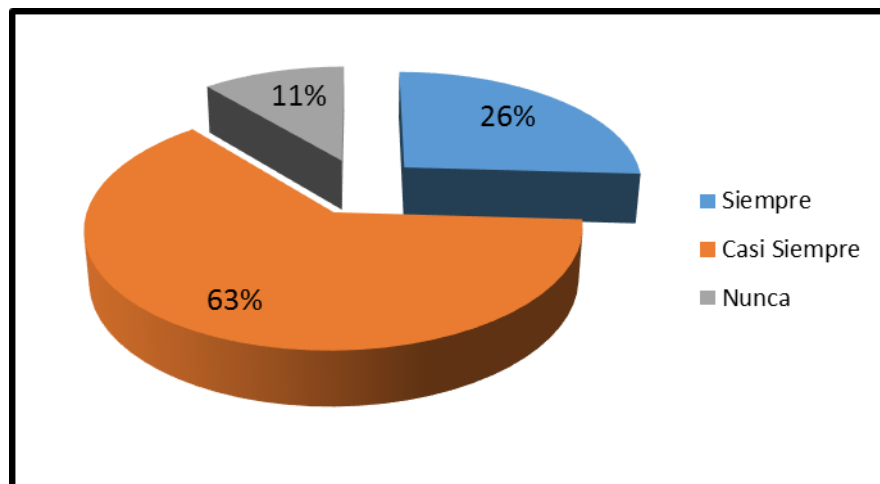
Figura 5. ¿Conoce con detalle cuáles son los procedimientos dentro de la empresa?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

Podemos observar que en la figura 5 el mayor porcentaje de los encuestados no conoce los procedimientos que se dan en la empresa, mientras que un menor porcentaje manifestaron si conocerlos.

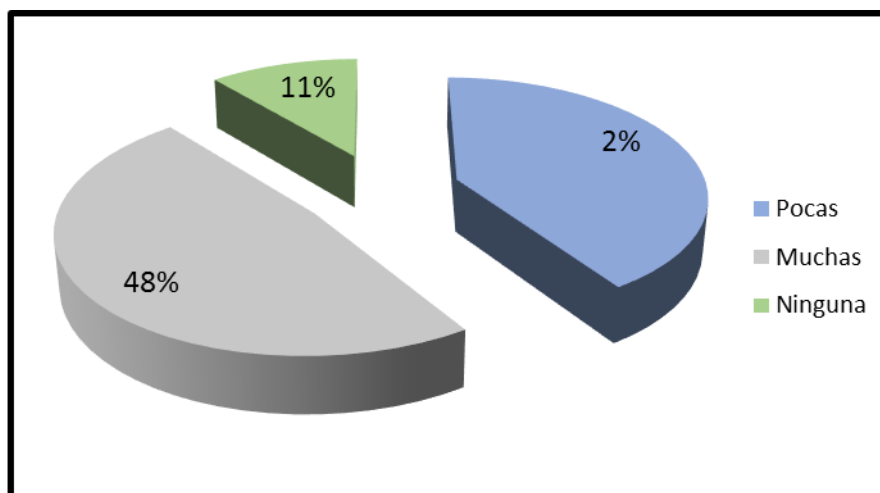
Figura 6. ¿Ha realizado tareas de otros empleados, llevándolo al incumplimiento de sus funciones?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

Un porcentaje mayoritario casi siempre lo hacen, un menor porcentaje siempre las realiza y un mínimo porcentaje manifestó que nunca han realizado actividades de otros empleados.

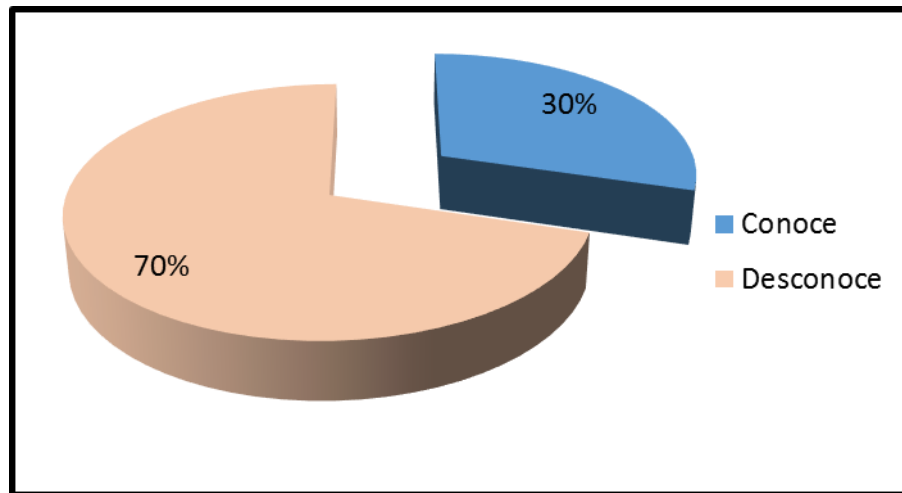
Figura 7. ¿Le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones al momento que ingreso a la empresa?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

La figura 7, muestra que un gran porcentaje del personal al momento que ingresaron a la empresa, no se les dieron instrucciones específicas acerca de cuáles eran sus funciones, mientras que un menor porcentaje manifestaron que si les dieron muchas instrucciones.

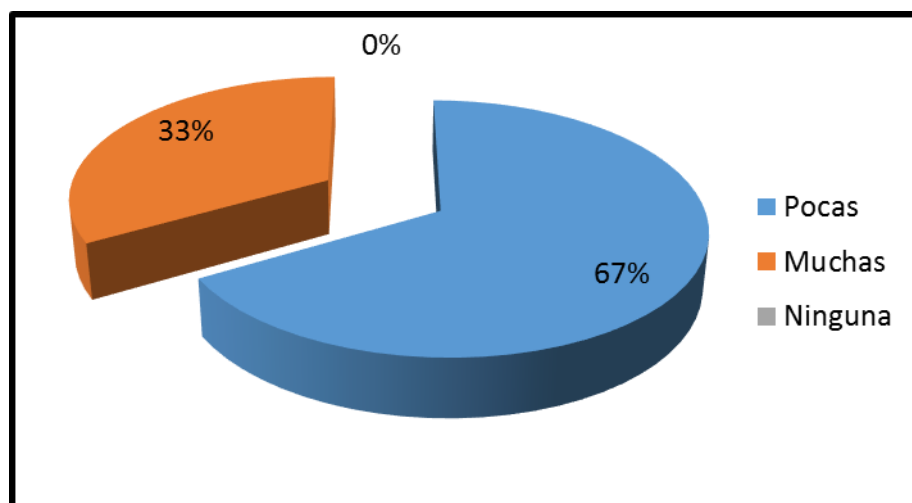
Figura 8. ¿Conoce cuál es el perfil profesional del cargo que usted desempeña?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

La figura 8. Muestra que un mayor porcentaje de los encuestados si conoce el perfil del cargo que está realizando, mientras que un porcentaje minoritario indicó no conocer el perfil de su cargo.

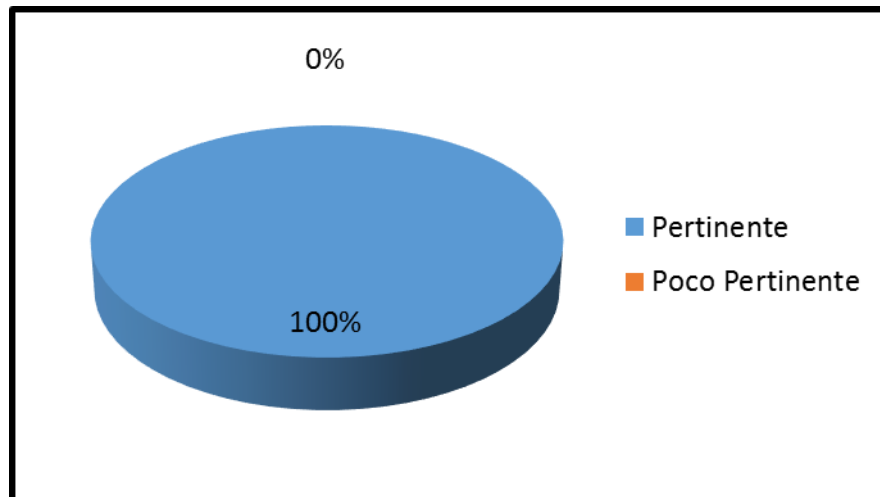
Figura 9. ¿Los trabajadores temporales reciben la suficiente información que les permita trabajar de forma clara y concisa?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

La figura 9. Muestra que el 67% de los encuestados manifestaron que a los empleados temporales se les da poca información que les permita trabajar en forma clara y concisa, mientras que el 33% manifestaron que les proporcionaron poca información.

Figura 10. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones y procedimientos?



Fuente: Empresa PAZMIJASA
Elaborado por: la autora

El total de los encuestados consideran pertinente la elaboración de un manual de funciones y procedimientos dentro de la empresa.

4.2. Análisis de entrevistas.

1. ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos?

Los entrevistados expresaron que la empresa no cuenta con un manual de funciones, por cuanto al no existir un departamento de Recursos Humanos no se ha contado con el personal idóneo para la elaboración de dicho documento.

2. ¿Considera que un manual de funciones y procedimientos favorecerá su gestión dentro de la empresa?

La totalidad de los entrevistados manifestaron que un manual de funciones favorecería mucha la gestión administrativa dentro de la empresa por cuanto

es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas para cada cargo dentro de la empresa, así como también como se realizan los procesos a fin de lograr los planes de la empresa

3. ¿Considera que un manual de funciones y procedimientos sería una herramienta útil para la consecución de los objetivos de la empresa?

La totalidad de los entrevistados indicaron que un manual de funciones y procedimientos sí sería una herramienta útil para lograr los objetivos de la empresa por cuanto se cumplirían a cabalidad las funciones y los procedimientos de acuerdo a su órgano regular evitando errores en el desarrollo de las actividades, mejorando con ello la gestión administrativa de la empresa.

4. ¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?

Los entrevistados concordaron en que no se tiene establecido el perfil para cada uno de los cargos dentro de la empresa.

5. ¿Existe un organigrama funcional dentro de la empresa?

Los entrevistados revelaron que la empresa no cuenta con un organigrama ni estructural ni funcional, solo se tiene determinado personal técnico, administrativo y la gerencia.

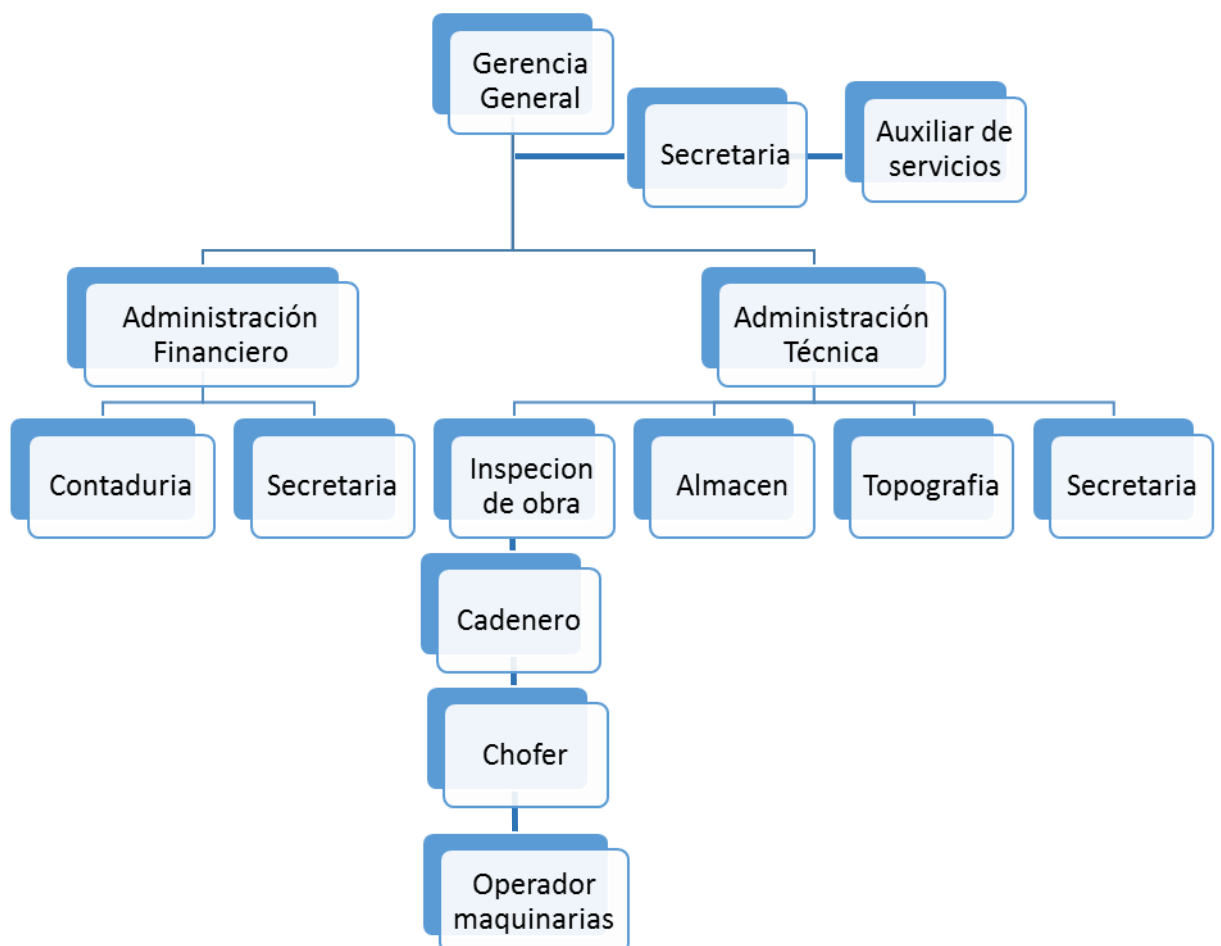
6. ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones y procedimientos para la empresa?

Todos los entrevistados establecieron la necesidad de elaborar en la empresa un manual de funciones y procedimientos con el objetivo primordial de describir con claridad todas las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, y los procedimientos que se desarrollan en la empresa.

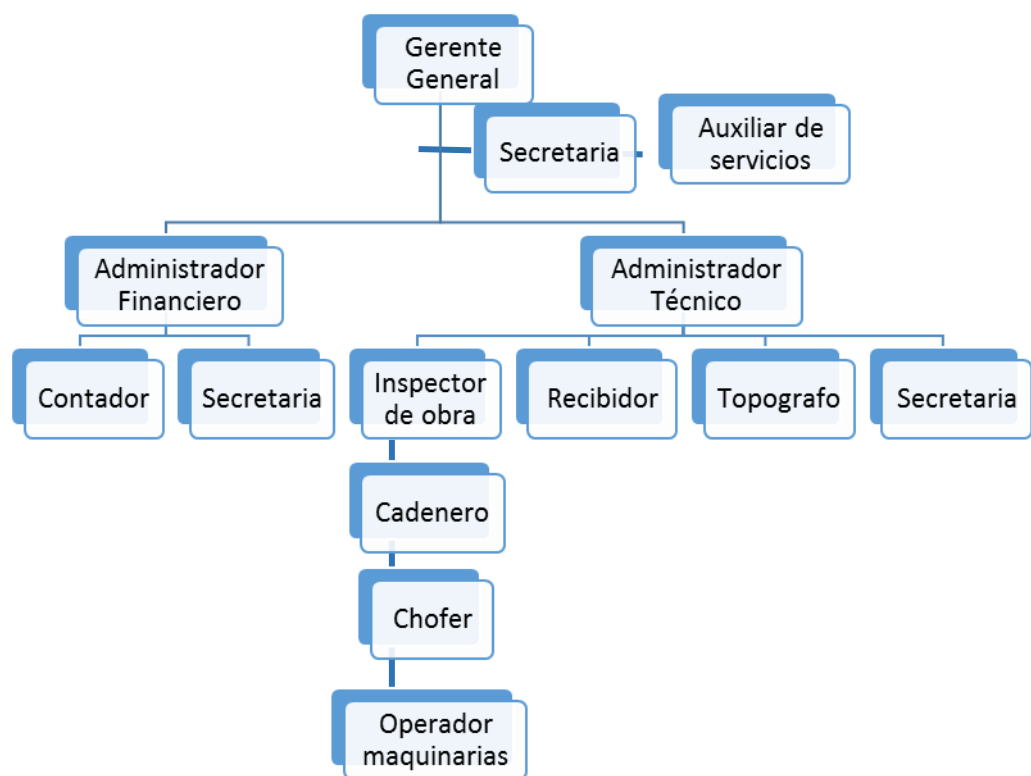
4.3. Organigrama de la empresa

4.3.1. Estructural

La estructura organizacional de la empresa se estableció de acuerdo a los cargos existentes.



4.3.2. Funcional



V. DISCUSIÓN

Con el diagnóstico realizado a la situación actual de la empresa Pazmijasa se pudo determinar que no cuenta con un manual de funciones y procedimientos que permitan una organización un funcionamiento eficiente concordando lo que manifiesta **Rodríguez (2006)**. Los manuales administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como la de las unidades administrativas que la constituyen.

Se determinó la estructura jerárquica de la empresa de acuerdo a su característica definida y considerando todos los cargos existentes en la misma concordando con **Robbins (2005)**. Toda organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades laborales. El fundamento mediante el cual se agrupan las tareas se denomina departamentalización. Y **Chiavenato (2007)**. "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 subordinado y el departamento o división donde está situado".

Se determinó también que un 73% de los empleados no conocen hasta donde llegan sus responsabilidades en su cargo, así como que un 65% realizan tareas de otros empleados lo que conlleva a mal desempeño en las actividades, tal como lo indica **Chiavenato (2007)**. La discrepancia de desempeño es la diferencia entre la conducta monitoreada por el gerente y la expectativa de la función que le transmitió al subordinado. Lo que el gerente solicita no siempre es realizado por el subordinado.

Al realizar el análisis y descripción de puesto en la empresa se pudo establecer tareas, responsabilidades, características organizacionales, habilidades y requisitos de cada puesto de trabajo en la empresa, convirtiéndose este en un punto de partida para los diferentes procesos de la Administración de Recursos Humanos, lo que concuerda con la definición de **Zelaya (2006)**

Con la elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos se establecen dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la empresa para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo influyen los procesos de la empresa, cómo se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada. Tal como indica **Fincowsky (2004)** Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa. Lo que permite aceptar la hipótesis planteada “La elaboración del manual de funciones y procedimientos de la empresa “Pazmijasa”, permitirá describir con claridad las actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y mejorar la estructura organizacional”

VI PROPUESTA

6.1. Título

Manual de Funciones y Procedimientos para la empresa PAZMIJASA de la ciudad de Babahoyo; Provincia de Los Ríos.

6.2. Objetivo

6.2.1. General

Diseñar el manual de Funciones y Procedimientos que debe cumplir el personal de la empresa Pazmijasa para que de esta forma su labor sea más eficiente.

6.2.2. Específicos

- Señalar las funciones y atribuciones de cada Unidad orgánica de la empresa PAZMIJASA.
- Describir en forma ordenada y sistemática los procedimientos llevados en la empresa PAZMIJASA.
- Proporcionar un instrumento de apoyo que contenga de forma escrita y grafica las diferentes funciones y procedimientos que permita una mejor comprensión y desenvolvimiento de las actividades en la empresa PAZMIJASA.

6.3. Justificación

El propósito fundamental del Manual de Funciones y Procedimientos es servir como instrumento de guía y control al personal, para el mejor cumplimiento de las acciones específicas de las diversas áreas de trabajo, definiendo las responsabilidades del personal, además de detallar de manera secuencial y lógica los pasos de cada procedimiento mediante un documento formal.

La elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos permite:

- Conocer el funcionamiento interno de la empresa, en lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- El análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Intervenir en la consulta de todo el personal.
- Empezar tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.
- Establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilitar las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudar a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.
- Construir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

6.4. Desarrollo de la propuesta

6.4.1. Presentación

El presente Manual de Funciones y Procedimientos de la empresa PAZMIJASA, constituyen en un documento de Gestión empresarial que describe su organización y procesos, bajo el aspecto de la estructura orgánica y funcional de la empresa.

Permite además que los funcionarios y empleados de la empresa conozcan con claridad su ubicación dentro de la estructura orgánica de su Unidad, sus deberes dentro del cargo que le ha sido encomendado, así como su jerarquía y nivel de responsabilidad, facilitando el seguimiento, evaluación y control de las tareas y/o actividades permanentes de cada Unidad orgánica.

El Manual de Funciones y Procedimientos debe ser considerado como un instrumento dinámico, sujeto a cambios que surgen de las necesidades propias de toda empresa, y de la revisión técnica y permanente para mantener su utilidad.

6.4.2. Alcance

Considerando el presente manual contiene detalladamente todos las funciones y procedimientos que se realizan en la empresa, así como las normas y pautas específicas que se aplican para la elaboración de los diferentes procedimientos llevados a cabo en las operaciones; tendrá como marco de referencia, cobertura y alcance, todas las Unidades administrativas que integran la empresa, de conformidad con sus necesidades, prioridades y recursos:

- ❖ Gerencia general
- ❖ Administración financiera
- ❖ Administración técnica

Inciendo en el buen servicio que se brinda a los clientes de la empresa.

6.4.3. Base legal que regula el Manual

El manual de funciones tiene como base legal el Reglamento Interno de la empresa PAZMIJASA.

6.4.4. Misión y visión de la empresa

6.4.4.1. Misión

Pazmijasa es una empresa legalmente constituida con la misión de prestar servicios de construcción propios o para terceros que aseguren el reconocimiento y continuidad de la empresa aportando con su desarrollo el mayor beneficio a sus socios, empleados y comunidad.

6.4.4.2. Visión

La empresa Pazmijasa busca ser reconocida por sus clientes actuales y potenciales como una empresa competitiva en la prestación de servicios con calidad, y lograr por medio de este el reconocimiento mejorar las condiciones sociales, económicas y culturales de sus empleados y asociados garantizando el continuo crecimiento, liderazgo y permanencia dentro del sector de construcción.

6.4.5. Valores de la empresa

La empresa Pazmijasa mantendrá los siguientes valores

- ❖ Compromiso
- ❖ Justicia
- ❖ Innovación
- ❖ Puntualidad
- ❖ Comunicación
- ❖ Confianza
- ❖ Integración
- ❖ Creatividad
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Calidad
- ❖ Competitividad
- ❖ Responsabilidad social

6.4.6. Funciones de cada cargo en la empresa

MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PAZMIJASA		GERENCIA GENERAL
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	GERENTE	
Nivel:	Ejecutivo	
Cargo del jefe inmediato	Junta de accionistas	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Asegurar la sustentabilidad financiera y operativa de le empresa a través de servicios y contratos de obra de construcción y servicios relacionados.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Asegurar que los servicios que provee la empresa constructora sean competitivos y rentables. 2. Certificar que el proceso de ejecución de las obras de construcción cumplan con los programas y presupuestos establecidos. 3. Administrar los recursos financieros, humanos, materiales, bienes muebles e inmuebles, buscando su aprovechamiento para la generación de ingresos y utilidades. 4. Autorizar la contratación y prestación de servicios de asistencia o consultoría técnica. 5. Autorizar la adquisición de materiales, equipos, herramientas.		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Ing. Civil o Arquitecto		
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en cargos similares		
CONOCIMIENTOS		
• Planeación • Mercadeo		

- Negociación
- Comercialización
- Y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Desarrollo y dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación.
- Liderazgo y autocontrol.
- Pensamiento analítico y conceptual.
- Compromiso con la empresa.
- Capacidad para promover y gerenciar proyectos orientados al logro de resultados proactivos.
- Poder de negociación.
- Capacidad de manejar y dirigir en todos los niveles.
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la empresa.
- Dirigir persona de alto nivel
- Visión estrategia de negocios

MANUAL DE FUNCIONES		GERENCIA GENERAL
EMPRESA PAZMIJASA		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	SECRETARIA	
Nivel:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato	Gerente General	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Colaborar con la gerencia en lo que corresponde para realizar y ejecutar los procesos que allí se dispongan, aplicando los conocimientos en administración secretarial para la buena marcha de la empresa.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
• Receptar, clasificar, sistematizar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la Oficina de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. • Redactar, digitar o mecanografiar documentos que el jefe le indique. • Organizar el control y seguimiento de los documentos y/o expedientes, hasta culminar su trámite. • Llevar un kardex actualizado de los ingresos y egresos de los útiles de oficina. • Participar en la formulación de normas y procedimientos relacionados con las funciones de apoyo administrativo. • Atender con cortesía y amabilidad a los empleados o clientes de la empresa. • Usar la iniciativa en su función secretarial.		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Título en Administración Secretarial. Secretariado Ejecutivo. Secretaria Bilingüe.		

EXPERIENCIA: 3 años.

CONOCIMIENTOS

- Conocimientos de Word, Excel, PowerPoint, Internet, taquigrafía. Redacción, documentación, uso del SRI.
- Y en general, manejo de todas las funciones de una organización.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Trabajo en equipo
- Pensamiento analítico y conceptual
- Iniciativa
- Atención al cliente
- Capacidad de creatividad.
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la institución.

MANUAL DE FUNCIONES EMPRESA PAZMIJASA		ADMINISTRACION FINANCERA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	ADMINISTRADOR FINANCIERO	
Nivel:	Ejecutivo	
Cargo del jefe inmediato	Gerente General	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
• Dirigir las funciones financieras de la empresa a fin de asegurar la disponibilidad oportuna y aprovechamiento de los recursos financieros.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
• Elaborar presupuestos, informes de situación económica, flujos de caja semanales y las declaraciones de impuesto de la empresa. • Llevar el control de la caja chica, cuentas por pagar e ingresos de la empresa que entregan por caja. • Realizar transferencias bancarias. • Analizar los diversos movimientos de los registros contables. • Verificar la exactitud de los registros contables en el comprobante de diario procesado en el programa de contabilidad. • Aplicar las evaluaciones de desempeño del personal a su cargo. • Proceder a los tramites respectivos de compras de materiales y equipos. • Seleccionar a los proveedores de la empresa. • Evaluar las ofertas recibidas por los proveedores. • Elaborar las órdenes de compra de materiales y equipos. • Notificar a los proveedores seleccionados para la compra de materiales y equipos.		

• Preparar los estados financieros y balance de ganancias y pérdidas. • Cualquier otra función que se le designe inherente al cargo.
IV. PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Título de Economista.
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia en cargos similares.
CONOCIMIENTOS • Elaboración de presupuestos • Control de gastos, nómina, impuestos y control contable. • Controles administrativos de las áreas de contabilidad y finanzas • Computación básica • Manejo de programas contables • Manejo de sistemas de impuestos al estado, SRI.
HABILIDADES Y DESTREZAS • Poder de negociación. • Capacidad de manejar y dirigirse en todos los niveles. • Visión estrategia de negocios • Capacidad de trabajar bajo presión • Manejo del recurso humano a todo nivel. • Detectar deficiencias y sugerir las correcciones apropiadas en la aparte financiera.

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		FINANCIERA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	CONTADOR	
Nivel:	Ejecutivo	
Cargo del jefe inmediato	Administrador Financiero	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Llevar la contabilidad general de la administración municipal, realizando proyectos de presupuesto en beneficios de la institución, acorde a las leyes vigentes.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Programar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar las actividades contables.		
2. Asesorar al Gerente y a los diversos niveles administrativos sobre aspectos contables.		
3. Implantar y mantener actualizado el sistema de contabilidad, según el manual específico y normas del área.		
4. Contabilizar las diversas transacciones.		
5. Ejecutar el control previo a fin de determinar la propiedad, legalidad, veracidad y conformidad de las transacciones realizadas.		
6. Elaborar estados financieros y someter a conocimiento y aprobación del administrador Financiero y el Gerente, para su envío a los organismos de control.		
7. Conciliar mensualmente los saldos contables.		
8. Realizar análisis financiero que permita determinar las variaciones de los planes financieros en los proyectos a realizarse.		
9. Participar en la elaboración del presupuesto.		
10. Mantener actualizados archivos y documentos de soporte, de los registros		

patrimoniales y presupuestarios. 11. Mantener el sistema de control de inventarios. 12. Llevar el registro contable sobre los siniestros ocurridos a bienes de la entidad. 13. Elaborar roles de pago y verificar la documentación de respaldo sobre sueldos, salarios, retenciones judiciales y otros descuentos a los empleados. 14. Emitir cheques correspondientes a pagos de proveedores y servicios de personal, etc. 15. Llevar cuentas de fondos ajenos. 16. Liquidar impuestos para el Servicio de Rentas Internas - SRI. 17. Preparar anualmente los balances y estados financieros de la empresa.
IV. PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Título de Contador público y ser federado.
EXPERIENCIA: 3 años de experiencia progresiva en cargos similares.
CONOCIMIENTOS • Contabilidad • Computación básica • Manejo de programas contables • En los sistemas de impuestos al estado, SRI.
HABILIDADES Y DESTREZAS • Capacidad para actualizarse constantemente en las reformas contables establecidas por los organismos correspondientes. • Poder de negociación. • Manejar y dirigirse en todos los niveles. • Visión estrategia de negocios • Trabajar bajo presión

MANUAL DE FUNCIONES		DIRECCION FINANCIERA
EMPRESA PAZMIJASA		
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	SECRETARIA AUXILIAR CONTABLE	
Nivel:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato	Director Financiero	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Poner en práctica las funciones secretariales y proporcionar ayuda al contador que permita el buen desarrollo de la Dirección Financiera.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Administrar las comunicaciones telefónicas entrantes y salientes. 2. Atender a las personas que lleguen a la Empresa 3. Elaborar cartas 4. Mantener al día los archivos generales de la empresa. 5. Organizar la mensajería diariamente. 6. Elaborar formatos para pagos de seguridad social (Salud, Pensión, Riesgos profesionales, Caja de compensación, entre otros). 7. Atender con cortesía y amabilidad a los empleados o clientes de la empresa. 8. Usar la iniciativa en su función secretarial.		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Título en Administración Secretarial. Secretariado Ejecutivo.		
EXPERIENCIA: 3 años.		
CONOCIMIENTOS		
• Conocimientos de Word, Excel, PowerPoint, Internet, taquigrafía. Redacción, documentación, uso del SRI.		

- Principios y prácticas de contabilidad.
- Aplicaciones y desarrollo de sistemas contables
- Leyes , reglamentos y decretos en el área de contabilidad
- Paquetes contables.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Aplicar métodos y procedimientos contables
- Preparar informes técnicos
- Analizar la información contables
- Manejo de programas bajo ambiente de Windows
- Capacidad de creatividad.
- Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la institución.

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	ADMINISTRADOR TÉCNICO	
Nivel:	Ejecutivo	
Cargo del jefe inmediato	Gerente General	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Coordinar la ejecución técnica de los proyectos de construcción autorizados por la gerencia, su cumplimiento en programas y presupuestos, así como el correcto suministro de materiales, mano de obra, maquinaria y equipos para construcción.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1.- Establecer y aplicar la metodología de la planeación estratégica que permita la prestación de servicios para cumplir con los compromisos.		
2.- Dirigir la planeación y las actividades de obras y servicios para asegurar su cumplimiento.		
3.- Asegurar los mecanismos de control de programas para evitar desviaciones en su cumplimiento		
4.- Solicitar a la gerencia la adquisición de materiales, equipos necesarios para el desarrollo de las obras.		
5.- Autorizar los programas de trabajo de obra.		
6.- Evaluar en con coordinación con la gerencia la contratación de personal eventual.		
7.- Formalizar las actas de verificación física, entrega y recepción física de las obras.		
8.- Verificar que previamente al inicio de las obras se cuente con los estudios y proyectos de arquitectura e ingeniería; las especificaciones técnicas generales y particulares, las normas de calidad		

9.- Las demás que le atribuya el gerente general.
IV. PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Título de Ingeniero Civil
EXPERIENCIA: 3 años.
CONOCIMIENTOS • Física, Matemáticas y Química, que le permitirán desarrollar soluciones a los problemas de la Ingeniería Civil. • Formulación y evaluación de programas y proyectos civiles • Normatividad en construcción de obras civiles y uso de suelos. • Elaborar generadores de obra, estimaciones. • Control de presupuesto. • Elaborar y analizar precios unitarios, elaborar y controlar destajos de obra. • Manejar Autocad, Neodata, Excel avanzado, Office, Internet.
HABILIDADES Y DESTREZAS • Capacidad de aplicar conocimientos de matemáticas, física y química, así como los fundamentos de la Ingeniería Civil a la identificación, formulación, resolución y evaluación (privada y socialmente) de problemas propios de la Ingeniería Civil • Habilidad de reconocer condicionantes y problemáticas contemporáneas externas a la Ingeniería Civil pero que afectan la toma de decisiones respecto del diseño, la implementación, la operación y evaluación y control de sistemas, equipos, componentes o procesos propios de la Ingeniería Civil • Capacidad de trabajar con éxito en equipos, incluyendo equipos multidisciplinarios, mostrando capacidad de liderazgo y desenvolviéndose adecuadamente en diferentes entornos propios de la Ingeniería Civil.

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	SECRETARIA	
Nivel:	Administrativo	
Cargo del jefe inmediato	Director Técnico	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Colaborar con la administración técnica en lo que corresponde para realizar y ejecutar los procesos que allí se dispongan, aplicando los conocimientos en administración secretarial para la buena marcha de la empresa.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Receptar, clasificar, sistematizar, registrar, distribuir y archivar la documentación de la Oficina de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos. 2. Redactar, digitar o mecanografiar documentos que el jefe le indique. 3. Organizar el control y seguimiento de los documentos y/o expedientes, hasta culminar su trámite. 4. Llevar un kardex actualizado de los ingresos y egresos de los útiles de oficina. 5. Participar en la formulación de normas y procedimientos relacionados con las funciones de apoyo administrativo. 6. Atender con cortesía y amabilidad a los empleados o clientes de la empresa. 7. Usar la iniciativa en su función secretarial.		

IV. PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Título en Administración Secretarial. Secretariado Ejecutivo. Secretaria Bilingüe.
EXPERIENCIA: 3 años.
CONOCIMIENTOS • Conocimientos de Word, Excel. Conocimientos de Word, Excel, PowerPoint, Internet, taquigrafía. Redacción, documentación, uso del SRI. • Y en general, manejo de todas las funciones de una organización.
HABILIDADES Y DESTREZAS • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico y conceptual • Iniciativa • Atención al cliente • Capacidad de creatividad. • Capacidad de interrelacionarse y comunicarse con todos los niveles de la institución.

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	INSPECTORES DE OBRA	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Administrador Técnico	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Ejercer actividades de vigilancia y control sobre los procesos de construcción de obras civiles y adecuado uso de suelos.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Supervisar la aplicación de las directrices de operación de las obras. 2. Supervisar que los trabajos estén de acuerdo a los programas establecidos. 3. Revisar la ejecución de los programas de obras contratadas. 4. Revisar el suministro de recursos humanos, materiales y tecnológicos para cumplir el programa de las obras. 5. Proponer durante las visitas de inspección de obras, soluciones técnicas y de campo a problemas detectados en el proceso constructivo y de interpretación del proyecto de las obras contratadas. 6. Vigilar y controlar que los trabajos ejecutados cumplan con la calidad requerida en los materiales y equipos de instalación permanente así como las especificaciones generales y particulares de construcción. 7. Evaluar los avances de las obras. 8. Informar a la administración técnica de las necesidades de insumos y materiales.		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Profesional universitario en Obras Civiles o carreras afines.		

EXPERIENCIA: 3 años.

CONOCIMIENTOS

- Programas de desarrollo urbano.
- Normatividad en construcción de obras civiles y uso de suelos.
- Informática Básica.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Capacidad de realizar actividades de vigilancia y control sobre el espacio público y el medio ambiente contribuyendo al mantenimiento del orden y el saneamiento urbano.
- Procesos de control sobre los predios urbanos, garantizando el suministro de información catastral actualizada y confiable.
- Los informes correctamente a la administración municipal, antes de vigilancia y control con veracidad, exactitud y oportunidad.

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	TOPÓGRAFO	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Director de Obra	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Vigilar y controlar los procesos de construcción de obras civiles y con un adecuado estudio de suelos accidentados para la ejecución de las obras.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Realiza levantamientos topográficos, replanteos de obras y de proyectos de ingeniería. 2. Efectúa cálculos y representaciones gráficas de las mediciones topográficas. 3. Localiza puntos de operaciones apropiados para efectuar levantamientos topográficos. 4. Efectúa nivelaciones de terrenos y mediciones topográficas. 5. Elabora dibujos de los levantamientos topográficos. 6. Asiste técnicamente a estudiantes, profesores y público en general, en el área de su competencia. 7. Vela por el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de topografía. 8. Realiza borradores para la elaboración de planos topográficos. 9. Prepara prácticas de topografía y vialidad rural. 10. Asiste técnicamente, en el área de su competencia a los inspectores de		

obras. 11. Revisa los planos topográficos elaborados por los dibujantes y establece las condiciones pertinentes. 12. Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo. 13. Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. 14. Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. 15. Elabora informes periódicos de las actividades realizadas. 16. Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
IV. PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Título de secundaria, estudios universitarios en ingeniería civil, o topografía o en carreras afines.
EXPERIENCIA : 3 años
CONOCIMIENTOS • Técnicas y principios aplicados en topografía. • Uso y cuidado del equipo de topografía. • Dibujo topográfico. • Lectura de planos. • Álgebra. • Trigonometría. • Geometría.
HABILIDADES Y DESTREZAS • Localizar los puntos apropiados para los levantamiento topográficos. • Supervisar personal. • Seguir instrucciones orales y escritas. • Realizar cálculos numéricos. • Expresarse claramente en forma verbal y escrita.

- Manejo de instrumentos de medición y equipos topográficos.

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	RECIBIDOR	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Administrador técnico	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Mantener el resguardo de los bienes materiales adquiridos por la empresa, para ser utilizados en labores propias de la empresa, que se encuentren en tránsito o que permanezcan en el almacén.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Al recibir el material verificar que se encuentra de acuerdo a los condiciones de requisición y facturas. 2. Entrega/ recepción de los materiales y las herramientas. 3. Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada proyecto. 4. Llevar un control de las herramientas entregadas 5. Mantener en completo orden el almacén. 6. Mantener actualizado el inventario general del almacén. 7. Verificar las requisiciones hechas por el Administrador Técnico certificando que no existe ese material en el almacén		

IV. PERFIL DEL CARGO
EDUCACION: Ing. En administración de empresas o afines
EXPERIENCIA: 3 años
CONOCIMIENTOS : • Informática básica • Administración de almacén
HABILIDADES Y DESTREZAS • Capacidad de reacción rápida • Capacidad de fortaleza. • Capacidad de entendimiento

MANUAL DE FUNCIONES		ADMINISTRACION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	CADENERO	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Administrador Técnico	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Ayudar al topógrafo a realizar el trabajo, siendo de complemento para su proceso de ejecución.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Ayudar a la medición de calles		
2. Ayudar a la movilización de los instrumentos de trabajo		
3. Descargar y embodegar materiales.		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Título de Bachiller cualquier especialidad.		
EXPERIENCIA: 3 años		
CONOCIMIENTOS		
• Informática Básica.		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
• Capacidad de reacción rápida		
• Capacidad de fortaleza.		
• Capacidad de entendimiento		

MANUAL DE FUNCIONES		DIRECCION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	CHOFER	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Administrador técnico	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Facilitar la transportación de materiales de construcción civil a los diferentes lugares del cantón, siendo estos de ayuda a los obreros.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Trasladar material pétreo hacia las diferentes obras		
2. Mantener en buen estado la maquinaria		
3. Solicitar el debido mantenimiento de cada máquina		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Título de bachiller o estudiante universitario en cualquier especialidad.- Licencia profesional		
EXPERIENCIA: 3 años		
CONOCIMIENTOS		
• Maquinaria que vaya a operar • Las leyes de transito • Reconocimiento de la ciudad		
HABILIDADES Y DESTREZAS		
• Capacidad para manejar maquinaria pesada. • Ser obediente y respetuoso con su superior		

MANUAL DE FUNCIONES		DIRECCION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	OPERADOR DE MÁQUINARIA	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Administrador técnico	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Conducir la maquinaria pesada como retroexcavadora, excavadora, moto-niveladora, cargadora, rodillo y mini-cargadora.		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Explotación del material pétreo en las minas		
2. Cargar el material a las volquetas		
3. Realizar limpieza en diferentes sectores		
4. Desalojo de desperdicios de la ciudad		
5. Desalojo de residuos de obras		
IV. PERFIL DEL CARGO		
EDUCACION: Haber realizado cursos de capacitación de maquinarias en las casas comerciales de maquinarias (se encargan de dar cursos de capacitación, caterpillar, case.)		
Licencia profesional para conducir maquinaria pesada		
EXPERIENCIA: 3 años		

CONOCIMIENTOS

- Funciones de las Maquinaria
- Diferentes tipos de aceites
- Debido mantenimiento que se debe dar a las maquinas según lo estipulado por la casa
- Los cambios de neumáticos.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Asesoramiento de mantenimiento
- Aplicación de normas de la casa de ventas
- Seguridad al conducir en las calles.
- Precaución con niños curiosos alrededor de las obras.

MANUAL DE FUNCIONES		DIRECCION
EMPRESA PAZMIJASA		TECNICA
I. IDENTIFICACION DEL CARGO		
Denominación del cargo:	AUXILIAR DE SERVICIOS	
Nivel:	Operativo	
Cargo del jefe inmediato	Gerente	
II. OBJETIVO DEL CARGO		
Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes .		
III. FUNCIONES ESENCIALES DEL CARGO		
1. Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.		
2. Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.		
3. Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.		
4. Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.		
5. Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.		
6. Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.		
7. Proponer, preparar e implementar los procedimientos e instrumentos requeridos para mejorar la prestación de los servicios a cargo de la entidad.		

8. Cumplir con las disposiciones existentes en materia disciplinaria, sobre Derechos, Deberes, Prohibiciones, Inhabilidades, Incompatibilidades y Conflicto de Intereses.
9. Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo y que le sean asignadas por su jefe inmediato.

IV. PERFIL DEL CARGO

EDUCACION: Bachiller cualquier especialidad.

EXPERIENCIA: 3 años

CONOCIMIENTOS:

- Servicio al cliente
- Técnicas de aseo y limpieza
- Conocimiento de materiales, métodos y periodicidad de tareas de limpieza.

HABILIDADES Y DESTREZAS

- Capacidad de Iniciativa.
- Buena Fluidez Verbal
- Capacidad de Trabajo en Equipo
- Excelente relacionamiento interpersonal.

6.5. Procedimientos en la empresa

A continuación se indican cada uno de los procedimientos que se desarrollan en la empresa.

6.5.1. Procedimiento para autorización de Requisiciones

1.- Objetivo

Realizar un buen control en los pedidos hechos por medio de requisición necesitamos determinar si están autorizados para emitirlas, quien es el responsable de su contenido y revisión, esto es importante para evitar complicaciones en el momento de llevar a cabo el proceso de compra.

2.- Limites de aplicación

Se utilizó para la emisión de todas las compras incluyendo material permanente, material consumible, refacciones.

3.- Responsabilidades

El responsable en la estructuración y emisión de las requisiciones es el Director Técnico, es su función emitir requisiciones de acuerdo con los requerimientos de materiales para los proyectos, observando que se cumplan con los siguientes lineamientos.

- Deberá emitir requisiciones de materiales con la suficiente anticipación, evitando en lo posible las compras urgentes.
- Deberá utilizar el formato de requisición establecido, verificando que sea llenado cumpliendo con todos y cada uno de los requerimientos.
- Para posteriormente realizar las actividades de cotización, evaluación de cotizaciones y emisión de compra correspondiente.

4. Desarrollo.

4.1. Formulario de la requisición.

El llenado de la forma de requisición se considera el punto de partida de la labor de compras.

Los puntos a indicar en la requisición son los siguientes:

- ✓ Fecha de elaboración.
- ✓ Identificación del proyecto.
- ✓ Escribir la descripción detallada del material solicitado incluyendo.
 - Cantidad.
 - Tipo
 - Medidas
 - Clave
 - Descripción y especificaciones
 - Marca recomendada
 - Solicitar el material en unidades comerciales

Este documento será elaborado por el administrador técnico de acuerdo a las necesidades del proyecto.

4.2. Revisión de la requisición

El receptor tendrá la obligación de revisar los siguientes puntos.

- **Unidad**
Deberá revisar que las unidades solicitadas sean consecuentes con el material solicitado de manera que no sea necesario hacer observaciones para ordenar el material solicitado.
- **Existencia**
El receptor deberá verificar la existencia de materiales disponibles en el almacén para evitar compras innecesarias.

Al entregar la requisición al gerente general, el receptor quedara con una copia para su archivo.

4.3. Autorización

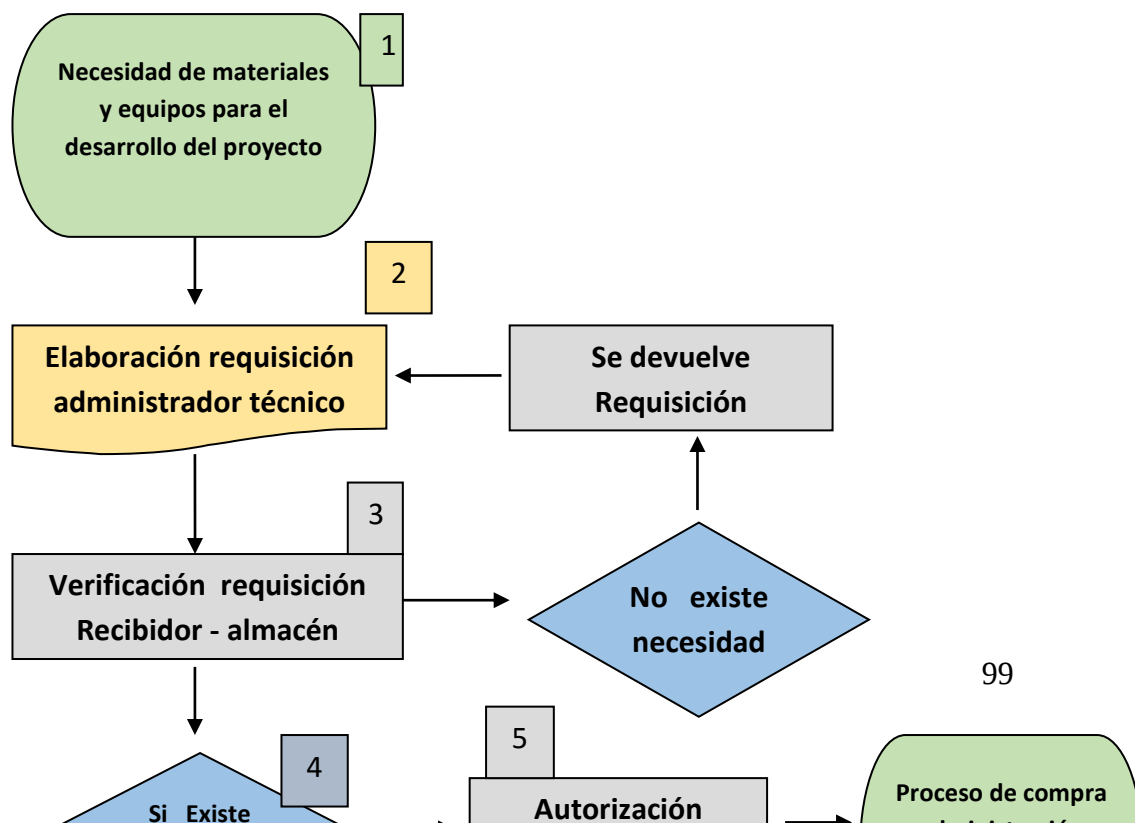
La labor del administrador financiero solo podrá comenzar después de la autorización de la requisición por parte del gerente general. Esta autorización tiene los siguientes alcances.

- El gerente confirma la necesidad como real
- El gerente confirma que la requisición haya sido verificada por el receptor.

Mediante esta autorización el gerente solicita a la administración financiera el inicio de actividades para la compra.

5. Flujograma

Figura.- 11 Flujograma proceso requisición de materiales



6. Formulario

Formulario 1. Requisición de compra

REQUISICION DE COMPRA

EMPRESA PAZMIJASA

Requisición No. _____

Fecha de elaboración _____

Clave del proyecto: _____

Descripción y especificación	Tipo de unidad	Cantidad

Solicitado

Verificador

Aprobado

Director Técnico

Recibidor

Gerente General

6.5.2. Procedimiento para la compra de materiales.

1. Objetivo

Identificar responsabilidades y funciones, controles y secuencia de pasos para lograr una mejor toma de decisiones al efectuar la compra.

2.- Responsabilidades

La Administración financiera es responsable de recibir las requisiciones para iniciar el proceso de compras.

Así como también proceder a solicitar cotizaciones a los proveedores, la elaboración de un cuadro comparativo comercial, la preparación de la orden de compra, la autorización de la gerencia general, así como el envío al proveedor de la orden de compra.

A partir del momento en que recibe la requisición y hasta el momento en que se entregue el material al receptor, la responsabilidad sobre el documento recae únicamente sobre la administración financiera.

3.- Desarrollo proceso de compras

3.1. Solicitar cotizaciones a los proveedores

Una vez recibida la requisición autorizada por el gerente general, el administrador financiero es el responsable de solicitar cotizaciones a los posibles proveedores.

3.2. Selección de proveedores

Preferentemente los proveedores invitados a cotizar serán extraídos del expediente de proveedores.

La selección de proveedores es realizada por el administrador financiero.

La selección de los proveedores se basará en los siguientes puntos.

- Desempeño anterior en los proyectos, registrados en un expediente de proveedores.
- Historial de respuesta a las anteriores solicitudes de cotización.

3.3. Evaluación de ofertas

Las cotizaciones recibidas serán evaluadas considerando el precio, tiempo, características de entrega y condiciones de pago de todos aquellos proveedores que hayan respondido a la solicitud de cotización.

3.4. Emisión de la orden de compra

Será el administrador Financiera el encargado de elaborar la orden de compra.

La misma deberá incluir al menos la siguiente información.

- Datos generales del proveedor
- Denominación y razón social
- Dirección
- Teléfono
- Fax
- Representante
- Descripción y especificaciones detalladas del material que ampara la orden de compra.

- Cantidades y unidades
- Punto de recepción del material
- Fecha de entrega
- Condiciones de pago, tipo de cambio, anticipos, etc.
- Firmas de autorización

El administrador financiero numerar la orden de compra de acuerdo a los siguientes lineamientos.

- Tomara el identificador completo del número de requisición del que proviene la orden de compra.
- Las descripciones usadas en la orden de compra serán exactamente las mismas que se usaron en la solicitud de cotización, así como las condiciones de pago, entrega.
- La firma por parte del administrador financiero.

El administrador financiero elaborara un paquete de autorización para el gerente general. El mismo que deberá incluir

- Requisición original o copia
- Cotizaciones de los diferentes proveedores,
- Tabla comparativa comercial
- El pedido elaborado a favor del proveedor que se considero más apropiado con base a las evaluaciones.

3.5. Autorización del pedido

El administrador financiero entregara a la gerencia general el paquete para su autorización.

Con esta información el gerente general reevaluará la decisión hecha por el administrador financiero.

El gerente firmara el pedido autorizando la continuación del proceso de compras aceptando todos los lineamientos establecidos en la cotización.

Una vez autorizada la orden se enviara la original al director financiero.

3.6. Envío de la orden de compra

Una vez autorizado el pedido, el administrador financiero se encargara de notificar al proveedor dentro de las siguientes 24 horas.

El administrador tramitará solamente aquellas órdenes de compras debidamente autorizadas.

No se enviara ningún pedido que no lleve las autorizaciones respectivas.

Será obligación del administrador confirmar la recepción del pedido por parte del proveedor.

Será responsabilidad del administrador financiero que el receptor reciba absolutamente todas las copias de las órdenes de compra con la debida anticipación, de manera que la recepción de materiales no sea entorpecida.

3.7. Fin del proceso de compras

El proceso de compras estará terminado solamente cuando se hayan recibido las entradas por el receptor.

La recepción de la entrada de bodega asegura que:

- El material ha llegado a la obra
- El material surtido por el proveedor coincide con la descripción requisitada.
- El material surtido cumple con todas las especificaciones necesarias.

3.8. Archivo

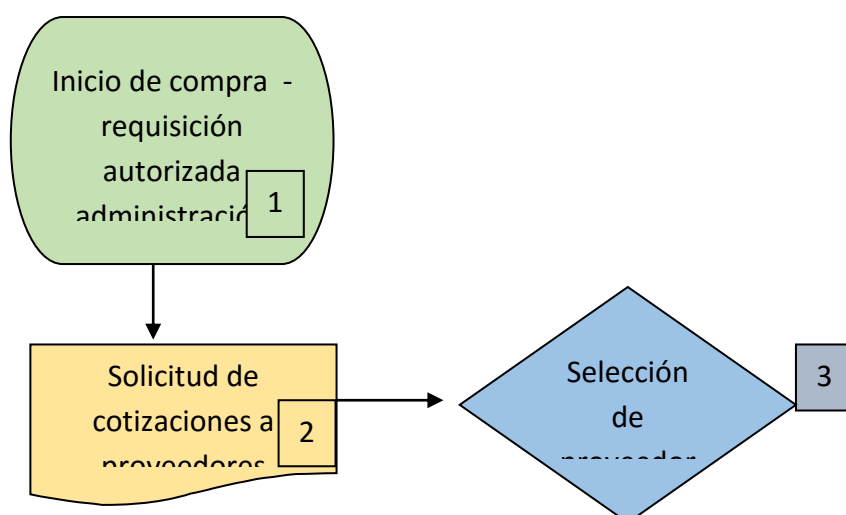
Es responsabilidad del administrador financiero el mantener el archivo de compras locales al día.

El archivo de compras, deberá contener

- Requisiciones originales
- Solicitudes de cotizaciones (originales)
- Cotizaciones obtenidas del proveedor (originales)
- Cuadro comparativo comercial (original)
- Orden de compra (copia)
- Entrada de almacén (original)

4. Flujograma

Figura: 12. Flujograma proceso de compra materiales y equipos



5. Formularios

Formulario 2. Solicitud de cotización

SOLICITUD DE COTIZACION

Requisición No. _____

Fecha: _____

La empresa Pazmijasa, le solicita la cotización de los siguientes materiales de manera que se pueda considerar a su empresa posible distribuidor de los mismos.

Toda comunicación respecto a esta solicitud deberá hacerse a través de:

Empresa Pazmijasa

Fax:

Teléfono

La fecha última de recepción de cotizaciones será _____ a las _____ horas.

CANTIDAD	TIPO DE UNIDAD	DESCRIPCION Y ESPECIFICACIONES	VALOR UNITARIO	MONTO TOTAL

Fecha de entrega: _____

Condiciones de Pago:

Datos de distribuidor

Razón comercial:
Dirección:
Teléfono:
Representante:
Sello del cotizante

Firma del representante.

Fecha última de validez de esta cotización:_____

Formulario 3. Tabla comparativa comercial

TABLA COMPARATIVA COMERCIAL

Requisición _____
Fecha de elaboración _____

			Razón social:		Razón social:		Razón social:	
			Representante:		Representante:		Representante:	
			Fecha de entrega:		Fecha de entrega:		Fecha de entrega:	
CANTIDAD	TIPO DE UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL	PRECIO UNITARIO	MONTO TOTAL

Condiciones de Pago	
Característica de entrega	
Observaciones	
Proveedor seleccionado	

Elaborado

Autorizado

Administrador Financiero

Gerente General

Formulario 4. Orden de compra

EMPRESA PAZMIJASA

ORDEN DE COMPRA

Proveedor NOMBRE: _____ DIRECCION _____
--

CIUDAD: _____				
TELEFONO: _____				
CANTIDAD	TIPO DE UNIDAD	DESCRIPCION	Precio unitario	Valor total
				TOTAL
Autorizo:		Recibo	Entrego	

6.5.3. Procedimiento general de bodega

1.- Objetivo

Establecer las actividades para el control y registro de las operaciones que se realizan en la bodega, de igual forma las responsabilidades de los elementos humanos más importantes que participan en ese procedimiento.

2.- Responsabilidades

Es responsabilidad del receptor:

- Elaborar las notas de entrada, entregando la original al administrador financiero, quedándose con una copia para su archivo.
- Elaborar vales de resguardo
- Elaborar las notas de traspaso entre proyectos de materiales y herramientas.
- Elaborar diariamente un kardex en unidades y valores
- Elaborar semanalmente los reportes de entradas y salida de materiales.
- Elaborar un resumen mensual de existencia de materiales y herramientas.
- Verificar las requisiciones de materiales y herramientas

3.- Procedimiento

Los notas de entrega así como las de resguardo, no deberán contar con tachaduras, raspaduras ni enmendaduras para poder ser tramitadas.

Todas las requisiciones deberán ser verificadas por el receptor para evitar adquisiciones de materiales existentes.

Las notas de entrega deberán ser registradas el mismo día de recibidos y entregados los materiales o herramientas.

Mensualmente se deberá elaborar el resumen de movimientos que integran el total de las existencias del departamento de almacén.

1.1. Recepción de materiales, equipos

El receptor realizará el ingreso de los materiales, equipos, comprado a través de las facturas y las requisiciones de la misma.

Deberá verificar que los materiales tengan las características solicitadas en la requisición.

1.2. Salida y entrega de materiales.

Para la salida de materiales se elabora un vale de consumo donde se solicita el material requerido, este vale debe ser autorizado por el administrador técnico.

Al recibir el vale de consumo será verificada la existencia y se procede a su entrega solicitando la firma de recibido en el vale, de la persona a quien se entrega dicho material.

Una vez entregado el material se procede a codificar el vale de acuerdo con el tipo de material, registrando en la tarjeta kardex que corresponda.

Una vez asentados todos los movimientos de salida se actualizan los saldos de las tarjetas determinando la existencia.

1.3. Salida y entrega de artículos de resguardo

Para la salida y entrega de artículos de resguardo (herramientas – equipos) se elabora un resguardo a nombre del trabajador que solicita y deberá autorizarse mediante firma de autorización de administrador técnico, solicitante y receptor.

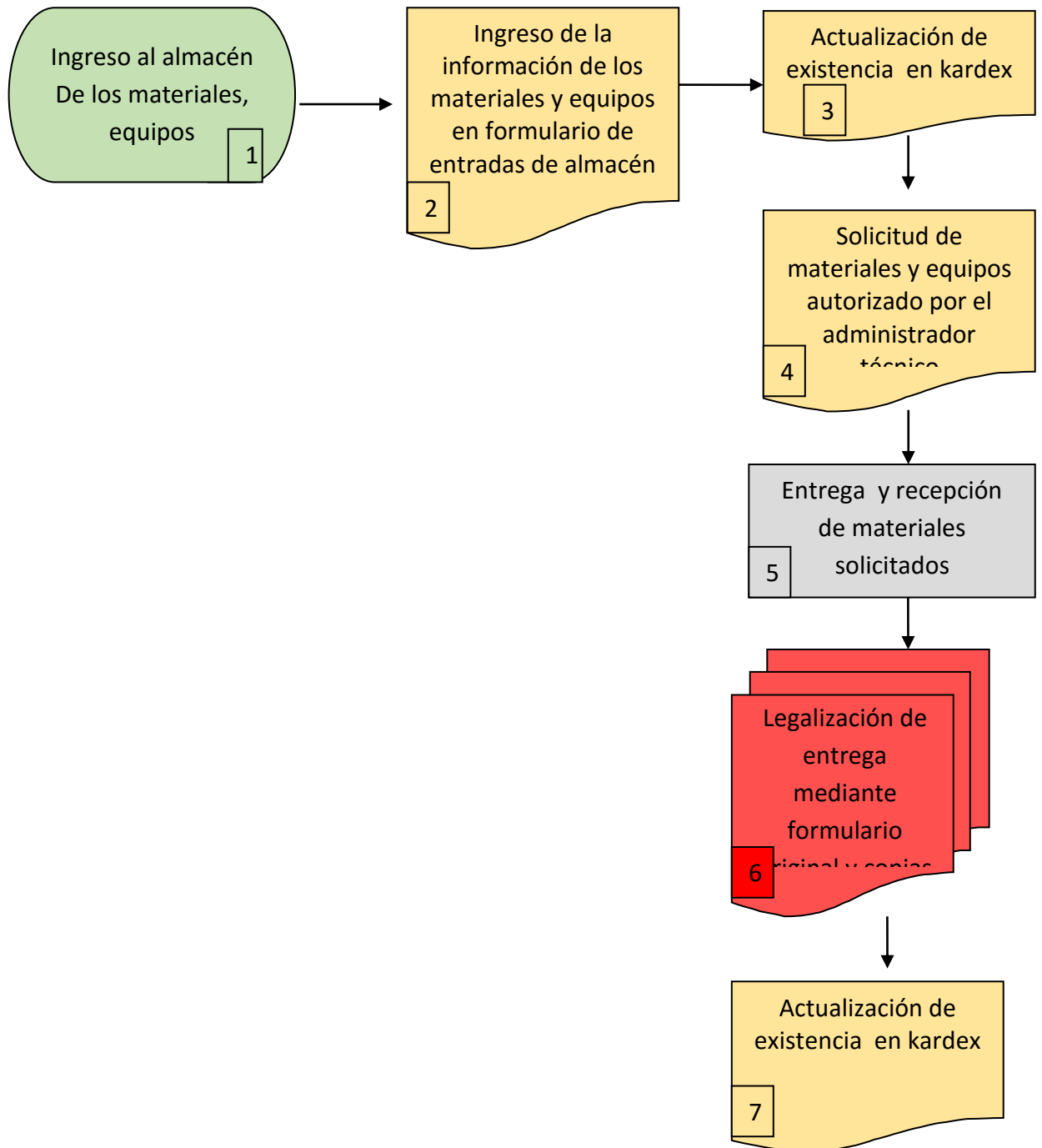
Al elaborar un resguardo se deberá solicitar la credencial de identificación del trabajador de donde se tomarán los datos (nombre, categoría, número de cédula) solicitando estampe su nombre y firma.

Una vez que fue autorizado el resguardo, el original deberá archivers.

Los resguardos deberán depurarse mensualmente verificando que el personal que tenga expediente con resguardo este laborando actualmente.

2. Flujograma

Figura: 13. Flujograma proceso ingreso y salida de materiales y equipos



3. Formularios

Formulario 5. Entradas de materiales Bodega

EMPRESA PAZMIJASA

**ENTRADA
PARA MATERIALES RECIBIDOS EN BODEGA**

NO. DE ENTRADA _____

Fecha: _____						
Proveedor _____				Factura: _____		
Requisición: _____						
Clave	Clasificación	Cant.	Tipo unidad	descripción	Precio unitario	Valor total

						TOTAL

Recibido _____

Formulario 6. Kardex movimiento de artículos en la Bodega

EMPRESA PAZMIJASA

MOVIMIENTO DE ARTICULOS EN LA BODEGA KARDEX

Artículo: _____ Características: _____ Tipo de Unidad: _____									
Fecha	No. Serie	Procedencia o destino	UNIDADES			Precio unitario	EN VALORES \$		
			Entrada	Salida	Existencia		Debe	Haber	Saldo

Formulario 7. Vale de consumo de materiales

EMPRESA PAZMIJASA

VALE DE CONSUMO

BODEGA

Folio No. _____

DIA	MES	AÑO

CANTIDAD		TIPO DE UNIDAD	DESCRIPCIO	VALOR TOTAL	CLASIFICACION
SOLICITADA	ENTREGADA				

Autorizo:	Recibo	Entrego

Formulario 8. Resguardo de artículos nuevos

EMPRESA PAZMIJASA

RESGUARDO
PARA ARTICULOS DE RESGUARDO
(Exclusivamente para entrega de artículos nuevos)

Entregado a

Fecha:

Cedula: _____					
Clasificación	Descripción	Cantidad	Tipo unidad	Precio unitario	Valor total
				TOTAL	

Autorizo:	Recibo	Entrego

Formulario 9. Resguardo de artículos usados

EMPRESA PAZMIJASA

RESGUARDO
PARA ARTIUCLOS DE RESGUARDO
(Exclusivamente para entrega de artículos usados)

Fecha: _____

Entregado a _____

Cedula: _____

Clasificación	Descripción	Cantidad	Tipo unidad	Precio unitario	Valor total

				TOTAL	

Autorizo:	Recibo	Entrego
-----------	--------	---------

6.5.4. Procedimiento de Ingreso de personal nuevo a la empresa

1. Objetivo

Seleccionar a los mejores candidatos para ocupar los puestos vacantes en la empresa, a fin de obtener la calidad, la eficiencia de su desempeño.

2. Responsabilidades

Es responsabilidad del Gerente general autorizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del nuevo personal e informar a contabilidad para el ingreso a roles del nuevo personal.

La unidad administrativa solicitante será la responsable del proceso de selección mediante entrevistas y pruebas, e informar a gerencia de los resultados, además del proceso de inducción una realizada la contratación.

Secretaria de gerencia informara a los aspirantes de los resultados de la selección.

3. Procedimiento

Oficio de la Unidad Administrativa en el cual exista la plaza vacante firmado por el Titular de la unidad administrativa o el responsable administrativo dirigida al gerente general de la empresa. Indicando la siguiente información:

- Perfil y Descripción del Puesto
- Número de plazas
- Tipo de plaza debidamente identificada en su estructura autorizada.
- Nombre de la Unidad Responsable
- Nombre (cargo) de la plaza vacante
- Nivel del puesto
- Motivo de la vacante
- Nombre, Cargo y Puesto del Jefe Inmediato Superior

El Gerente general es responsable de realizar el proceso de reclutamiento del nuevo personal.

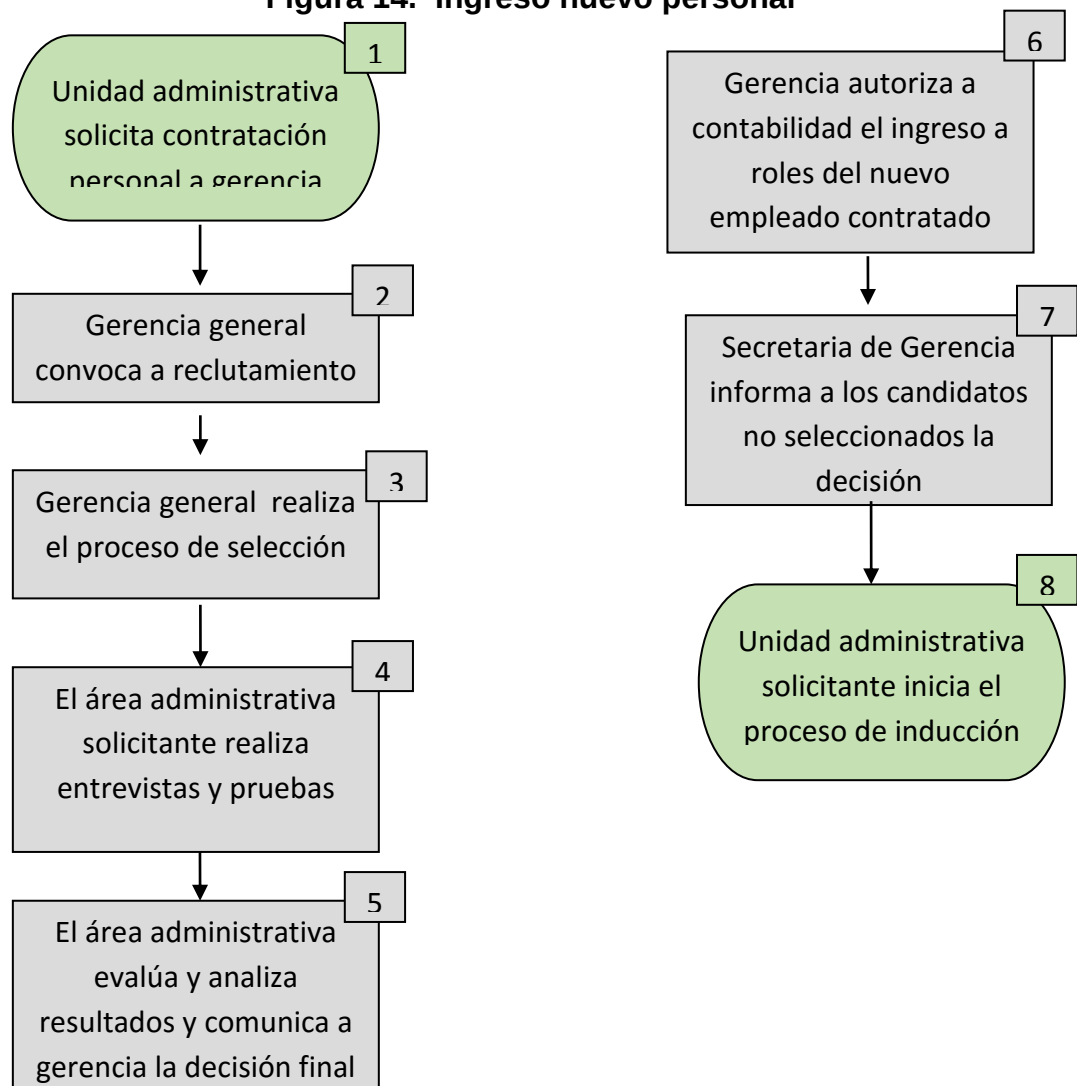
La unidad administrativa solicitante realizara el proceso de selección mediante entrevistas y pruebas. Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas y pruebas la unidad solicitante informar a gerencia para la contratación respectiva e ingreso a roles por parte de contabilidad.

Secretaria de gerencia informara a los aspirantes de los resultados de la selección.

La unidad administrativa solicitante iniciara el proceso de inducción del nuevo empleado.

4. Flujograma

Figura 14. Ingreso nuevo personal



6.5.5. Procedimiento de Etapa de estudio y diseño del proyecto

1. Objetivo

Definir las actividades requeridas para garantizar la calidad del proyecto desde la etapa de estudio y diseño del proyecto.

2. Responsabilidades

Es responsabilidad del gerente general, conjuntamente con el administrador técnico de la empresa la elaboración de los proyectos de construcción y su posterior concurso a través del portal de compras públicas del Ecuador.

3. Procedimiento

La empresa está registrada en el portal de compras públicas del Ecuador, con lo participa cada vez que existe alguna subasta de proyectos de construcción del Estado Ecuatoriano.

3.1. Licitación.

Una vez publicado en el portal COMPRAS PÚBLICAS la invitación a participar en el proceso de licitación a todos los proveedores registrados en el portal.

La empresa envía a través del portal la oferta económica, plazo de entrega, tiempo de garantía y archivos relacionados, a demás se procede a enviar la oferta técnica de manera física a la entidad contratante.

Cuando a la empresa se le adjudica un proceso de construcción por haber sido seleccionada como la mejor oferta técnica.

En el portal se publica el contrato con los respectivos compromisos acordados.

2.- Etapa de construcción

En la etapa de construcciones hay que revisar especificaciones técnicas que permitan garantizar la calidad durante el proceso de construcción. Entre estas condiciones se deben encontrar, al menos, planos finales de diseño aprobados, especificaciones técnicas aprobadas, documentos de licitación aprobados por las partes y contrato celebrado.

Entre las funciones y responsabilidades de los especialistas que desarrollaron el diseño, durante la etapa de construcción se deben incluir, al menos: asistir a la inspección de la obra en materias específicas, participación en la toma de decisiones en materias críticas del proyecto o en materias no normadas, evaluar las eventuales alternativas de reemplazo del proyecto original que proponga el constructor, participar en el terreno en las inspecciones especializadas, emitir certificados de satisfacción de los trabajos y recomendar ejecutar los pagos.

Durante esta etapa se deberá considerar: la gestión de los trámites administrativos y judiciales de la obra, revisión de los planos de arquitectura, estructuras, instalaciones, equipamiento y detalles, revisión de las especificaciones técnicas, desarrollo de la obra conforme a planos y especificaciones, solicitar a los proveedores las certificaciones de seguridad requeridas, controlar el ritmo de avance y los recursos de la obra, realización de los ensayos y pruebas necesarios para garantizar la calidad del proyecto, elaborar reportes de estado de avance de la obra, mantenimiento del libro de obra y otras estipuladas en los contratos.

Para cada inspección, ensayo o prueba se deberá generar un reporte. En éste, se deberá incluir información general (fecha, hora y personal a cargo), una descripción del procedimiento, normativas de referencia, listado de los equipos

usados, certificación de la entidad a cargo de la calibración de los equipos y herramientas utilizadas y los resultados de la inspección, ensayo o prueba.

En el documento deberá certificar la conformidad con planos, especificaciones y normativas considerados en el proyecto.

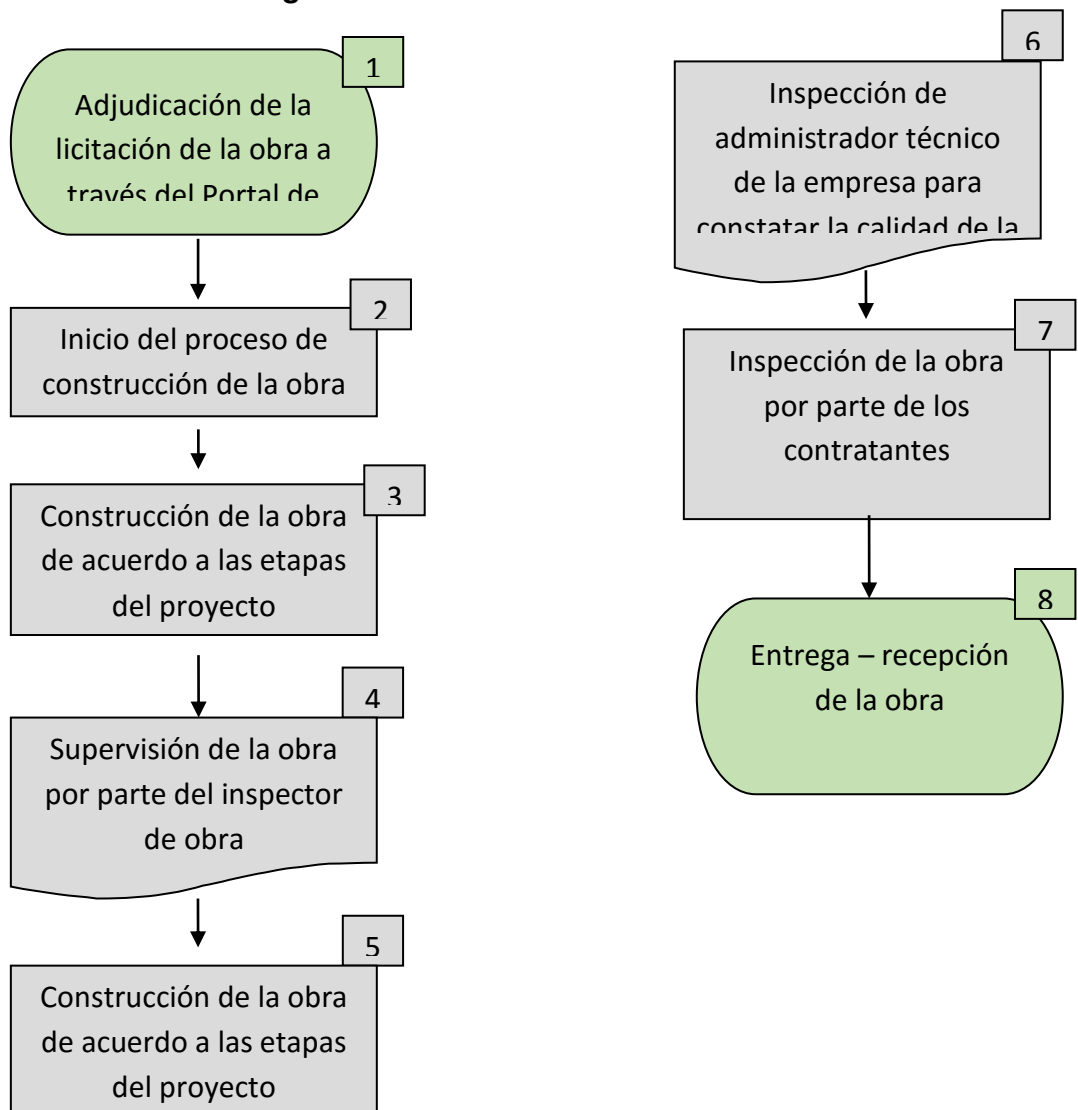
- Información general (fecha, hora, etc.).
- Personal a cargo de la inspección, ensayo o prueba.
- Procedimiento de la inspección, ensayo o prueba.
- Listado de los equipos utilizados durante la inspección, ensayo o prueba.
- Certificación de la entidad a cargo de la calibración de los equipos y herramientas utilizados en la inspección.
- Resultados de la inspección, ensayo o prueba.
- Características de los materiales inspeccionados o ensayados.
- Características de los procesos constructivos inspeccionados.
- Resultados de los ensayos de materiales o pruebas de funcionamiento.
- Actividades inspeccionadas desarrolladas y/o finalizadas en conformidad.
- Aspectos en los cuales no existe conformidad con los planos, especificaciones, normas y/o códigos del proyecto.

En caso de no existir conformidad, se deberá elaborar un reporte de no conformidad, que deberá incluir una descripción detallada de los aspectos no conformes:

- Descripción del aspecto no conforme (Incluido texto y/o croquis de la especificación no conforme).
- Ubicación del aspecto no conforme.
- Cuantificación del aspecto no conforme.
- Otra característica del aspecto no conforme.
- Actividades necesarias para corregir el aspecto no conforme.
- Procesos que deben corregirse para evitar la recurrencia de la no conformidad.

3.- Flujograma

Figura 15. Proceso de construcción



VII. CONCLUSIONES

Mediante los resultados de la investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

- ❖ La empresa PAZMIJASA no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, además el personal conoce poco sobre cómo se encuentra estructurada la empresa.
- ❖ El 74% del personal no conoce en su totalidad sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades. Se pudo establecer además que el 62% del personal tiene laborando entre 2 a 4 años de la empresa.
- ❖ Solo el 37% del personal conoce los procedimientos que se dan en la empresa. Se determinó además que un 63% del personal casi siempre realizan tareas de otros empleados.
- ❖ Se comprobó que al 48% del personal no se les dio instrucciones sobre sus cargos al ingresar a laboral en la empresa. Al mismo tiempo se determinó que un 70% del personal no conoce las características del perfil del cargo que ocupa.
- ❖ El 67% de los encuestados indicaron que los trabajadores temporales no reciben la suficiente información para desarrollar sus actividades de forma clara y concisa.
- ❖ Tanto el personal como directivos de la empresa consideran necesario la creación de un manual de Funciones y Procedimientos para la empresa Pazmijasa.

VIII. RECOMENDACIONES

- ❖ Publicar en lugares visibles la estructura organizacional y funcional de la empresa con la finalidad de que todo el personal la conozca.
- ❖ Divulgar y distribuir el presente Manual de Funciones y procedimientos a todo el personal de la empresa permitiendo conocer sus procesos, las funciones y responsabilidades existentes en cada uno los cargos, lo que contribuirá a mejorar el desempeño laboral y la consecución de los objetivos de la empresa.
- ❖ Implementar los flujogramas de los procedimientos de la empresa. Así como formularios establecidos para cada proceso, lo que permitirán un mejor desarrollo y control del procedimiento administrativo.
- ❖ Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

IX. RESUMEN

s. La presente investigación se desarrollo en la empresa PAZMIJASA dedicada a las construcciones de obras civiles (construcciones de vías, casas, puentes, etc), ubicada en la ciudad de Babahoyo, calle # 112 entre calle A y Av. Universitaria. Con la finalidad de cumplir con el objetivo de “Elaborar el Manual de Funciones y procedimientos.

En la empresa “Pazmijasa” existían problemas tales como: Constantes esperas para la aprobación de compras; demora en la elaboración de, contratos y negociaciones, lenta circulación de la información, interminables reuniones o ausencia de las mismas, bajo diálogo interno, desconocimiento de actividades importantes al interior de la empresa, baja integración entre secciones, escaso trabajo en equipo, rivalidades entre empleados y secciones, no hay una descripción explicita cada puesto lo que da paso a la pérdidas de tiempo , duplicidad de funciones.

Durante la investigación se planteando la hipótesis “La elaboración del manual de funciones y procedimientos de la empresa “Pazmijasa”, permitirá describir con claridad las actividades de cada uno de los puestos de trabajo de la empresa y mejorar la estructura organizacional”, la misma que fue aceptada al final de la investigación.

El desarrollo de las actividades se enfocó a desarrollar el cumplimiento de los objetivos: 1) Diagnosticar la necesidad de un manual de funciones y procedimientos de la Empresa Pazmijasa, 2) Determinar las funciones y procesos de cada área y departamento de la empresa, 3) Estructurar el

organigrama funcional de la empresa, 4) Diseñar el manual de funciones y procedimientos para la empresa Pazmijasa de la ciudad de Babahoyo.

Se realizó un análisis y descripción de puesto lográndose determinar una descripción exacta de todas las funciones y actividades que deben desempeñar, también se estableció el perfil de cada uno de los empleados en todas las áreas de la empresa

Así como también un análisis a cada uno de los procesos de la empresa, los mismos que fueron graficados mediante flujogramas, se elaboraron formatos necesarios para desarrollar dichos procesos.

Se elaboró en la propuesta un manual de funciones y procedimientos para la empresa PAZMIJASA, el mismo que una vez que sea aplicado en la empresa permitirá realizar eficazmente cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, además del desempeño de cada uno de sus empleado

X. SUMARY

This research was PAZMIJASA development company dedicated to the construction of civil works (construction of roads, houses, bridges, etc), located in the city of Babahoyo, street # 112 between A Street and University Avenue. In order to achieve the objective of "Develop the functions and procedures manual.

In the company "Pazmijasa" there were problems such as constantly waiting for the approval of purchases, delay in the preparation of contracts and negotiations, slow flow of information, endless meetings or lack thereof, under internal dialogue, lack of activities important within the company, low integration between sections, poor teamwork, rivalry between employees and sections, there is no explicit description of each position which leads to the loss of time, duplicate functions.

During the investigation, raising the hypothesis "The development of manual functions and procedures of the company" Pazmijasa "will clearly describe the activities of each of the jobs of the company and improve the organizational structure," the same as was accepted at the end of the investigation.

The development activities are focused on meeting the development objectives:

1) Diagnose the need for manual functions and procedures of the Company Pazmijasa, 2) Determine the functions and processes of each area and department of the company, 3) functional organizational structure the company, 4) Design the functions and procedures manual for the company Pazmijasa Babahoyo city

We performed an analysis and job description is able to determine an accurate description of all functions and activities to be played, also established the profile of each employee in all business areas

As well as an analysis of each of the processes of the company, they were plotted using flowcharts, necessary forms were prepared to develop these processes.

The proposal was developed in a manual of procedures and functions for the company PAZMIJASA, the same once it is implemented in the company to perform effectively each of the processes taking place in the company, in addition to the performance of each of its employees.

XI. BIBLIOGRAFÍA

- **AMOROS E. 2007.** Comportamiento Organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas. Escuela de Economía. USAT. Lambayeque - Perú. 272 p.
- **BHOHLANDER G, SHERMAN A, SNELL S. 2003.** Administración de recursos humanos. 12da. Edición. Thomsom. España. 49-80 p.
- **CHIAVENATO 2007.** Administración de recursos humanos. El capital humano en las organizaciones. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw - Hill. México. 195 - 240 p.
- **CHIAVENATO, I. 2002** Gestión del talento humano. Editorial McGraw – Hill Colombia.
- **DIAS, L 2005.** Análisis y planeamiento con aplicaciones a la organización policial. Universidad Estatal a Distancia, San José – Costa Rica. Pp. 144
- **FINCOWSKY E. 2004.** Organización de Empresas. Segunda edición. McGraw Hill México.
- **FERNANDEZ A.** Análisis y descripción de puestos. Consultado en <http://www.monografias.com> el 04 de abril del 2010.
- **GOMEZ, 2004.** Manual de funciones disponible en <http://www.monografias.com>, consultado el 4 de Julio del 2010
- **HITT, A. 2006.** Administración. Pearson Educación. México. Pp. 736

- **KEITH, D. 2005.** Comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento organizacional. Editorial Mc Graw Hill. Octava Edición. Pp.386-400.
- **ROBBINS, S.2005.** Administración. Octava Edición. Pearson Educación. México Pp 3, 22; 233-243
- **VALENCIA, J. 2006.** Estudio de Sistemas y procedimientos Administrativos. Tercera Edición. Thomson Learning. Pp.242-247

XII. ANEXOS

ANEXO 1
ENCUESTAS



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMI PRESENCIAL

**Encuesta aplicada al personal de la empresa Pazmijasa para la
elaboración del Manual de funciones y procedimientos.**

1.- Existe un manual de funciones y procedimientos en la empresa

☐

SI

N ☐

2.- ¿Conoce la estructura organizacional de la empresa?

☐

mucho

Poco ☐

3.- ¿Conoce con detalles cuáles son sus funciones y hasta donde llegan sus responsabilidades en su cargo de trabajo?

☐

SI

N ☐

4.- ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Menos de 2 años

☐

2 a 4 años

☐

5 a 10 años

☐

5.- ¿Conoce con detalle cuales son los procedimientos para realizar sus funciones?

☐

SI

N ☐

6.- ¿Ha realizado tareas de otros trabajadores (Sobrecarga laboral), llevándolo al incumplimiento de sus funciones?

Siempre

☐

Casi siempre

☐

Nunca

☐

7.- ¿En el momento de ingreso a la empresa se le dieron instrucciones específicas acerca de las que iban a ser sus funciones?

Pocas ☐ Muchas ☐ Ninguna ☐

8.- ¿Conoce cuál es el perfil profesional del cargo que usted desempeña?

Conoce ☐ Desconoce ☐

9.- ¿ Los trabajadores temporales reciben la suficiente información que les permita trabajar de forma clara y concisa?

Pocas ☐ Muchas ☐ Ninguna ☐

10.- ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones y procedimientos?

Pertin ☐ Poco pertinente ☐

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!



UNIVERSIDAD TECNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

MODALIDAD SEMI PRESENCIAL

**Entrevista a las autoridades de la empresa Pazmijasa sobre la
elaboración del Manual de Funciones y Procedimientos**

1.- ¿La empresa cuenta con un manual de funciones y procedimientos?

2.- ¿Considera que el manual de funciones y procedimientos favorecerá su gestión dentro de la empresa?

3.- ¿Considera que un manual de funciones y procedimientos es una herramienta útil para la consecución de los objetivos de la empresa?

4. ¿Tiene un perfil definido del trabajador en cada área?

5.- ¿Existe un organigrama funcional dentro de la empresa?

6.- ¿Cree necesario el diseño de un manual de funciones y procedimientos?

¡GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN!

ANEXO 3.

FORMULARIO: ANALISIS DE PUESTO

Análisis del puesto	
1. Nombre del puesto:	Clave:
2. Ubicación (localización física, edificio, piso): _____ Departamento: _____ Oficina: _____	
3. Jornada de trabajo: _____	
4. Horario de alimentación: _____	
5. Horario de descanso: _____	
6. Jefe inmediato superior: _____	
7. Reporta a: _____	Para: _____

8. Puestos bajo su mando:

9. Función general del

cargo: _____

10. Función específicas del

cargo: _____

ANEXO 4.

FORMULARIO PEFIL DE PUESTO

Perfil del puesto
Edad _____ Sexo _____
Estado civil _____
Características psicológicas deseables: _____
Rasgos físicos deseables _____
Escolaridad _____ Idiomas _____
Conocimientos especiales _____
Experiencia necesaria _____
Capacitación _____
Observaciones _____

