

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

SERÉIS MIS TESTIGOS

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

"ELABORACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA FAMILIAR GLOBAGRO S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO".

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL CON MENCIÓN EN MARKETING.

Autor:

ANDREA MAGDALENA LARA GAVILANES

Director:

Dr. CARLOS MEJÍA

Ambato – Ecuador

Febrero 2011

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

ELABORACIÓN DE UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y FUNCIONAL PARA LA EMPRESA FAMILIAR GLOBAGRO S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO.

Autor:

Andrea Magdalena Lara Gavilanes

Dr. Carlos Mejía Montenegro
DIRECTOR DE DISERTACIÓN f. ……..…

Dra. Rocío Rubio Paredes
CALIFICADOR f. ……..…

Ing. Vinicio Mejía Vayas
CALIFICADOR f. ……..…

Ing. Jorge Núñez Grijalva
DIRECTOR ESCUELA ADMINISTRACIÓN f. ……..…

Ab. Pablo Poveda Mora
SECRETARIO GENERAL PUCESA f. ……..…

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Andrea Magdalena Lara Gavilanes portadora de la cédula de ciudadanía No. 180407528-9 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en Marketing, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

_____

Andrea Magdalena Lara Gavilanes

CI. 180407528-9

AGRADECIMIENTO

A mis padres, gracias por ser mi motivación y ejemplo para seguir adelante y poder darles el mejor regalo: orgullo y satisfacción a través de la culminación de este importante paso.

A mis profesores por los conocimientos impartidos durante la carrera, especialmente al Dr. Carlitos Mejía, director de tesis, por su ayuda, colaboración y orientación en el desarrollo de este trabajo.

A Globagro S.A., por su apertura y apoyo para la ejecución de este trabajo, y a todas las personas y amigos que estuvieron junto a mí durante esta etapa.

ANDREA

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres Ernesto Lara y Magdalena Gavilanes, por su apoyo, confianza y cariño en todo momento, por ser los mejores padres que han sabido inculcarme su sencillez, su honestidad y bondad, y haber hecho de mí la persona que soy; gracias por su amor incondicional, que atesoraré siempre.

A mis hermanos Adriana y Francisco, por su amor y apoyo en todos los momentos que hemos compartido desde pequeños y que seguiremos compartiendo a lo largo de nuestras vidas, les quiero mucho.

RESUMEN

En la actualidad la administración y en especial la organización son herramientas valiosas para poder llevar un adecuado funcionamiento de una empresa, y siendo el aspecto organizativo un factor que influye en la apreciación del trabajador de sus condiciones laborales y en su rendimiento profesional; es imperativo contar con una estructura orgánica y funcional que describa en detalle, todo lo relativo a funciones, responsabilidades y deberes, la estructura y las unidades que la integran; que se complementan mutuamente para dar información clara y detallada de la organización. El presente trabajo investigativo tiene como finalidad proporcionar a la empresa Globagro S.A. un manual de funciones y una estructura orgánica acorde a sus necesidades actuales, que contribuyan al suministro de información sobre cada una de las unidades o departamentos para poder llevar una adecuada organización, que ayude a la empresa a efectuar sus actividades con mayor eficiencia y eficacia; teniendo siempre presente la consecución de los fines y objetivos de la misma.

Descriptores de tesis: Administración, administración de recursos humanos, análisis de puestos, cadena de mando, coordinación, división del trabajo, departamentalización, descripción de puestos, empresa, estructura organizacional, evaluación del desempeño, manual de funciones, niveles de jerarquía, organigrama, organización, unidades administrativas.

ABSTRACT

Currently, the administration and especially the organization are valuable tools to carry the proper functioning of a company, and being the organizational aspect a factor that affects the workers' perceptions of their working conditions and professional performance, it is imperative to have a functional and organizational structure that describes in detail everything about roles, responsibilities, duties, structure and units, which complement each other to give clear and detailed information of the organization. This research work's objective is to provide the company Globagro S.A. with a manual of functions and an organizational structure according to their needs, contributing to the provision of information about each one of the units or departments to lead a good organization, in order to help the company to do its activities more efficiently and effectively, considering always the achievement of its aims and objectives.

Describers of the thesis: Administration, human resource management, job analysis, chain of command, coordination, division of labor, departmentalization, job description, company, organizational structure, performance evaluation, manual of functions, hierarchical levels, organization chart, organization, administrative units.

TABLA DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

PORTADA ..... **i**

HOJA DE APROBACIÓN ..... **ii**

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ..... **iii**

AGRADECIMIENTO ..... **iv**

DEDICATORIA ..... **v**

RESUMEN ..... **vi**

ABSTRACT ..... **vii**

TABLA DE CONTENIDOS ..... **viii**

TABLA DE GRÁFICOS ..... **xiv**

INTRODUCCIÓN **1**

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA **3**

1.1 Tema 3

1.2 Planteamiento del problema 3

1.2.1 Contextualización 4

1.2.2 Análisis crítico 7

1.2.3 Prognosis 10

1.2.4 Formulación del problema 10

1.2.5 Preguntas directrices 10

1.2.6 Delimitación del problema 11

1.3 Justificación 12

1.4 Objetivos 13

1.4.1 Objetivo general 13

1.4.2 Objetivos específicos 13

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO 14

2.1 Generalidades de la empresa 14

2.1.1 Antecedentes 14

2.1.2 Misión 15

2.1.3 Visión 15

2.1.4 Objetivos 16

2.1.5 Valores corporativos 16

2.1.6 Principales actividades 17

2.1.7 Organigrama de la empresa 18

2.1.8 Detalle de puestos de la empresa 19

2.2 Fundamentación filosófica 20

2.3 Categorías fundamentales 21

2.4 Fundamentación legal 24

2.5 Fundamentación teórica 29

2.5.1 Antecedentes de la investigación 29

2.5.2 Administración 30

2.5.2.1 Definición de administración 30

2.5.2.2 Principios generales de la administración....32
2.5.2.3 Características de la administración....34
2.5.2.4 Funciones básicas de la empresa....36
2.5.2.5 Papel del administrador....37
2.5.2.6 Proceso administrativo....39
2.5.3 Estructura y diseño organizacional....41
2.5.3.1 Estructura organizacional....41
2.5.3.2 Pasos básicos para organizar....42
2.5.3.3 Diseño organizacional....45
2.5.3.4 Tipos de estructuras organizacionales....45
2.5.3.5 Tipos de departamentalización....53
2.5.4 Organigrama....60
2.5.4.1 Definición de organigrama....60
2.5.4.2 Objetivos del organigrama....61
2.5.4.3 Funciones del organigrama....62
2.5.4.4 Características de un organigrama....62
2.5.4.5 Requisitos de un organigrama....63
2.5.4.6 Criterios fundamentales para la elaboración de un organigrama....64
2.5.4.7 Proceso de elaboración de un organigrama....66
2.5.4.8 Clasificación de los organigramas....73
2.5.5 Manuales administrativos....80
2.5.5.1 Definición de manuales administrativos....80
2.5.5.2 Objetivos de los manuales administrativos....81
2.5.5.3 Clasificación de los manuales administrativos....82
2.5.5.4 Componentes de un manual....84

2.5.5.5 Importancia de los manuales 85

2.5.6 Manual de funciones 86

2.5.6.1 Definición del manual de funciones 86

2.5.6.2 Objetivos del manual de funciones 87

2.5.6.3 Contenido del manual de funciones 87

2.5.7 Administración de Recursos Humanos 89

2.5.7.1 Definición de Administración de Recursos Humanos 89

2.5.7.2 Objetivos de la Administración de recursos humanos 90

2.5.7.3 Procesos en la Administración de Recursos Humanos 90

2.5.7.4 Políticas de Recursos Humanos 91

2.5.7.5 Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos 94

2.5.8 Glosario 107

2.5.9 Hipótesis 112

2.5.10 Variables 113

2.5.10.1 Variable independiente 113

2.5.10.2 Variable dependiente 113

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA 114

3.1 Modalidad de la investigación 114

3.2 Tipo de investigación 115

3.2.1 Investigación exploratoria 115

3.2.2 Investigación descriptiva 115

3.2.3 Investigación correlacional 116

3.3 Población y muestra 116

3.4 Operacionalización de variables 117

3.4.1 Matriz de operacionalización de variables 117

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación 120

3.5.1 Encuesta 120

3.5.2 Entrevista 120

3.6 Procesamiento de la información 121

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS 122

4.1 Análisis e interpretación de los datos de la encuesta 122

4.2 Análisis e interpretación de los datos de la entrevista 139

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA 147

5.1 Tema 147

5.2 Datos Informativos 147

5.3 Antecedentes de la propuesta 148

5.4 Justificación 149

5.5 Objetivos 151

5.5.1 Objetivo general 151

5.5.2 Objetivos específicos 151

5.6 Desarrollo de la propuesta 152

5.6.1 Organigrama estructural propuesto para la empresa Globagro S.A. 152

5.6.2 Manual de funciones propuesto para la empresa Globagro S.A. 154

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 189

6.1 Conclusiones.....189

6.2 Recomendaciones 191

Bibliografía.....192

Anexos 194

TABLA DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico 1.1 Árbol de problemas 9

Gráfico 2.1 Organigrama de la empresa 18

Gráfico 2.2 Subordenación 21

Gráfico 2.3 Variable independiente: Estructura orgánica y funcional 22

Gráfico 2.4 Variable dependiente: Gestión administrativa 23

Gráfico 2.5 Jerarquía alta y plana 44

Gráfico 2.6 Organización lineal 47

Gráfico 2.7 Diferencias entre la organización lineal y funcional 49

Gráfico 2.8 Diferencias entre estructura lineal, funcional y línea-staff 51

Gráfico 2.9 Organización matricial 53

Gráfico 2.10 Departamentalización por funciones 55

Gráfico 2.11 Departamentalización por productos o servicios 56

Gráfico 2.12 Departamentalización geográfica 58

Gráfico 2.13 Departamentalización por clientela 60

Gráfico 2.14 Diseño de un organigrama 69

Gráfico 2.15 Diseño de un organigrama 69

Gráfico 2.16 Diseño de un organigrama 70

Gráfico 2.17 Diseño de un organigrama 70

Gráfico 2.18 Diseño de un organigrama 71

Gráfico 2.19 Organigrama general 74

Gráfico 2.20 Organigrama específico 74

Gráfico 2.21 Organigrama integral 75
Gráfico 2.22 Organigrama funcional 76
Gráfico 2.23 Organigrama de puestos, plazas y unidades 77
Gráfico 2.24 Organigrama vertical 78
Gráfico 2.25 Organigrama horizontal 78
Gráfico 2.26 Organigrama mixto 79
Gráfico 2.27 Organigrama de bloque 80
Gráfico 4.1 Conocimiento de la existencia de un organigrama 123
Gráfico 4.2 Conocimiento del número de departamentos existentes 124
Gráfico 4.3 Conocimiento de las actividades de cada departamento 125
Gráfico 4.4 Conocimiento de los jefes de cada departamento 126
Gráfico 4.5 Interacción con trabajadores para el cumplimiento de funciones 127
Gráfico 4.6 Puestos existentes necesarios para el cumplimiento de fines 128
Gráfico 4.7 Organigrama adecuado para el cumplimiento de objetivos 129
Gráfico 4.8 Instrucciones al ingresar a la empresa 130
Gráfico 4.9 Conocimiento en detalle de las funciones 131
Gráfico 4.10 Dificultades en el cumplimiento de labores 132
Gráfico 4.11 Realización de tareas de otro trabajador 133
Gráfico 4.12 Actividades y tareas distribuidas adecuadamente 134
Gráfico 4.13 Cumplimiento de funciones y responsabilidades acorde al puesto 135
Gráfico 4.14 Necesidad de un manual de funciones 136
Gráfico 4.15 Conocimiento de los beneficios del manual de funciones 137
Gráfico 4.16 Aprovechamiento de conocimientos y habilidades del personal 138

TABLAS

Tabla 4.1 Conocimiento de la existencia de un organigrama.....122

Tabla 4.2 Conocimiento del número de departamentos existentes 124

Tabla 4.3 Conocimiento de las actividades de cada departamento 125

Tabla 4.4 Conocimiento de los jefes de cada departamento 126

Tabla 4.5 Interacción con trabajadores para el cumplimiento de funciones 127

Tabla 4.6 Puestos existentes necesarios para el cumplimiento de fines 128

Tabla 4.7 Organigrama adecuado para el cumplimiento de objetivos.....129

Tabla 4.8 Instrucciones al ingresar a la empresa.....130

Tabla 4.9 Conocimiento en detalle de las funciones 131

Tabla 4.10 Dificultades en el cumplimiento de labores.....132

Tabla 4.11 Realización de tareas de otro trabajador.....133

Tabla 4.12 Actividades y tareas distribuidas adecuadamente 134

Tabla 4.13 Cumplimiento de funciones y responsabilidades acorde al puesto.....135

Tabla 4.14 Necesidad de un manual de funciones.....136

Tabla 4.15 Conocimiento de los beneficios del manual de funciones.....137

Tabla 4.16 Aprovechamiento de conocimientos y habilidades del personal 138

CUADROS

Cuadro 2.1 Detalle de puestos de la empresa.....19

Cuadro 2.2 Procesos en la Administración de Recursos Humanos.....91

Cuadro 3.1 Operacionalización de variable independiente.....118

Cuadro 3.2 Operacionalización de variable dependiente.....119

INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que se desenvuelven las empresas, requieren de una formalización en su administración y organización, y para lograr esto es importante establecer una estructura orgánica y funcional basado en las actividades y necesidades de la empresa, donde se especifiquen claramente niveles jerárquicos y funciones de cada uno de sus miembros; para así mejorar la gestión administrativa de Globagro S.A.

El presente trabajo investigativo, tiene los siguientes capítulos en su estructura:

CAPÍTULO I, en éste se determina el problema, contextualización, el análisis crítico, prognosis, la formulación y delimitación del problema, justificación, preguntas directrices y finalmente se han desarrollado objetivos general y específicos.

CAPÍTULO II, se encuentran los antecedentes investigativos como: Generalidades de la empresa, fundamentación filosófica, legal y teórica del trabajo, conceptos e información sobre administración, estructura y diseño organizacional, organigramas, manuales administrativos, manual de funciones, administración de recursos humanos y un glosario de términos.

CAPÍTULO III, se refiere a la metodología de la investigación, por medio de la cual se identifica la modalidad y tipos de investigación empleados en el desarrollo del trabajo, población y la muestra, operacionalización de las variables tanto

independiente como dependiente, las técnicas e instrumentos de investigación y el procesamiento de la información.

CAPÍTULO IV, es el análisis e interpretación de los resultados finales obtenidos de la información investigada.

CAPÍTULO V, se centra en las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO VI, en el cual se detalla la propuesta, sus objetivos generales y específicos que ayudarán a realizarla, y se presenta la solución al problema estudiado; finalmente se detalla la bibliografía y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Elaboración de una estructura orgánica y funcional para la empresa familiar Globagro S.A. de la ciudad de Ambato.

1.2 Planteamiento del problema

La presente investigación se enfocará en la problemática existente en la empresa familiar Globagro S.A., en el área administrativa, específicamente en el ambiente informal existente en las actividades cotidianas de la misma. El no contar con una estructura orgánica y funcional afecta directamente a su gestión administrativa, de ahí la importancia de tener un documento que delimite por escrito las funciones, actividades y responsabilidades de cada uno de sus miembros, y una estructura

orgánica afín que muestre los elementos de autoridad, los diferentes niveles de jerarquía, y la relación entre ellos.

1.2.1 Contextualización

- **Macro**

Las empresas familiares son un gran motor en la economía mundial, gran parte de las empresas en el mundo son de propiedad familiar. Esto es una realidad palpable en el Ecuador, donde no sólo la mayoría de las empresas pequeñas y medianas son familiares, sino también entre las grandes compañías y grupos económicos predominan las empresas controladas por familias.

El 77% de las empresas más grandes del país son familiares y si se incluye a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) esa cifra alcanza el 95%. Esto significa que la riqueza generada por las empresas familiares en Ecuador representa cerca del 51% del Producto Interno Bruto (PIB). Estos cálculos efectuados por el catedrático del IDE Business School, Josemaría Vásquez, dan cuenta de lo crucial que es analizar cómo se maneja este tipo de empresas[1].

[1] REVISTA VISTAZO, página ingresada el 16 de Octubre del 2010, a las 10h10, http://www.vistazo.com/ea/500empresas/?eImpresa=1034&id=3642

No obstante la gran importancia de estas empresas, su esperanza de vida es baja. Sólo un 30% logra superar la segunda generación y un 15% logra ir más allá de la tercera generación. La mayoría fracasa por problemas de sucesión, políticas internas ineficaces o conflictos entre familiares, que hubieran podido prevenirse[2].

Por otro lado, las empresas familiares tienen notables fortalezas: la unidad de su grupo de dirección, el compromiso, la determinación y la cultura de las relaciones familiares, la búsqueda por mantener una reputación de calidad en el trabajo y de confianza en la palabra.

Algunas de las ventajas de formar una empresa familiar es que sus miembros se identifican con la empresa y por ende muestran un alto grado de interés y compromiso en que resulte un éxito. Por otro lado el hecho de que sean personas conocidas entre sí, genera un vínculo de confianza muy estrecho. Sin embargo estos aspectos tienen un lado negativo para el crecimiento de la empresa. Algunas de las empresas familiares no tienen una administración clara, pues se mezcla lo personal con lo organizacional; y como su identificación con la empresa es muy arraigada, suelen ser resistentes a los cambios y sobre todo al proceso de institucionalización; todo ello obliga a que estas empresas deban adoptar planes de gestión, planes estratégicos empresariales, planes patrimoniales familiares, planes de sucesiones, planes de contingencia, entre otros; sosteniéndose en valores y cultura para poder perdurar a lo largo del tiempo.

[2] SEMINARIUM ECUADOR, página ingresada el 20 de Octubre del 2010, a las 18h12, http://www.seminarium.com.ec/eventos/empresasfamiliares/empresasfamiliares.ppt

- **Meso**

En la ciudad de Ambato las empresas familiares son parte primordial de su crecimiento y desarrollo, siendo los ambateños emprendedores por naturaleza y por ende una parte importante del impulso económico de esta urbe, por ser esta ciudad un punto estratégico de nuestro país donde convergen varios sectores comerciales, con años de tradición y reconocimiento tanto local como nacional.

Sin embargo, la mayor parte de ellas se manejan en base a un conocimiento empírico, fruto de su experiencia ganada con el transcurso de sus años de trabajo y esfuerzo; prevaleciendo la informalidad familiar y trasladándola al entorno empresarial, dejando de lado la importancia de contar con una estructuración orgánica y funcional que ayude a mejorar su administración, imposibilitando así su crecimiento empresarial, institucional y organizacional frente al entorno en el cual se desenvuelven.

- **Micro**

En la empresa Globagro S.A. de la ciudad de Ambato, la informalidad en las actividades diarias y en su organización, fruto del predominio del ambiente familiar, y especialmente la ausencia de un documento formal que contemple una estructura

orgánica y funcional, ha ocasionado que su gestión no sea la adecuada en cuanto al aprovechamiento de tiempo en funciones y tareas, no existe una concreta descripción de cada uno de los puestos, lo que desemboca en una deficiente distribución de las tareas, duplicidad de funciones, poca comunicación, delegación de funciones no competentes a su puesto, ejecución de tareas no autorizadas e incumplimiento de trabajo, que afecta en muchas ocasiones al rendimiento de toda la empresa.

1.2.2 Análisis crítico

El problema central de la empresa Globagro S.A. es la informalidad en las actividades diarias y en el ejercicio organizativo de la empresa, las causas encontradas que han generado este problema son las siguientes:

El predominio de la relación y el ambiente familiares se traslada al ámbito laboral, al ser una empresa estructurada familiarmente hay la confianza que viene desde el hogar para el desarrollo de las actividades habituales dentro de la organización.

La carencia de un documento formal que establezca funciones y responsabilidades, por el mismo hecho de que el núcleo de la empresa es familiar, los puestos no se encuentran delimitados, reflejándose esto en la falta de una clara división de tareas.

Así también existe una estructura orgánica no muy bien definida, con niveles jerárquicos indeterminados, factor que se ha mantenido sin adaptarse a las necesidades actuales de la empresa. Todo lo mencionado anteriormente, que son los causantes del problema central, tienen efectos como:

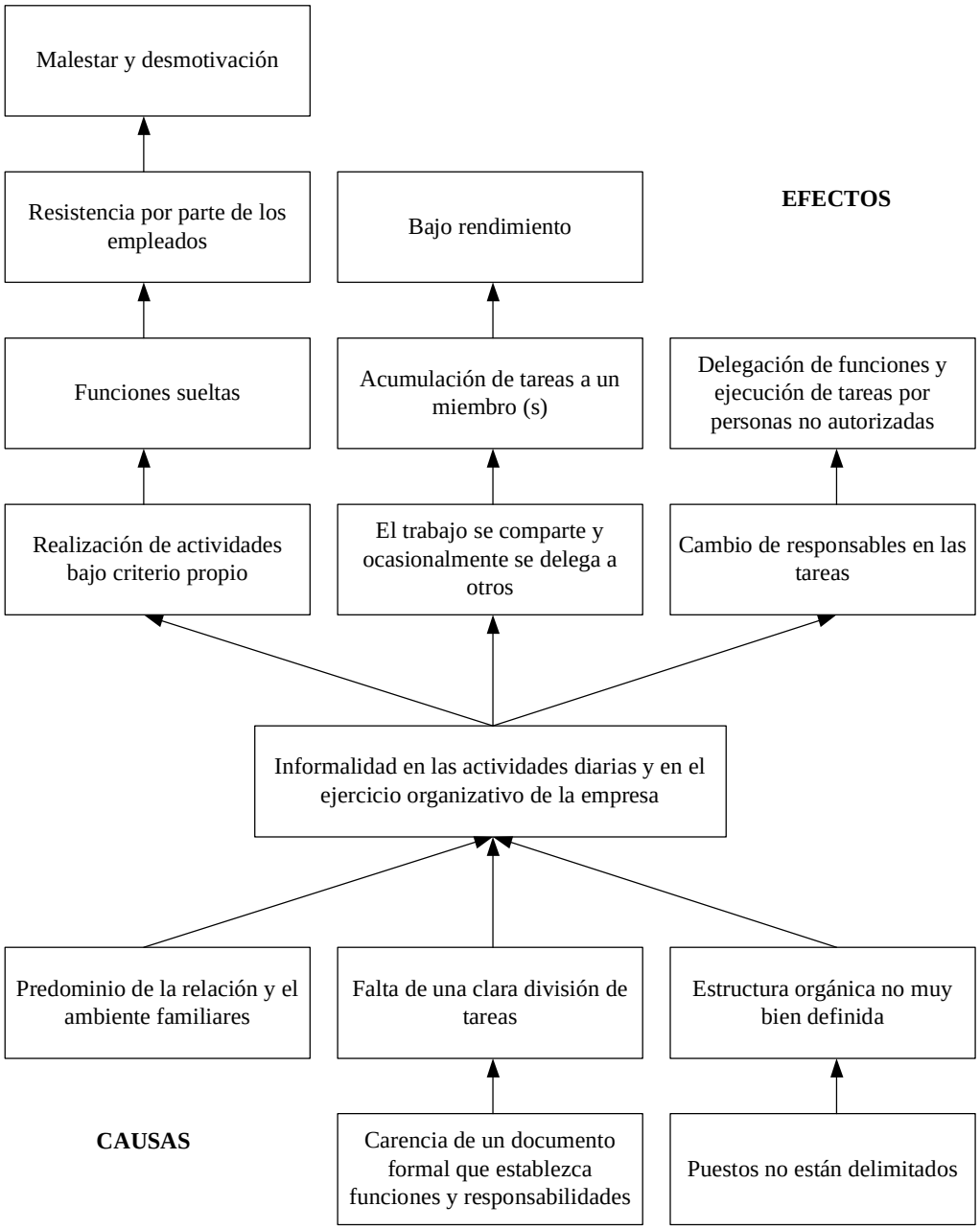
La realización de actividades bajo criterio propio, es decir, todos en la empresa saben lo que tienen que hacer; sin embargo, al no tener una guía por escrito a seguir, ocasiona que se queden funciones sueltas, que generan resistencia por parte de los empleados al momento de pedir que las efectúen, desembocando en malestar y desmotivación a nivel de empresa.

El trabajo se comparte y ocasionalmente se delega a otros, debido a la confianza que existe en el entorno como familia, sin embargo esto implica que la responsabilidad de uno de los miembros por cumplir con obligaciones ajenas a su puesto, genere una acumulación de tareas, que al tratar de cumplir a cabalidad; se produzcan retrasos, ocasionando un bajo rendimiento al descuidar actividades inherentes a su puesto.

El cambio de responsables en las tareas afecta directamente en la delegación de funciones y ejecución de tareas por personas no autorizadas, es decir, no se obedece a la estructura orgánica ni a los niveles jerárquicos a los cuales deben dirigirse de acuerdo a su relación en el organigrama.

Gráfico 1.1

Árbol de problemas



Fuente: Álvaro Villacís
Elaborado por: Andrea Lara

1.2.3 Prognosis

La empresa al no tener una estructura orgánica y funcional que vaya a la par de sus exigencias, le ha representado una seria dificultad en el manejo de su gestión administrativa, que tendrá como efectos: Desequilibrio de funciones, ausencia de una organización interna definida, inadecuada administración del recurso humano, bajo rendimiento, deficiente comunicación organizacional; lo que en conjunto ocasionará que no exista un adecuado cumplimiento de las metas y objetivos, y malestar general dentro de la organización, impidiendo un mejor funcionamiento y desarrollo de la misma.

1.2.4 Formulación del problema

¿De qué manera la falta de una estructura orgánica y funcional incide en la gestión administrativa de la empresa Globagro S.A.?

1.2.5 Preguntas directrices

- ¿De qué manera el no contar con un manual de funciones afecta al desarrollo de las actividades dentro de la empresa?

- ¿Es indispensable un organigrama estructural para fomentar la coordinación de tareas y la comunicación entre los miembros de la empresa?
- ¿Cuenta la empresa con una estructura orgánica y funcional para mejorar su administración?

1.2.6 Delimitación del problema

- **Campo:** Administrativo
- **Área:** Organizacional
- **Aspecto:** Gestión administrativa

- **Delimitación espacial**

El proceso de la investigación se efectuará en la empresa Globagro S.A., ubicada en la provincia de Tungurahua, en la ciudad de Ambato, sector Yacupamba, calle "A" s/n y 12 de Noviembre.

- **Delimitación temporal**

La presente investigación se realizará en aproximadamente 5 meses, desde Octubre del 2010 a Febrero del 2011.

1.3 Justificación

Se realizará el presente proyecto con la finalidad de mejorar la gestión administrativa dentro de la empresa Globagro S.A., proponiendo una estructura orgánica actualizada que permita ubicar cada cargo de un modo adecuado dentro del organigrama y con esto poder visualizar las áreas principales de la organización y los niveles de autoridad y responsabilidad, y evitar la confusión de superiores a quienes deba dirigirse el personal ante cualquier circunstancia.

En cualquier tipo de empresa, siempre será vital mantener la estabilidad organizacional, objetivo que se pretende cumplir mediante la elaboración de un manual de funciones, ya que al determinar y delimitar los campos de acción de cada miembro de la organización se contribuirá a eliminar desequilibrios en cargas de trabajo, omisiones y duplicidad de funciones; permitiendo que las personas interaccionen con una mayor comprensión de su papel dentro de la empresa y beneficiando posteriormente al rendimiento laboral, comunicación, desarrollo e integración.

La elaboración de una estructura orgánica y funcional será una herramienta indispensable para Globagro S.A., al disponer de un respaldo por escrito para poder especificar quién depende de quién, y quien está autorizado para la toma de decisiones acorde a los niveles de jerarquía; también para reasignar funciones, crear,

analizar, describir puestos, y encontrar el personal con el mejor perfil para cumplir con las actividades establecidas. De esta manera se pretenderá cumplir de una manera más eficiente todas las actividades, economizando y aprovechando positivamente los recursos y el tiempo para un mejor funcionamiento de la empresa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Elaborar una estructura orgánica y funcional para mejorar la gestión administrativa de la empresa familiar Globagro S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa Globagro S.A.
- Analizar la información obtenida a través del diagnóstico para buscar alternativas de solución.
- Diseñar la estructura orgánica de la empresa Globagro S.A.
- Elaborar un manual de funciones de la empresa Globagro S.A.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Generalidades de la empresa

2.1.1. Antecedentes

La empresa Globagro S.A., cuya estructura es principalmente familiar, fue creada en el 12 de Agosto de 1999 con la iniciativa del Ing. Miguel Melo y su familia. En sus inicios la empresa empezó trabajando con Bayer para distribuir y comercializar dos tipos de productos en la zona de Tungurahua, posteriormente ascendieron las ventas y con ello aumentó la cantidad de productos comercializados; cubriendo el mercado de clientes pequeños, lo que no hacía Bayer; después, con el consentimiento de Bayer se tomaron clientes grandes, abarcando más zonas y más productos.

Sus oficinas están ubicadas en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba, en el sector Yacupamba, calle "A" s/n y 12 de Noviembre. La

empresa Globagro S.A., tiene un buen posicionamiento dentro del mercado, debido a la calidad y variedad de productos que comercializa en la zona central del país, y al servicio que brinda a sus clientes.

2.1.2. Misión

La misión de Globagro S.A. es satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, para lograr el pleno desarrollo de la agricultura en general, ofreciendo al mercado una atención personalizada y eficiente, con el aval de nuestros productos de alta calidad que además de tener precios convenientes, solucionan cualquier problema de los cultivos.

2.1.3. Visión

La empresa Globagro S.A. quiere lograr a corto plazo, un mejoramiento organizacional, dependiendo de un buen sistema administrativo, para contar con la suficiente información que permita tomar decisiones oportunas en beneficio de la empresa, con personal que motive a la integración y buen ánimo de trabajo, que se refleje en una excelente atención al cliente. Se pretende además, afirmarnos en el mercado con la imagen de una empresa solvente, con un buen posicionamiento financiero, para que al transcurrir del tiempo, no sólo seamos distribuidores de las

principales casas comerciales del país, sino que también tengamos la oportunidad de ser importadores y comercializar productos que nos brinden mayores utilidades.

2.1.4. Objetivos

Los principales objetivos de Globagro S.A. son incrementar utilidades, mantener y mejorar la calidad en el servicio al cliente.

2.1.5. Valores corporativos

Los valores corporativos de Globagro S.A. son los siguientes:

- Ética
- Moral
- Honestidad
- Compromiso con la organización
- Competitividad
- Buen servicio
- Creatividad
- Optimismo
- Confiabilidad

- Liderazgo
- Calidad

2.1.6. Principales actividades

Globagro S.A. se dedica a la comercialización y distribución de agroquímicos, así como con Bayer, se trabaja también con otras casas comerciales, como son: Incoagro, Proagrin, Febres Cordero, Interoc y Agroquim y Fertisa – Brenntag, ampliando su oferta de productos.

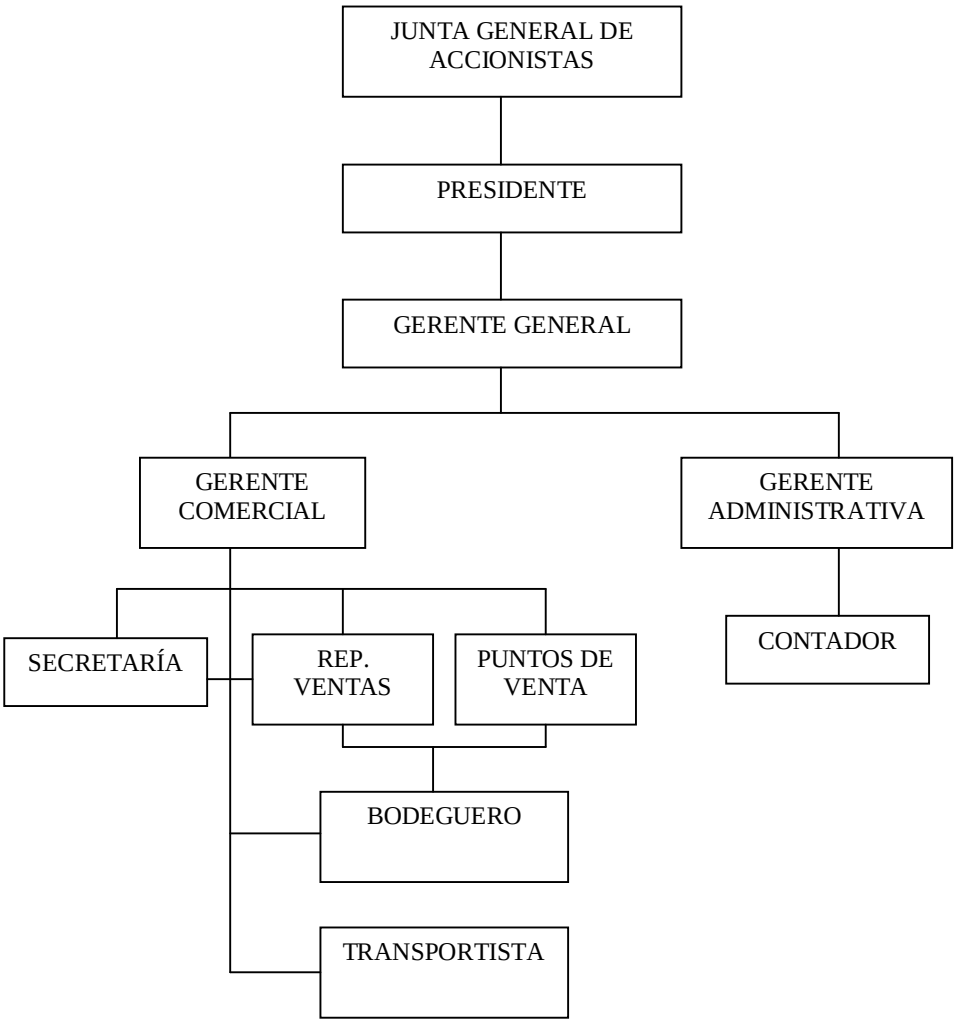
La empresa tiene convenios con estas casas, para distribuir directamente a los almacenes todos sus productos, en la zona central del país, esto es: Tungurahua, Chimborazo y Cotopaxi. Aparte de esta red de distribución tiene sus puntos de venta en Mocha, Quero, Salcedo, Píllaro, Ambato, Riobamba, los cuales mantienen contacto directo con el agricultor.

Además la empresa cuenta con una bodega principal que está ubicada en el cantón Mocha, ésta constituye el eje principal del desenvolvimiento de la comercialización de sus productos, ya que ahí se encuentra toda la mercadería que entregan los proveedores y desde ella se reparte a todos los puntos de venta de Globagro S.A.

2.1.7. Organigrama de la empresa

Gráfico 2.1

Organigrama de la empresa



Fuente: Álvaro Villacís
Elaborado por: Andrea Lara

2.1.8. Detalle de puestos de la empresa

Cuadro 2.1

Detalle de puestos de la empresa

Nº	NOMBRE	PUESTO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
1	Melo Diego	Gerente General	Toma de decisiones para locales, fijación de PVP, ventas y cobranzas al por mayor
2	Villacís Álvaro	Gerente Comercial	Programación pago a proveedores, control de flujo de caja
3	Melo Lorena	Gerente Administrativa	Registro de gastos de los almacenes, registro de ingresos y egresos
4	Freire Paulina	Contadora	Conciliaciones bancarias, presentación de balances, declaración de impuestos
5	Recalde Johanna	Secretaria - Facturadora	Facturación de ventas al por mayor, registro de cobranzas
6	Peñaherrera César	Vendedor - Almacenista	Ventas en local al por menor
7	Abril Edy	Vendedor - Almacenista	Ventas en local al por menor
8	Telenchana Miguel	Vendedor - Almacenista	Ventas en local al por menor
9	Toapanta Segundo	Vendedor - Almacenista	Ventas en local al por menor
10	Torres Edgar	Vendedor - Almacenista	Ventas en local al por menor
11	Torres Jofre	Vendedor - Almacenista	Ventas en local al por menor
12	Garcés Edison	Promotor	Visitas a clientes y posibles clientes, visitas a cultivos
13	Bermeo Eduardo	Ayudante de feria	Ayudante en los días de feria en los almacenes
14	Bermeo Genaro	Ayudante de feria	Ayudante en los días de feria en los almacenes
15	Calero Segundo	Transportista	Entrega de mercaderías
16	Miniguano Walter	Bodeguero	Recepción y despacho de mercaderías

Fuente: Paulina Freire
Elaborado por: Andrea Lara

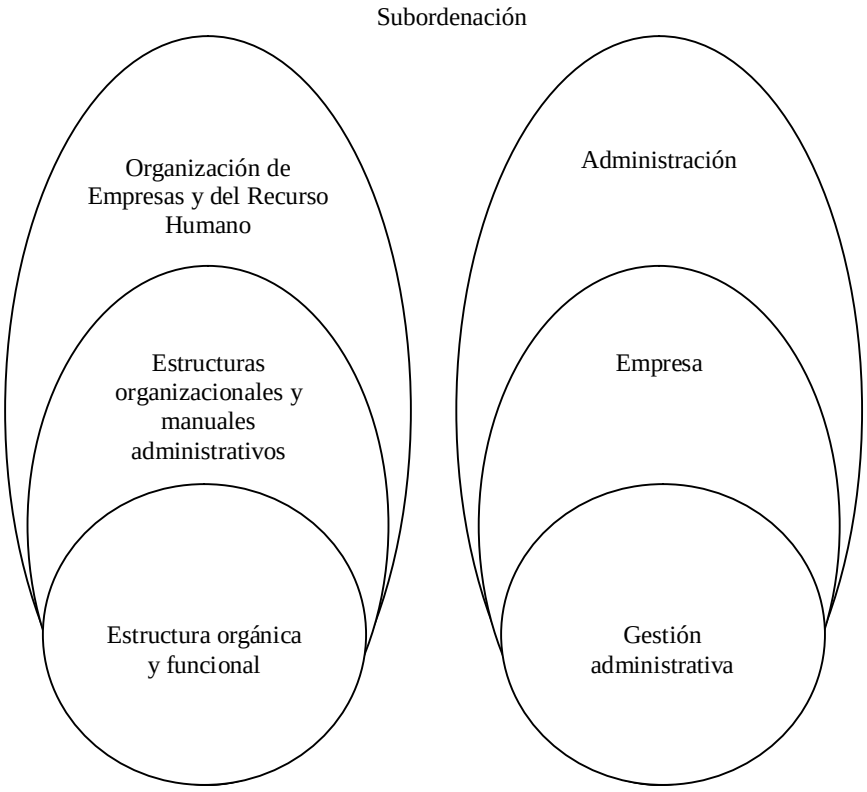
2.2. Fundamentación filosófica

El desarrollo de la investigación se sustenta en el enfoque crítico propositivo, que permite conocer el problema y el objeto de estudio en su contexto, para buscar alternativas de solución a través de propuestas de cambio.

Se ha observado el problema de la informalidad en las actividades diarias y en el ejercicio organizativo de la empresa Globagro S.A. de la ciudad de Ambato, por lo tanto es necesario el aporte de una propuesta de solución a través de una estructura orgánica y funcional, lo cual generará cambios en la organización de la empresa y en la mejora de su gestión administrativa, en función de su recurso humano.

2.3. Categorías fundamentales

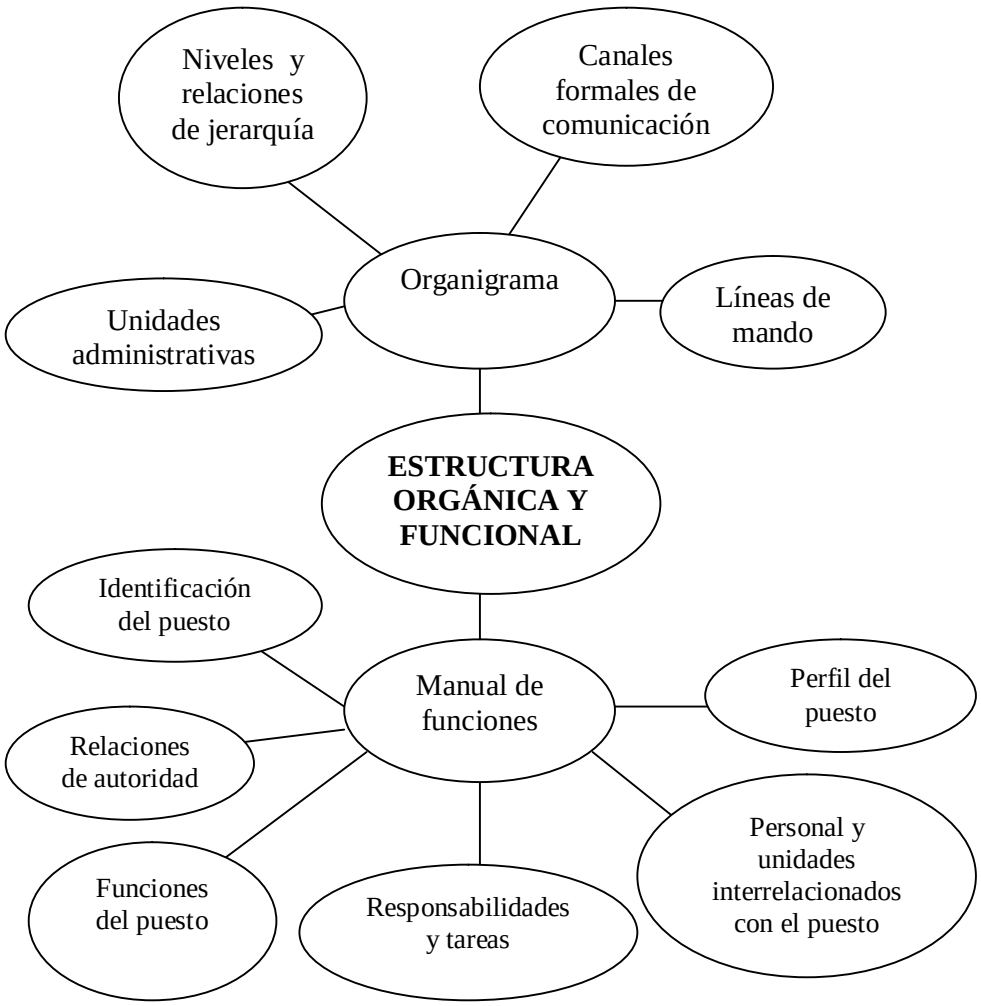
Gráfico 2.2



Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 2.3

Variable independiente: Estructura orgánica y funcional



Fuente: Franklin, Enrique (2009: 124, 253)
Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 2.4

Variable dependiente: Gestión administrativa



Fuente: Stoner, James (1996: 11-13)
Elaborado por: Andrea Lara

2.4. Fundamentación legal

La base legal de la empresa Globagro S.A. es el Código de Trabajo y la Ley de Compañías, que manifiestan lo siguiente:

CÓDIGO DE TRABAJO

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Art. 1.- Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.

Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social.

El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio. Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente.

En general, todo trabajo debe ser remunerado.

Art. 4.- Irrenunciabilidad de derechos.- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Será nula toda estipulación en contrario.

Art. 5.- Protección judicial y administrativa.- Los funcionarios judiciales y administrativos están obligados a prestar a los trabajadores oportuna y debida protección para la garantía y eficacia de sus derechos.

Art. 6.- Leyes supletorias.- En todo lo que no estuviere expresamente prescrito en este Código, se aplicarán las disposiciones de los Códigos Civil y de Procedimiento Civil.

Art. 7.- Aplicación favorable al trabajador.- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, los funcionarios judiciales y administrativos las aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

LEY DE COMPAÑÍAS

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.- Contrato de compañía es aquél por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

Art. 2.- Hay cinco especies de compañías de comercio, a saber:

* La compañía en nombre colectivo;

* La compañía en comandita simple y dividida por acciones;

* La compañía de responsabilidad limitada;

* La compañía anónima; y,

* La compañía de economía mixta.

Art. 4.- El domicilio de la compañía estará en el lugar que se determine en el contrato constitutivo de la misma.

Si las compañías tuvieren sucursales o establecimientos administrados por un factor, los lugares en que funcionen éstas o éstos se considerarán como domicilio de tales compañías para los efectos judiciales o extrajudiciales derivados de los actos o contratos realizados por los mismos.

Art. 5.- Toda compañía que se constituya en el Ecuador tendrá su domicilio principal dentro del territorio nacional.

Art. 13.- Designado el administrador que tenga la representación legal y presentada la garantía, si se la exigiere, inscribirá su nombramiento, con la razón de su aceptación, en el Registro Mercantil, dentro de los treinta días posteriores a su designación, sin necesidad de la publicación exigida para los poderes ni de la fijación del extracto. La fecha de la inscripción del nombramiento será la del comienzo de sus funciones.

En el contrato social se estipulará el plazo para la duración del cargo de administrador que, con excepción de lo que se refiere a las compañías en nombre colectivo y en comandita simple, no podrá exceder de cinco años, sin perjuicio de que el administrador pueda ser indefinidamente reelegido o removido por las causas regales.

En caso de que el administrador fuere reelegido, estará obligado a inscribir el nuevo nombramiento y la razón de su aceptación.

Art. 16.- La razón social o la denominación de cada compañía, que deberá ser claramente distinguida de la de cualquiera otra, constituye una propiedad suya y no puede ser adoptada por ninguna otra compañía.

Art. 19.- La inscripción en el Registro Mercantil surtirá los mismos efectos que la matrícula de comercio. Por lo tanto, queda suprimida la obligación de inscribir a las compañías, en el libro de matrículas de comercio. Para inscribir la escritura pública en el Registro Mercantil se acreditará la inscripción de la compañía en la Cámara de la Producción correspondiente.

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;

b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas; y,

c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías.

El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia.

Art. 26.- El ejercicio económico de las compañías terminará cada 31 de diciembre.

Art. 33.- El establecimiento de sucursales, el aumento o disminución de capital, la prórroga del contrato social, la transformación, fusión, escisión, cambio de nombre, cambio de domicilio, convalidación, reactivación de la compañía en proceso de liquidación y disolución anticipada, así como todos los convenios y resoluciones que alteren las cláusulas que deban registrarse y publicarse, que reduzcan la duración de la compañía, o excluyan a alguno de sus miembros, se sujetarán a las solemnidades establecidas por la Ley para la fundación de la compañía según su especie.

2.5. Fundamentación teórica

2.5.1. Antecedentes de la investigación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación se ha tomado como referencia estudios anteriores sobre el mismo tema. Así, en la tesis titulada: "Estructura orgánica y funcional de la empresa familiar Servicio de Encomiendas M&M de la ciudad de Ambato" de Hernán Francisco Palacios Larrea, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, del año 2010, en la página 50, expresa lo siguiente:

"Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La formal es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura informal es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de su influencia sobre otros miembros".

De la misma forma, según Hellriegel, en su libro "Administración: Un enfoque basado en competencias", novena edición, del año 2002, editorial Thomson, en la página 280, expresa lo siguiente:

"La departamentalización divide el trabajo de la organización y permite la especialización y estandarización de puestos y tareas. Sin embargo, para lograr los objetivos organizacionales, los empleados, proyectos y labores tienen que coordinarse, es decir, establecer procesos y mecanismos para integrar las tareas y actividades de los empleados y unidades organizacionales".

Por lo que se considera que existen las fuentes necesarias y especializadas para la fundamentación teórica del trabajo.

2.5.2. Administración

2.5.2.1. Definición de administración

Estas son las definiciones de Administración, según algunos autores:[3]

- James Stoner: Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

[3] Ramírez, Carlos. Fundamentos de administración. ECOE Ediciones. (2002:4).

- Fritz Mostern Marx: La administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.

- Luther Gulick: La administración es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen para trabajar unidos en el logro de los propósitos comunes.

- Carlos Dávila: Administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control.

- George R. Terri, remitiéndose a Henry Fayol, define la administración como un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.

- Herbert A. Simon: La administración es una acción humana, racional y cooperativa para llegar a determinados objetivos.

- Robert Mc Namara: La administración es el medio por medio del cual pueden ser

racionalmente organizados y extendidos al conjunto del cuerpo social los cambios sociales, tecnológicos y políticos.

2.5.2.2. Principios generales de la administración

Según Fayol, los 14 principios generales de la administración son:[4]

1. División del trabajo: Especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad e implica el deber de rendir cuentas. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: Obediencia, dedicación, energía, comportamiento y respeto de las normas establecidas.
4. Unidad de mando: Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: Asignación de un jefe y un plan a cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los generales: Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares.
7. Remuneración del personal: Debe haber satisfacción justa y garantizada para los

[4] Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill. (2006:72).

empleados y para la organización.

8. Centralización: Concentración de la autoridad en la cúpula jerárquica de la organización.
9. Cadena escalar: Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: Debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa debe estar en su lugar, es el orden material y humano.
11. Equidad: Amabilidad y justicia para conseguir la lealtad del personal.
12. Estabilidad del personal: La rotación tiene un impacto negativo en la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, tanto mejor para la empresa.
13. Iniciativa: Capacidad de visualizar un plan y asegurar personalmente su éxito.
14. Espíritu de equipo: La armonía y unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización.

Urwick propuso cuatro principios de administración:[5]

a. Principio de especialización: Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la de staff y la funcional.
b. Principio de la autoridad: Debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.

[5] Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill. (2006:76).

c. Principio de amplitud administrativa: Este principio determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. El superior revisa a las personas y, principalmente, las relaciones entre esas personas. La cantidad óptima de subordinados varía enormemente, dependiendo del nivel y la naturaleza de los puestos, la complejidad y la variabilidad del trabajo y la preparación de los subordinados.
d. Principio de definición: Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada puesto y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

2.5.2.3. Características de la administración

1. Universalidad: El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque evidentemente existan variantes. Se puede decir que la administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismo social y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Especificidad: Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. La administración tiene características específicas que no nos permite

confundirla con otra ciencia o técnica. La administración se auxilia de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas.

3. Unidad temporal: Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

4. Unidad jerárquica: Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

5. Valor instrumental: La administración es un medio para alcanzar un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.

6. Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de un organismo formal.

7. Interdisciplinariedad: La administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Esta relacionada con matemáticas, estadística, derecho, economía, contabilidad, sociología, psicología, filosofía, antropología, etc.

8. Flexibilidad: Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.

2.5.2.4. Funciones básicas de la empresa

Fayol destaca que toda empresa cumple seis funciones:[6]

1. Funciones técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
2. Funciones comerciales: Relacionadas con la compra, la venta o el intercambio.
3. Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
4. Funciones de seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes y las personas.
5. Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
6. Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, y están siempre por encima de ellas.

[6] Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill. (2006:70).

2.5.2.5. Papel del administrador

Mintzberg identifica diez papeles específicos del administrador, distribuidos en tres categorías: Interpersonal, informativa y decisoria. Un papel es el conjunto de expectativas de la organización respecto al comportamiento de una persona. Cada papel representa actividades que realiza el administrador para cumplir las funciones de planear, organizar, dirigir y controlar.[7]

a) Papeles interpersonales: Representan las relaciones con otras personas y se relacionan con las habilidades humanas. Muestran cómo el administrador interactúa con las personas e influye en los subordinados.

- Representación.- Asume deberes ceremoniales y simbólicos, representa la organización, establece relaciones, firma documentos legales.
- Liderazgo.- Dirige y motiva a las personas, orienta, capacita, aconseja y se comunica con los subordinados.
- Vínculos.- Mantiene redes de comunicación dentro y fuera de la organización, instituye canales formales de comunicación.

[7] Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill. (2006:6).

b) Papeles informativos: Describen las actividades para mantener y desarrollar una red de información. Muestran cómo el administrador intercambia y procesa información.

- Vigilancia.- Elabora y autoriza informes, mantiene contactos personales.
- Difusión.- Envía información a los miembros de otras organizaciones, envía memorandos e informes, organiza y preside reuniones.
- Portavoz.- Transmite información a personas externas mediante conversaciones, informes y memorandos.

c) Papeles decisorios: Incluyen eventos y situaciones en que el administrador deba elegir o escoger. Estos papeles requieren conocimiento, habilidades humanas y conceptuales. Muestran cómo el administrador utiliza la información en sus decisiones.

- Emprendedor.- Inicia proyectos, identifica nuevas ideas, asume riesgos, delega autoridad, comparte responsabilidades de ideas a otros.
- Resolución de conflictos.- Toma medidas correctivas en disputas o crisis, resuelve conflictos, guía al grupo en las crisis y lo orienta en los cambios.
- Asignación de recursos.- Decide la asignación de recursos. Propone y establece prioridades.
- Negociación.- Representa los intereses de la organización en negociaciones con sindicatos, en ventas, compras o financiamientos.

2.5.2.6. Proceso administrativo

Según Stoner (1996: 11-13). “Se acostumbra definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control.

- **Planificar**.- Implica que los administradores piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Además, los planes son la guía para que (1) la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; (2) los miembros de la organización desempeñen actividades congruentes con los objetivos y los procedimientos elegidos, y (3) el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio, se puedan tomar medidas correctivas.

  El primer paso para planificar consiste en elegir las metas de la organización. A continuación se establecen metas para cada una de las subunidades de la organización; es decir, sus divisiones, departamentos, etc. Definidas éstas, se establecen programas para alcanzar las metas de manera sistemática. Sobra decir que, al elegir objetivos y preparar programas, el gerente de mayor jerarquía

analizar su viabilidad, así como las posibilidades de que otros gerentes y empleados de la organización los acepten.

- **Organizar.-** Proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que éstos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras. Por lo tanto, los gerentes deben adaptar la estructura de la organización a sus metas y recursos, proceso conocido como diseño organizacional.

- **Dirigir.-** Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen también tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes, al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

- **Controlar.-** Involucra los siguientes elementos básicos: (1) establecer estándares de desempeño: (2) medir los resultados presentes; (3) comparar estos resultados con las normas establecidas, y (4) tomar medidas correctivas cuando se detectan

desviaciones. El gerente, gracias a la función de control, puede mantener a la organización en el buen camino".

Según Stoner (1996: 610). "Las organizaciones utilizan a los procedimientos de control para asegurarse de que están avanzando, satisfactoriamente, hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. De hecho, el control está mucho más generalizado que la planificación. El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección".

2.5.3. Estructura y diseño organizacional

2.5.3.1. Estructura organizacional

Según Stoner (1996: 361,345). "La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados. Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes a las de otras, existe toda una serie de estructuras posibles para la organización".

2.5.3.2. Pasos básicos para organizar

- **División del trabajo**

Según Stoner (1996: 347). “La división de trabajo consiste en descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general; en forma lógica y cómoda.

La división de trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad. Por consiguiente, fomenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. Además, como crea una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses”.

- **Departamentalización**

Según Stoner (1996: 348). “La departamentalización es resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a qué actividades laborales, una vez que han sido divididas en tareas, se pueden relacionar en grupos parecidos. Existen muchas

variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones, y los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras, por lo que es necesario agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica".

- **Jerarquía**

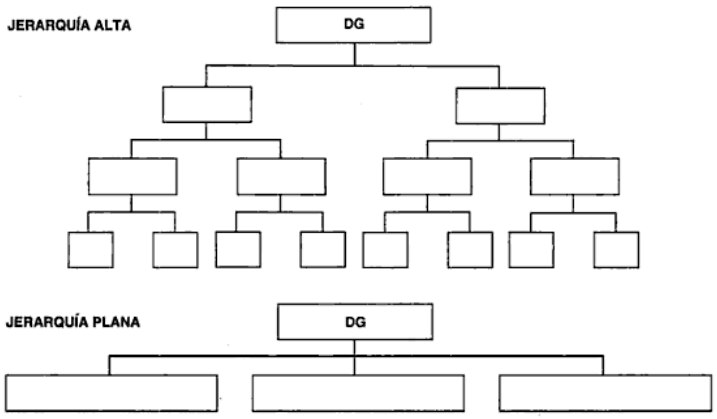
Según Stoner (1996: 348). "Jerarquía es el patrón de diversos niveles de la estructura de una organización. El tramo de control administrativo significa la cantidad de personas y departamentos que dependen, directamente, de un gerente específico.

Cuando se ha dividido el trabajo, creado departamentos y elegido el tramo del control, los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifica quién depende de quién. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama.

En la cima de la jerarquía de la organización se encuentra el director (o directores) de mayor rango, responsable de las operaciones de toda la organización. Por regla general, estos directores se conocen como Director General, Presidente, o Director Ejecutivo. Otros gerentes, de menor rango, se ubican en los diversos niveles de la organización".

Gráfico 2.5

Jerarquía alta y plana



Fuente: Stoner, James (1996:349)

- **Coordinación**

Según Stoner (1996: 351). "La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan".

2.5.3.3. Diseño organizacional

Según Stoner (1996: 355). “El diseño organizacional es un proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por tanto, el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, al mismo tiempo: hacia el interior de su organización y hacia el exterior de su organización”.

2.5.3.4. Tipos de estructuras organizacionales

i. Organización lineal

Según Chiavenato (2006: 160-162). “La organización del tipo lineal constituye la forma estructural más simple, donde existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

La organización lineal presenta las siguientes características:

- Autoridad lineal o única.
- Líneas formales de comunicación.
- Centralización de las decisiones.
- Aspecto piramidal.

Las ventajas de la organización lineal son:

- Estructura simple y de fácil comprensión.
- Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos y notable precisión de jurisdicción.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad.
- Tipo de organización indicado para pequeñas empresas.

La organización lineal presenta desventajas y limitaciones, como:

- Estabilidad y constancia de las relaciones formales.
- Autoridad lineal basada en el mando único y directo.
- Exagera la función de jefatura y de mando.
- La unidad de mando hace al jefe multidisciplinario, quien no puede especializarse en nada.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal provoca el congestionamiento de las líneas formales de comunicación.

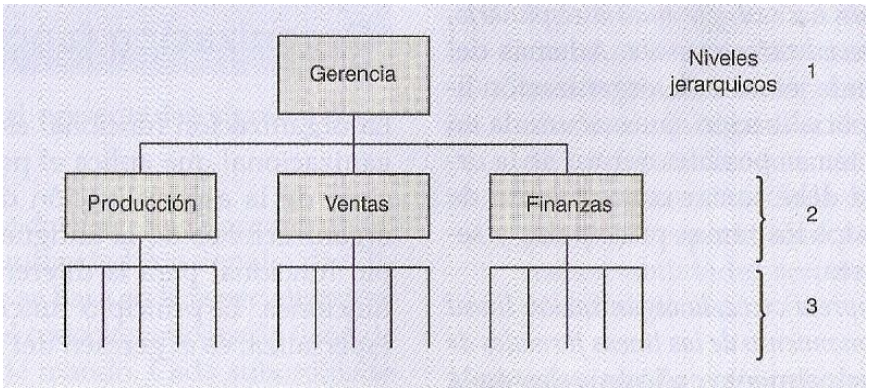
- Las comunicaciones, por ser lineales, se vuelven lentas, sujetas a intermediarios y distorsiones.

La organización lineal se aplica en los siguientes casos:

- En la empresa pequeña y que no requiere ejecutivos especializados en áreas técnicas.
- En las etapas iniciales, después de la creación de la empresa.
- Cuando las tareas de la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras modificaciones, permitiendo concentración en las actividades repetitivas, una vez que la estructura es estable y permanente.
- Cuando la rapidez en la ejecución del trabajo es más importante que la calidad del trabajo.
- Cuando la organización invierte en consultoría externa y obtiene servicios externos en lugar de crear órganos internos de asesoría".

Gráfico 2.6

Organización lineal



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2006: 161)

ii. Organización funcional

Según Chiavenato (2006: 162-164). “La organización funcional es el tipo de estructura que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones.

La organización funcional presenta las siguientes características:

- Autoridad funcional o dividida.
- Líneas directas de comunicación.
- Descentralización de las decisiones.
- Énfasis en la especialización

La organización funcional trae algunas ventajas, que son:

- Proporciona el máximo de especialización en los diversos puestos de la organización.
- Permite la mejor supervisión técnica posible.
- Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediaciones.
- Separa las funciones de la planeación y de control de las funciones de ejecución.

La organización funcional presenta desventajas, como:

- Dilución y consecuente pérdida de autoridad.

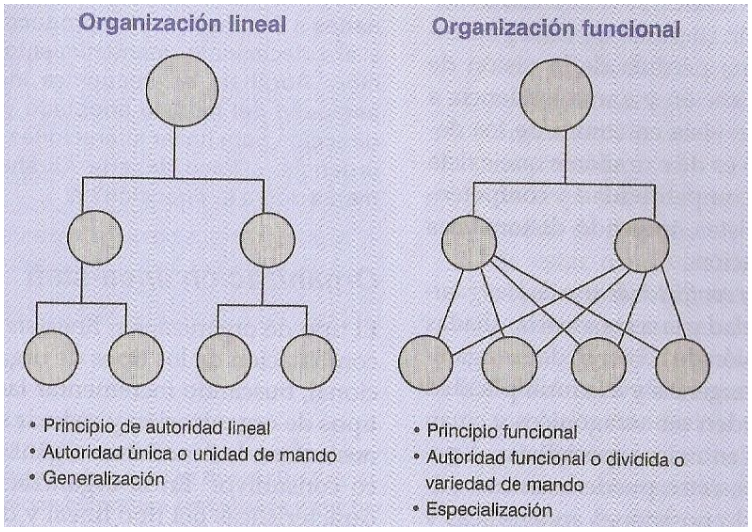
- Subordinación múltiple.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas.
- Tendencia a la tensión y conflictos dentro de la organización.

La organización funcional se aplica en los siguientes casos:

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien relacionados, reportándose a un dirigente eficaz y orientado hacia objetivos comunes muy bien definidos y colocados.
- Cuando en determinadas circunstancias la organización delega, durante un cierto periodo, autoridad funcional a algún órgano especializado sobre los demás, con el fin de implantar alguna rutina o procedimiento para así evaluar y controlar alguna actividad".

Gráfico 2.7

Diferencias entre la organización lineal y funcional



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2006: 163)

iii. Organización línea – staff

Según Chiavenato (2006: 164-169). “La organización línea – staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, con características de ambas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

Las cuatro principales funciones del staff son: Servicios, consultoría y asesoría, monitoreo, planeación y control.

La organización línea – staff presenta características más complejas, como:

- Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional.
- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.
- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo y soporte (asesores).
- Jerarquía versus especialización.

La organización línea – staff presenta varias ventajas, que son:

- Asegura asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y órganos de staff.

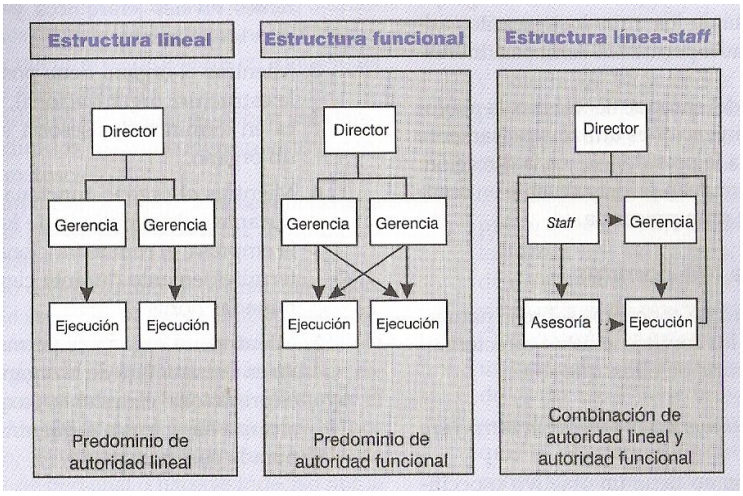
La organización línea – staff presenta desventajas y limitaciones, que son:

- Existencia de conflictos entre órganos de línea y de staff
- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio entre línea y staff.

La organización línea – staff es la más aplicada y utilizada forma de organización. La organización permite incorporar especialistas a la organización a un costo razonable, mientras sus servicios son indispensables".

Gráfico 2.8

Diferencias entre estructura lineal, funcional y línea-staff



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2006: 163)

iv. Organización matricial

Según Stoner (1996: 365-366). "La estructura matricial, en ocasiones llamada sistema de mando múltiple, cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los

empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

La organización matricial presenta las siguientes ventajas:

- Medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo.
- Concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costos.

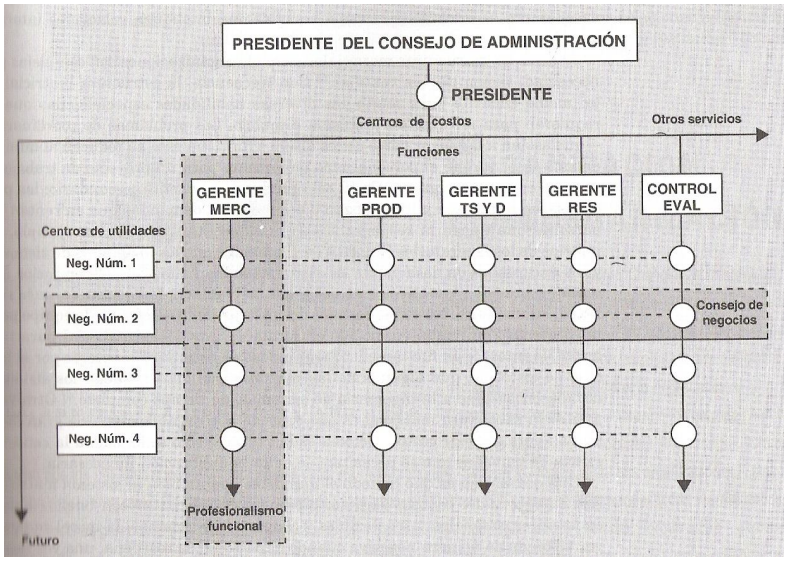
La organización matricial presenta las siguientes desventajas:

- No todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos.
- La moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos.
- Si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficacia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales".

Gráfico 2.9

Organización matricial



Fuente: Stoner, James (1996:365)

2.5.3.5. Tipos de departamentalización

i. Departamentalización por funciones

Según Chiavenato (2006: 180-182). "La departamentalización funcional consiste en la agrupación de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa.

La departamentalización por funciones presenta las siguientes ventajas:

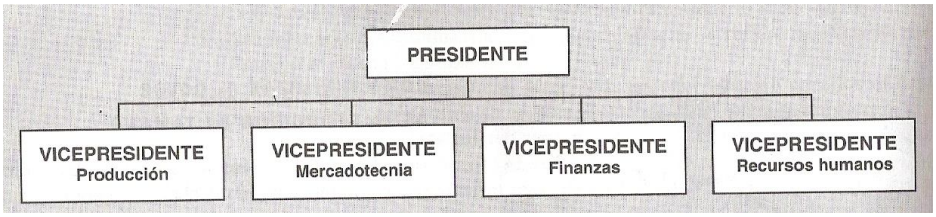
- Permite agrupar a varios especialistas bajo una única jefatura común, cuando su actividad es especializada.
- Garantiza plena utilización de las habilidades técnicas de las personas.
- Permite la economía de escala por la utilización integrada de personas, máquinas y producción en masa.
- Orienta a las personas a una actividad específica concentrando su competencia de forma eficaz y simplifica la capacitación del personal.
- Indicada para circunstancias estables de pocos cambios y que requieran de un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- Se aconseja para empresas que tengan productos o servicios que permanezcan inalterados por un largo periodo de tiempo.
- Refleja un elevado nivel de auto – orientación y de introversión administrativa por parte de la organización.

La departamentalización por funciones presenta algunas desventajas:

- Reduce la cooperación interdepartamental.
- Es inadecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son mutables o imprevisibles.
- Dificulta la adaptación y la flexibilidad respecto a los cambios externos.
- Hace que las personas enfoquen sus esfuerzos sobre sus propias especialidades en perjuicio del objetivo global de la empresa".

Gráfico 2.10

Departamentalización por funciones



Fuente: Stoner, James (1996:362)

ii. Departamentalización por productos o servicios

Según Chiavenato (2006: 182-184). "La departamentalización por productos o servicios involucra diferenciación y agrupación de actividades de acuerdo con el resultado de la organización, es decir, de acuerdo con el producto o servicio realizado. Se basa en los productos o servicios que ejecuta la organización, la cual se descentraliza en función de ellos. Este tipo de departamentalización separa la estructura organizacional en unidades con base a productos, proyectos o programas desarrollados por la organización que presentan un ciclo de vida largo.

La departamentalización por productos presenta las siguientes ventajas:

- Establece la responsabilidad de los departamentos para un producto o línea de producto o servicio.
- Facilita la coordinación interdepartamental.
- Facilita la innovación.

- Indicada para circunstancias externas y mutables.
- Permite flexibilidad.

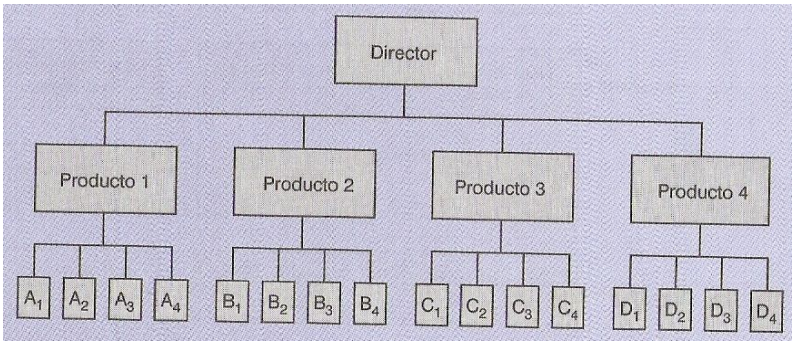
La departamentalización por productos presenta las siguientes desventajas:

- Dispersa especialistas en subgrupos orientados a diferentes productos.
- Contraindicada para empresas con pocos productos o líneas reducidas de productos.
- Enfatiza la coordinación por sobre la especialización.

Se indica la estructura por productos/servicios para circunstancias ambientales mutables, pues induce a la cooperación entre especialistas y a la coordinación de sus esfuerzos para un mejor desempeño del producto/servicio, y cuando la tecnología empleada es adaptable y modificable. Cada departamento tiene completa autonomía y autosuficiencia en sus propias unidades de producción, ventas, investigación y desarrollo, etc.”.

Gráfico 2.11

Departamentalización por productos o servicios



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2006: 182)

iii. Departamentalización geográfica

Según Chiavenato (2006: 184-186). “Este tipo de departamentalización requiere diferenciación y agrupación de las actividades de acuerdo con la ubicación donde el trabajo se desempeñará, o con un área de mercado a ser servida por la empresa.

Donde los mercados están dispersos, se podrá mejorar la eficiencia si todas las actividades relacionadas con un producto se agrupan en un área geográfica específica.

La departamentalización geográfica presenta las siguientes ventajas:

- Cuando las circunstancias externas indican que el éxito de la organización depende particularmente de su ajuste a las condiciones y a las necesidades locales o regionales.
- Permite establecer la responsabilidad de utilidades y desempeño, de la misma manera que la organización por producto, haciendo énfasis en el comportamiento regional o local.
- Motiva a los ejecutivos a pensar en términos de éxito del territorio.
- Indicado para empresas al menudeo.
- Puede acompañar a las variaciones regionales y locales sin grandes problemas.

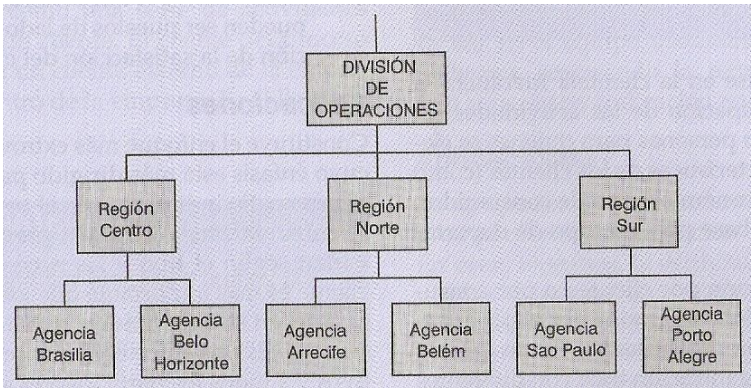
Entre las desventajas de la departamentalización geográfica están:

- El enfoque territorial de la organización deja en segundo plano la coordinación de aspectos de planeación, ejecución o control de la organización como un todo, en relación con el grado de libertad y autonomía colocado en las regiones o sucursales.
- Poco utilizada para el área financiera.

La departamentalización geográfica se utiliza generalmente en empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos, es especialmente atractiva para empresas de gran escala y cuyas actividades están geográficamente dispersas. Las empresas transnacionales utilizan esa estrategia para sus operaciones fuera del país en donde se encuentran sus sedes. Es más indicada para el área de producción y ventas".

Gráfico 2.12

Departamentalización geográfica



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2006: 185)

iv. Departamentalización por clientela

Según Chiavenato (2006: 186-187). “La organización con base en la clientela involucra la diferenciación y agrupación de las actividades según el tipo de persona o personas para quienes se ejecuta el trabajo. Las características de los clientes como edad, sexo, nivel socioeconómico, tipo de consumidor, etc., constituyen la base para este tipo de departamentalización.

La departamentalización por clientes presenta las siguientes ventajas:

- El cliente y su satisfacción es el aspecto más crítico de la organización.
- Predispone a los ejecutivos y a todos los participantes de la organización a la tarea de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.
- Permite que la organización concentre sus conocimientos en las distintas necesidades y exigencias de los canales mercadológicos.

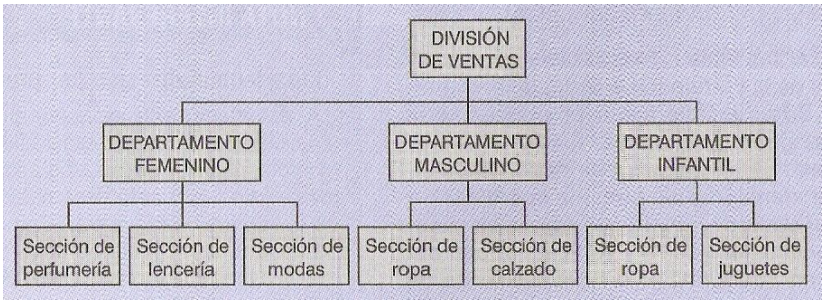
La departamentalización por clientes presenta las siguientes desventajas:

- Las demás actividades de la organización (como producción, finanzas, etc.) pueden volverse secundarias o accesorias.
- Los demás objetivos de la organización (como utilidades, productividad, eficiencia, etc.) pueden ser puestos de lado o sacrificados en función de la satisfacción del cliente.

Este tipo de departamentalización se encuentra más dirigido para el cliente que para la misma empresa. Se emplea cuando el negocio depende de diferentes características de productos/servicios, que deben ser adaptados y ajustados a él y a sus necesidades. Permite concentrar todos los conocimientos sobre las diferentes necesidades y exigencias de los diferentes canales mercadológicos".

Gráfico 2.13

Departamentalización por clientela



Fuente: Chiavenato, Idalberto (2006: 187)

2.5.4. Organigrama

2.5.4.1. Definición de organigrama

Según Franklin (2009: 124). "El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles

jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría".

2.5.4.2. Objetivos del organigrama

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
    - Los puestos existentes en la compañía.
    - Cómo estos puestos se agrupan en unidades administrativas.
    - Cómo la autoridad se le asigna a los mismos.

2.5.4.3. Funciones del organigrama

- Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.
- Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización, la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.
- El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de puestos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.
- Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.
- Comunicar la estructura organizativa.
- Reflejar los cambios organizativos.

2.5.4.4. Características de un organigrama

- Un elemento (figuras).
- La estructura de la organización.
- Los aspectos más importantes de la organización.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.

- Las funciones.
- Las relaciones entre las unidades estructurales.
- Los puestos de mayor y menor importancia.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.
- Las comunicaciones y sus vías.
- Las vías de supervisión.
- Los niveles y los estratos jerárquicos.
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las unidades de categoría especial.

2.5.4.5. Requisitos de un organigrama

Según Franklin (2009:124-125). "Un organigrama presenta los siguientes requisitos:

Precisión.- En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

Vigencia.- Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior

derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

Uniformidad.- Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño.

Sencillez.- Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Para ello, se recomienda no complicarlo con trazos innecesarios o una nomenclatura compleja o poco clara.

Presentación.- En gran medida, su funcionalidad depende de su formato y estructura; por ello, en su preparación deben considerarse criterios técnicos y de servicio, en función de su objetivo".

2.5.4.6. Criterios fundamentales para la elaboración de un organigrama

- Los organigramas deben ser muy claros.
- Se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.

- Deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.
- Los colores y líneas gruesas los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
- Leyenda (explicación de líneas y símbolos especiales).

Los organigramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las oficinas o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevarán en medio el nombre de la oficina o sección.

En la parte superior del organigrama, va el nombre de la institución seguido del nombre del departamento y el título: organigrama; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

2.5.4.7. Proceso de elaboración de un organigrama

Según Franklin (2009: 141-142). “Los pasos básicos para preparar organigramas son:

- **Autorización para realizar el estudio**

Esta autorización debe provenir del titular de una organización, apoyado por los niveles de decisión, en especial por el responsable del órgano administrativo.

- **Integración del equipo de trabajo**

La elaboración de organigramas requiere personal compenetrado con la materia, por lo que es conveniente seleccionar al equipo que se asignará a este efecto. Para afinar detalles y lograr una buena coordinación del trabajo puede capacitarse a personal de apoyo en las siguientes áreas específicas:

- Presentación personal y forma de solicitar la información.
- Alternativas para concentrar avances.

- Mecanismos de supervisión y coordinación.
- Revisión y depuración de propuestas.

- **Captación de información**

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de funciones, procesos, proyectos, o sistemas que se revisan, con los líderes técnicos de las unidades, con el personal operativo y con los usuarios de los servicios, las áreas o ambos, que interactúan con las unidades sujetas a examen. También puede acudirse a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de investigación documental se recopila información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones de coordinación internas, interinstitucionales y con grupos de interés, funciones, procesos y proyectos de la organización.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan, los puestos y el número de plazas que los integran.
- Los procesos que llevan a cabo.

- Los proyectos que desarrollan.
- El alcance de sus acciones.
- Las estrategias que se aplican.
- Los beneficios que se espera obtener.

- **Clasificación y registro de la información**

El trabajo de clasificación y registro debe capturarse en formatos que permitan un manejo ágil y que podrían ordenarse en carpetas como documentos fuente. Su procesamiento considera el apoyo informático, en específico paquetería desarrollada para diseño gráfico, bases de datos, carpetas y bibliotecas. Es necesario examinar críticamente los datos que se obtengan con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

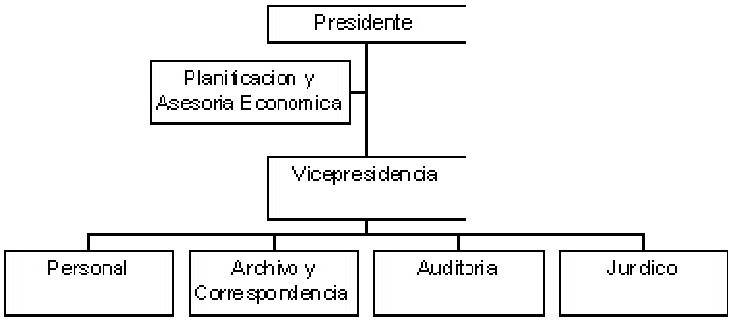
- **Diseño de un organigrama**

➢ **Líneas de conexión**

- **Líneas llenas sin interrupciones:** Son aquellas que indican autoridad formal, relación de línea o mando, relación de asesoría interna, comunicación y la vía jerárquica.

Gráfico 2.14

Diseño de un organigrama

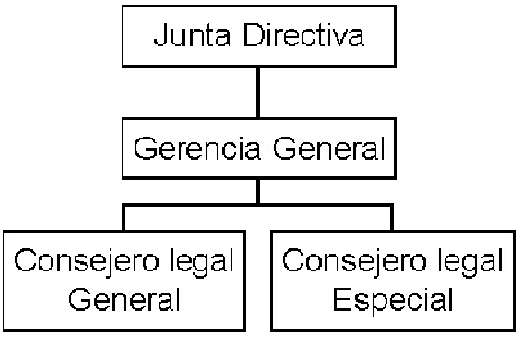


Elaborado por: Andrea Lara

- Las líneas llenas verticales indican autoridad sobre. Las horizontales señalan especialización y correlación.
- Cuando la línea llena cae sobre la parte media y encima del recuadro indica mando.

Gráfico 2.15

Diseño de un organigrama

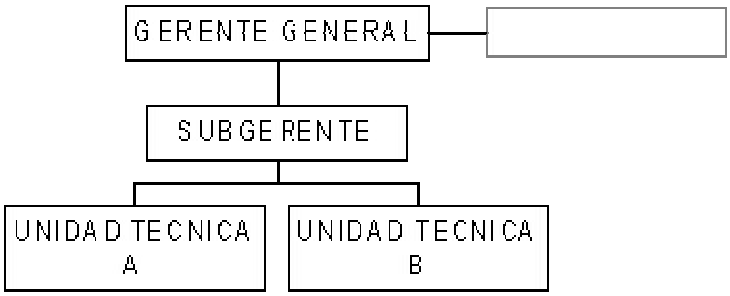


Elaborado por: Andrea Lara

- Cuando la línea llena se coloca a los lados de la figura geométrica indica relación de apoyo.

Gráfico 2.16

Diseño de un organigrama

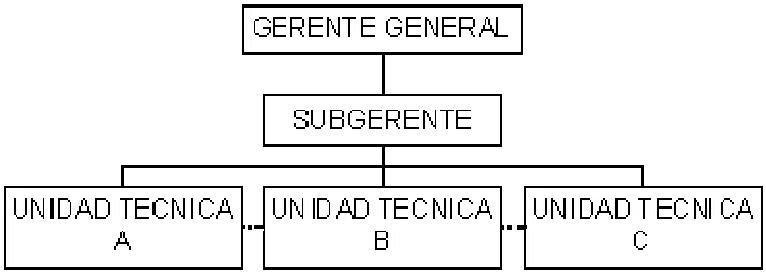


Elaborado por: Andrea Lara

- **Líneas de puntos o discontinuas:** Son aquellas que indican relación de coordinación, relaciones funcionales, relación de asesoría externa o con comisiones.

Gráfico 2.17

Diseño de un organigrama

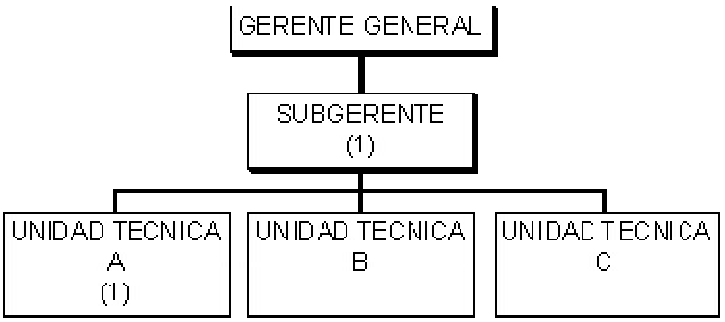


Elaborado por: Andrea Lara

- Los círculos colocados en espacios especiales del organigrama y que poseen un número en su interior, indica un comité en el que participan todas las unidades señaladas con el mismo número.

Gráfico 2.18

Diseño de un organigrama



Elaborado por: Andrea Lara

- Utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el que utiliza para trazar estas últimas.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama.
- No deben adelgazarse las líneas a medida que desciende el nivel jerárquico.

- **Figuras**

- Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas. Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando; de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.
- Los organigramas funcionales incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.
- Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

- **Representación de las unidades:** Para representación de las unidades conviene usar siempre rectángulos. No es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama.

- **Forma:** Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

- **Dimensión:** Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes. No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad. Ésta se la da su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades".

2.5.4.8. Clasificación de los organigramas

Según Franklin (2009: 125-131). "Los organigramas pueden clasificarse:

- **Por su naturaleza:**

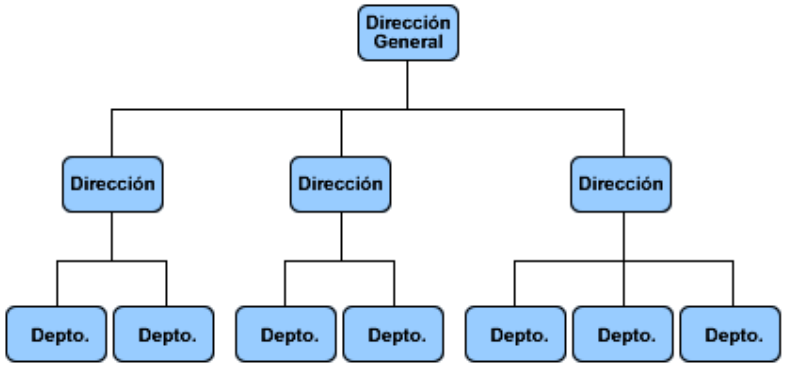
- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- **Macroadministrativos:** Contienen información de a más de una organización.
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

- **Por su ámbito:**

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.

Gráfico 2.19

Organigrama general

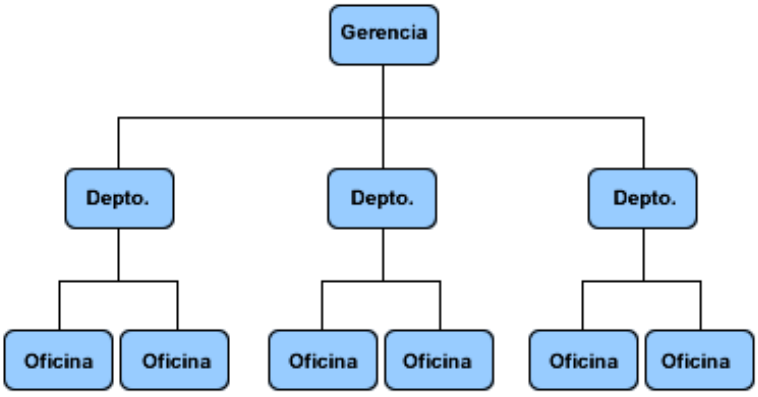


Fuente: Franklin, Enrique (2009:126)
Elaborado por: Andrea Lara

- **Específicos:** Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Gráfico 2.20

Organigrama específico



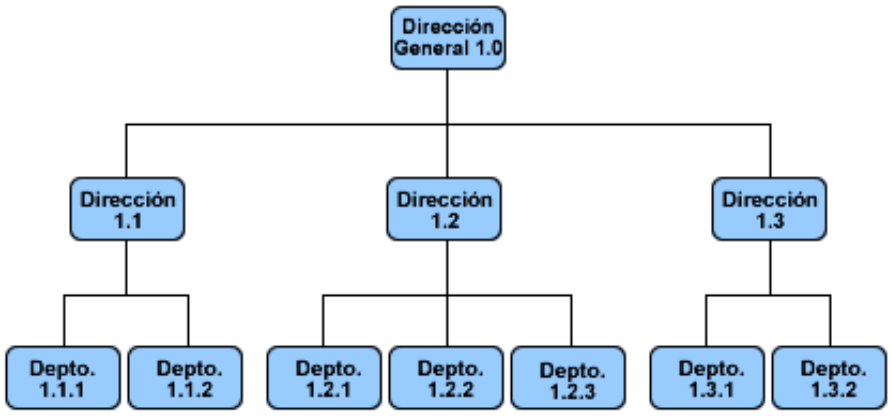
Fuente: Franklin, Enrique (2009:126)
Elaborado por: Andrea Lara

- **Por su contenido:**

- **Integrales:** Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Gráfico 2.21

Organigrama integral

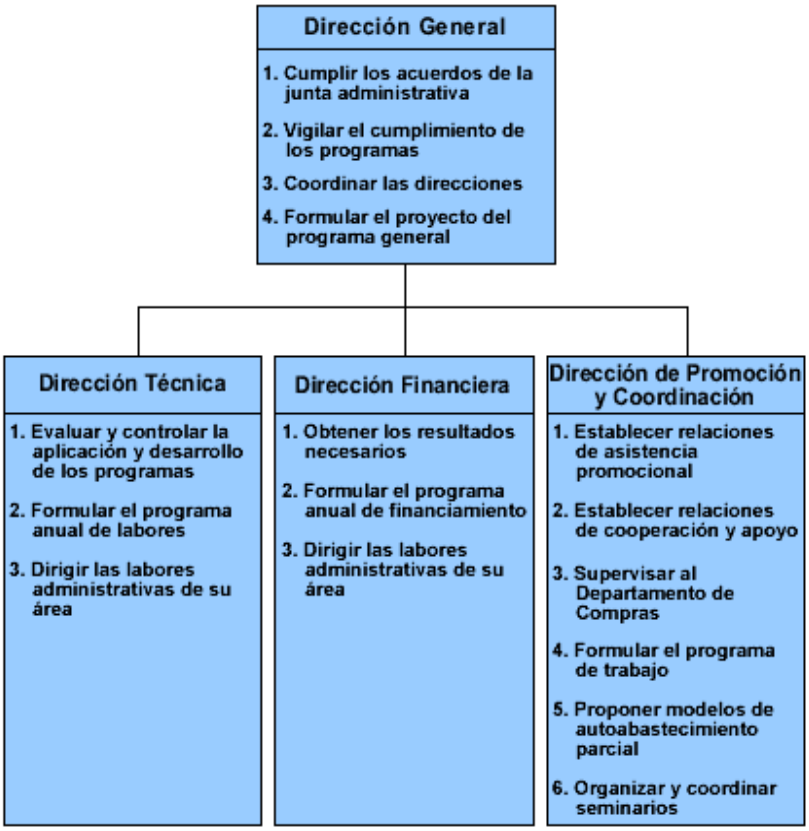


Fuente: Franklin, Enrique (2009:127)
Elaborado por: Andrea Lara

- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Se utiliza para capacitar al personal y presentar la organización en forma general.

Gráfico 2.22

Organigrama funcional

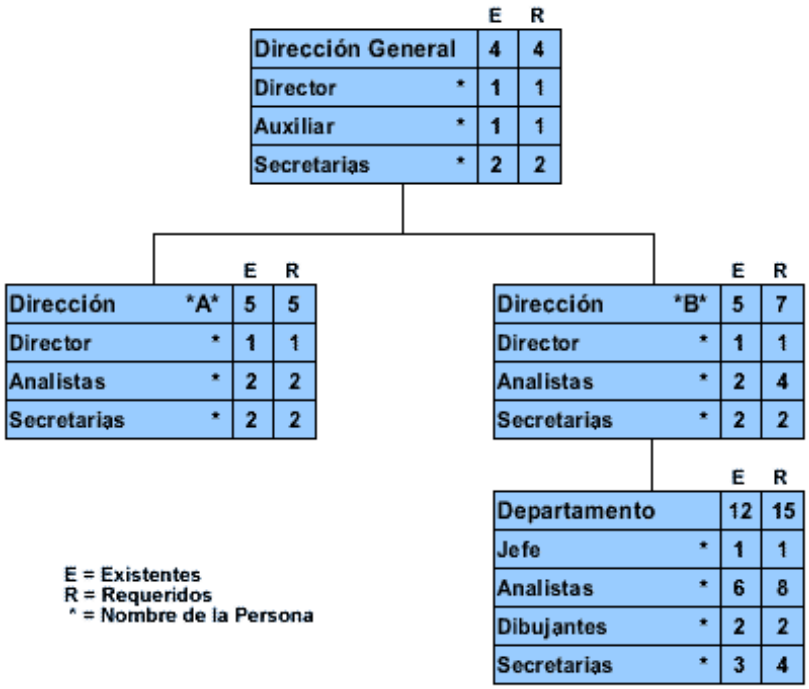


Fuente: Franklin, Enrique (2009:127)
Elaborado por: Andrea Lara

- **De puestos, plazas y unidades:** Indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Gráfico 2.23

Organigrama de puestos, plazas y unidades



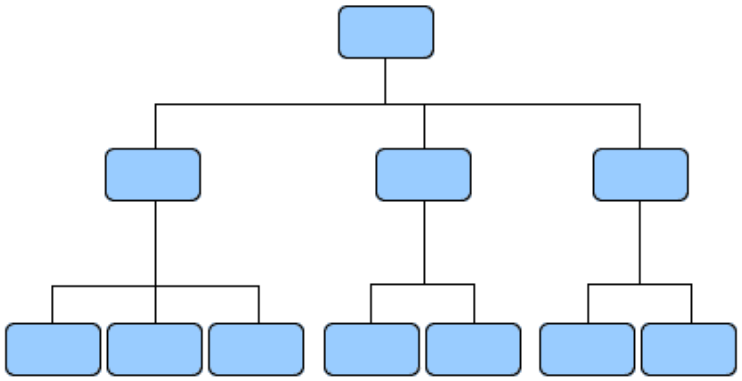
Fuente: Franklin, Enrique (2009:128)
Elaborado por: Andrea Lara

- **Por su presentación:**

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su empleo en los manuales de organización.

Gráfico 2.24

Organigrama vertical

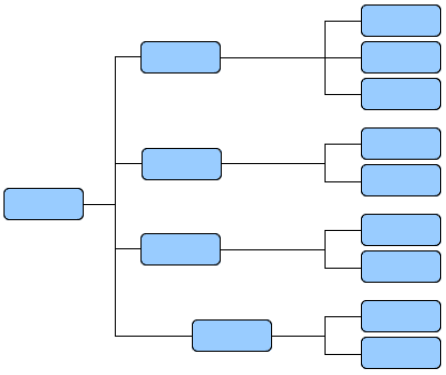


Fuente: Franklin, Enrique (2009:128)
Elaborado por: Andrea Lara

- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, mientras que las relaciones entre las unidades se estructuran por líneas dispuestas horizontalmente.

Gráfico 2.25

Organigrama horizontal

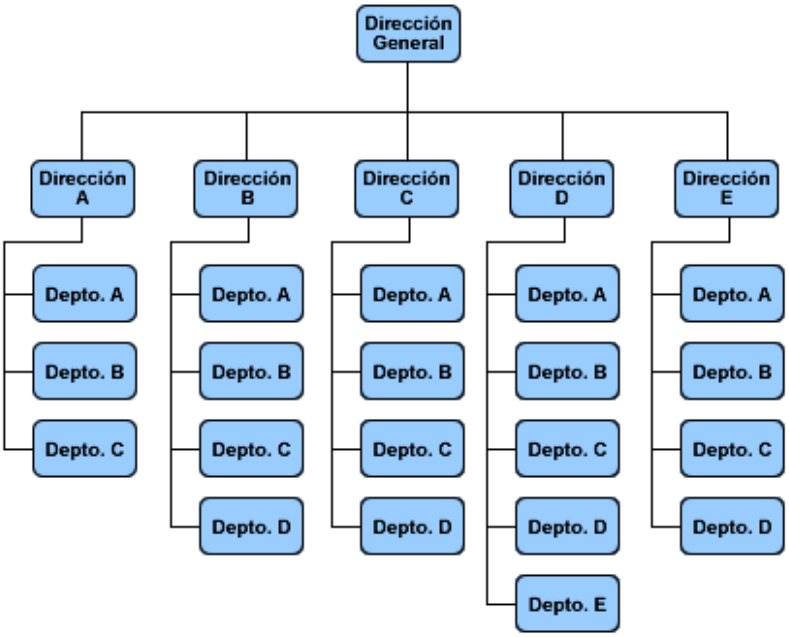


Fuente: Franklin, Enrique (2009:129)
Elaborado por: Andrea Lara

- **Mixtos:** Utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

Gráfico 2.26

Organigrama mixto

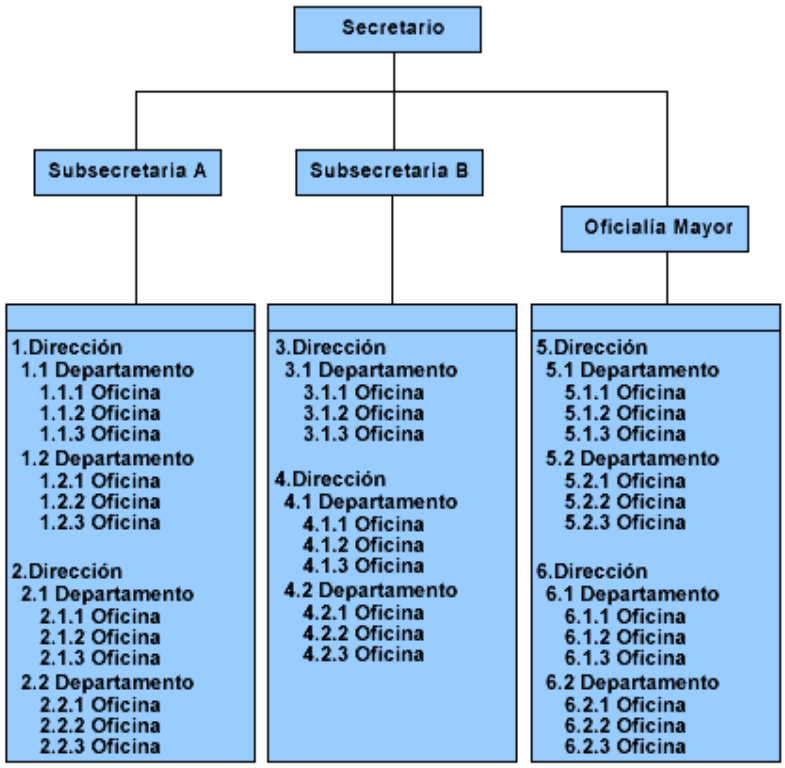


Fuente: Franklin, Enrique (2009:130)
Elaborado por: Andrea Lara

- **De bloque:** Son una variante de los verticales, pero tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, en poco espacio permiten que aparezcan unidades ubicadas en varios niveles jerárquicos".

Gráfico 2.27

Organigrama de bloque



Fuente: Franklin, Enrique (2009:131)
Elaborado por: Andrea Lara

2.5.5. Manuales administrativos

2.5.5.1. Definición de manuales administrativos

Según Franklin (2009: 244). “Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización

(antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas".

2.5.5.2. Objetivos de los manuales administrativos

Según Franklin (2009: 244-245). "Los objetivos de los manuales administrativos son los siguientes:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Contribuir a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.

- Servir como una fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización".

2.5.5.3. Clasificación de los manuales administrativos

Según Franklin (2009: 245-248). "La clasificación básica de los manuales administrativos es la siguiente:

- **Por su naturaleza o área de aplicación:**

- **Microadministrativos:** Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

- **Macroadministrativos:** Son los documentos que contienen información de más de una organización.

- **Mesoadministrativos:** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

- **Por su contenido:**

- **De organización:** Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

- **De procedimientos:** Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específicas en una organización.

- **De gestión de calidad:** Documentos que describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad.

- **De historia de la organización**: Estos manuales son documentos que refieren la historia de la organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición.

- **De políticas:** También conocidos como normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

- **De contenido múltiple:** Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

- **De puestos:** Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización".

2.5.5.4. Componentes de un manual

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina cuerpo principal: funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, etc., dependiendo estos temas del tipo de manual de que se trate.

En primer lugar comenzará el texto con una sección denominada contenido, donde se enunciarán las partes o secciones integrantes del manual. Esta sección será seguida de un índice en el que se indicará el número de página en que se localiza cada título y subtítulo. Es un índice numérico, cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas en el manual. La tercera sección será la introducción en la que se explicará el propósito del manual. La cuarta sección contendrá las instrucciones para el uso del manual. Esto es, explicará de qué manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal a efectos de una consulta, o bien en que forma se actualizarán las

piezas del manual, dada la necesidad de revisiones y reemplazos de normas y medidas que pierden vigencia o surgen nuevas necesidades a cubrir. La quinta sección es el cuerpo principal; es la parte más importante y la verdadera razón del manual.

2.5.5.5. Importancia de los manuales

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Sirve como una guía en el adiestramiento de novatos.

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, las normas, etc.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva.

2.5.6. Manual de funciones

2.5.6.1. Definición del manual de funciones

Es un documento que en forma ordenada y sistemática, presenta información sobre aspectos organizacionales necesarios para la realización del trabajo. Describe cada una de las diferentes funciones que corresponde a cada puesto dentro de la organización, con el fin de delimitar y distribuir las responsabilidades de los empleados de una organización. Indica qué hace y para qué lo hace determinada función en el puesto, eliminándose así problemas de duplicidad en las labores, detectando responsabilidades no definidas o nombres inapropiados a los puestos, equilibrando funciones y prestando a la empresa una serie de beneficios importantes en el manejo de sus colaboradores.

2.5.6.2. Objetivos del manual de funciones

- Establecer de una manera clara y formal los objetivos de cada puesto y determinar las funciones, habilidades y responsabilidades de cada puesto de trabajo.
- Especificar los requerimientos de los empleos en términos de conocimiento, experiencia, habilidades y aptitudes.
- Fomentar el avance de otros procesos administrativos, tales como:
  - Selección de personal
  - Inducción de nuevos empleados
  - Entrenamiento en los puestos de trabajo
  - Evaluación del desempeño
  - Asignaciones salariales
- Precisar las funciones encomendadas a cada empleo para determinar responsabilidades, evitar la repetición y detectar omisiones.
- Proporcionar información de soporte para la planeación o implantación de medidas de mejoramiento.

2.5.6.3. Contenido del manual de funciones

- **Descripción básica del puesto:** El formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, dependencia a la que pertenece y el puesto de su jefe inmediato.

- **Objetivo estratégico del puesto:** Se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades por lo cual se hace necesario la existencia de dicho puesto en la estructura de la empresa. En este punto se debe recalcar que la definición del objetivo debe ser concreta y que globalice en pocas palabras el grupo de funciones y responsabilidades del puesto.

- **Funciones básicas:** Se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas que describa adecuadamente los límites y la esencia del puesto. Es importante al describir las funciones y las responsabilidades de forma tal que el jefe de dicho empleado pueda tener una forma objetiva de medir el grado de cumplimiento de cada una de las funciones básicas al momento de la evaluación periódica del trabajador. Esto con el fin de que al entregarle sus funciones al empleado, podamos tener un método sencillo de control de gestión sobre el puesto, ya que al final de cada período al empleado se le pueda evaluar su desempeño lo más objetivamente posible.

- **Personal relacionado con el puesto:** Se parte de la ubicación del puesto dentro del organigrama de la empresa para determinar con qué empleados o secciones debe interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas. Esta parte del formato también le permite al trabajador conocer la compañía y le da un panorama global del movimiento de la empresa entre sus diferentes secciones.

- **Perfil del puesto:** En este punto de la descripción del puesto, se refiere a cual sería el perfil óptimo o ideal del funcionario que debe ocupar un puesto. Se debe

aclarar con respecto a la descripción del perfil del puesto que éste se requiere para poder realizar una adecuada selección de personal. Si bien es cierto que es muy difícil encontrar un empleado que cumpla a cabalidad con el perfil óptimo establecido para un puesto, esto si nos puede servir de base para seleccionar el aspirante más adecuado en el proceso de selección.

Adicionalmente, después de conseguir el empleado más adecuado para el puesto, al cruzar el perfil óptimo establecido con las características del empleado contratado (relación hombre – puesto), se puede organizar el programa de desarrollo individual del funcionario, esto en miras de terminar de adecuar al empleado con su puesto.

2.5.7. Administración de Recursos Humanos

2.5.7.1. Definición de Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2002:9). “La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño”.

2.5.7.2. Objetivos de la Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2002:9). “La administración de recursos debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables”.

2.5.7.3. Procesos en la Administración de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007:118-119). “Los procesos básicos en la administración de recursos humanos son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el

cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización".

Cuadro 2.2

Procesos en la Administración de Recursos Humanos

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
INTEGRACIÓN	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
ORGANIZACIÓN	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
RETENCIÓN	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo Relaciones sindicales
DESARROLLO	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación Desarrollo organizacional
AUDITORÍA	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles-Constancia-Productividad-Equilibrio social

Fuente: Chiavenato, Idalberto (2007: 118)

2.5.7.4. Políticas de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2007:120-122). "Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Cada organización desarrolla la política de recursos humanos más adecuada a su filosofía y a sus necesidades. En estricto

sentido, una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1) Políticas de integración de recursos humanos

- Dónde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro o fuera de la organización), en qué condiciones y cómo reclutar (técnicas o medios de reclutamiento que prefiere la organización para abordar el mercado de recursos humanos) los recursos humanos necesarios para la organización.
- Criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro de la organización.
- Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia.

2) Políticas de organización de recursos humanos

- Cómo determinar los requisitos básicos del personal (requisitos intelectuales, físicos, etc.), para el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- Criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño.

3) Políticas de retención de los recursos humanos

- Criterio de remuneración directa para los participantes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación de la organización frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta para los participantes, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes en el universo de puestos de la organización y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.
- Cómo mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
- Criterios relativos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización.
- Relaciones cordiales con sindicatos y representantes del personal.

4) Políticas de desarrollo de los recursos humanos

- Criterios de diagnóstico y programación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

5) Políticas de auditoría de los recursos humanos

- Cómo mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
- Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización".

2.5.7.5. Subsistemas de la Administración de Recursos Humanos

i. Subsistema de integración de recursos humanos

- **Planificación de los recursos humanos**

Según Stoner (1996: 412-413). "La planificación de los recursos humanos sirve para garantizar que, en forma constante y adecuada se cuente con el personal que se necesita. Se lleva a cabo a través del análisis de: (a) factores internos, como las necesidades actuales y esperadas de adquirir gente capaz, de vacantes, y expansiones y reducciones departamentales, y (b) factores del entorno, como el mercado de trabajo.

La planificación de recursos humanos tiene cuatro aspectos básicos: 1) hacer planes para las necesidades del futuro, decidiendo cuántas personas y con qué habilidades necesitará la organización, 2) hacer planes para un equilibrio futuro, comparando la cantidad de empleados necesarios con la cantidad de empleados presentes, que seguramente se quedará en la organización, lo que conduce a 3) hacer planes para reclutar empleados o despedirlos y 4) hacer planes para formar a los empleados, con objeto de garantizar que la organización tenga un suministro constante de personal experto y capaz".

- **Reclutamiento**

Según Chiavenato (2002: 95). "El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo. El reclutamiento, como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.

Es un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la organización. El

mercado en que la organización trata de buscar los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos, es decir, dentro de la organización, fuera de la organización o en ambos sitios".

- **Selección de personal**

Según Chiavenato (2007:169). "La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Es recolectar y emplear información de los candidatos para escoger el que recibirá la oferta de empleo".

ii. Subsistema de organización de recursos humanos

- **Socialización organizacional**

Según Chiavenato (2007:196). "Una vez aceptadas las personas, y antes de emplearlas en sus puestos, las organizaciones tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías

predominantes; además, simultáneamente, apoyándolas a desprenderse de viejos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado; para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización".

- **Diseño de puestos**

Según Chiavenato (2002:167). "El diseño de puestos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada puesto para atender las necesidades de los empleados y de la organización. Es la información empleada para estructurar y modificar los elementos, deberes y tareas de determinados puestos.

Para desempeñar bien un puesto, el ocupante debe tener competencias que varían según el puesto, nivel jerárquico y área de actuación. El ocupante debe saber manejar recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología en diferentes grados de intensidad. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas:

- El conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto).

- Cómo deben desempeñarse las tareas o las atribuciones (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, quién es su superior inmediato.
- A quién deberá supervisar y dirigir (autoridad) el ocupante del puesto, es decir, quiénes son sus subordinados".

- **Descripción y análisis de puestos**

Según Chiavenato (2002: 183). "La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto; define qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace. El formato común de una descripción del puesto incluye el nombre del puesto, el resumen de las actividades que se deben desempeñar, las principales responsabilidades del puesto y las relaciones de comunicación del puesto con otros puestos. Es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones; las cuales relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar el cargo de manera satisfactoria".

Según Chiavenato (2002: 185). "El análisis de puestos es la información sobre lo que hace el ocupante del puesto, y los conocimientos, habilidades y capacidades que

requiere para desempeñarlo de manera adecuada. Es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto de los puestos, identificando las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.

En consecuencia, el análisis de puestos se preocupa por las especificaciones del puesto en relación con la persona que deberá ocuparlo. Funciona como un análisis comparativo de las exigencias o requisitos que el puesto impone a la persona que lo ocupa, desde el punto de vista intelectual, físico, de responsabilidades y de condiciones de trabajo".

- **Evaluación del desempeño**

Según Chiavenato (2002: 198). "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución a la organización.

Es un proceso dinámico que incluye al evaluado y su gerente, y representa una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa; es un excelente medio a través del cual se pueden localizar problemas de supervisión y gerencia, de

integración de personas a la organización, de adecuación de la persona al cargo, de posibles disonancias o falta de entrenamiento y, en consecuencia, establecer los medios y programas para eliminar o neutralizar tales problemas. Constituye un poderoso medio para resolver problemas de desempeño y mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

La evaluación del desempeño es la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de puestos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares objetivos. La administración es el punto clave de todo sistema de evaluación. Más que una actividad orientada hacia el pasado, la evaluación se debe orientar hacia el futuro para disponer de todo el potencial humano de la organización".

iii. Subsistema de retención de los recursos humanos

- **Remuneración**

Según Chiavenato (2002: 233). "Remuneración es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.

Maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales, incluye retornos financieros y servicios tangibles, además de beneficios de los empleados como parte de las relaciones de empleo. Incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y remuneración indirecta y beneficios".

- **Prestaciones sociales**

Según Chiavenato (2002: 283-284). "Prestaciones sociales son las comodidades, facilidades, ventajas y servicios sociales que las empresas ofrecen a los empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. Son ciertas regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empelados como pagos adicionales de los salarios, se ofrecen para atraer y mantener a los empleados, y para mantener la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción".

Según Chiavenato (2007: 319). "La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico – hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.".

- **Higiene y seguridad en el trabajo**

Según Chiavenato (2007: 332-333). “La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral. Incluye los siguientes puntos: Un plan organizado, servicios médicos adecuados, prevención de riesgos para la salud y servicios adicionales”.

Según Chiavenato (2007: 336). “La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo”.

- **Relaciones con las personas**

Según Chiavenato (2007: 357). “Las relaciones con los empleados se refieren a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y al movimiento de los

colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas".

Según Chiavenato (2007: 368). "Las relaciones laborales son las relaciones externas que la organización tiene con las entidades representativas de sus colaboradores, es decir, con los sindicatos. Involucran cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque son negociadas y acordadas con los sindicatos. Se basan en las políticas de la organización respecto a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados".

iv. Subsistema de desarrollo de los recursos humanos

- **Capacitación**

Según Chiavenato (2007: 332-386). "La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de

conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente".

- **Desarrollo del personal**

Según Chiavenato (2002: 335). "El desarrollo del personal es el conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano. Incluye tres áreas de actividades: entrenamiento, educación y desarrollo".

- **Desarrollo organizacional**

Según Chiavenato (2002: 344). "El desarrollo organizacional es una actividad a largo plazo apoyada por la alta dirección para mejorar la capacidad, los procesos de solución de problemas y renovación organizacional, particularmente a través de un eficaz diagnóstico de colaboración y administración de la cultura organizacional, con énfasis especial en los equipos formales de trabajo, equipos temporales y cultura intergrupal; con la ayuda de un consultor, facilitador y la utilización de la teoría y la tecnología de las ciencias del comportamiento, incluidas la de acción y la investigación".

v. Subsistema de auditoría de los recursos humanos

- **Banco de datos**

Según Chiavenato (2007: 450-451). “El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información. Es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia.

Los bancos de datos permiten obtener y almacenar datos respecto de:

- Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división (registro de áreas).
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales (registro de remuneración).
- Datos sobre las prestaciones y la seguridad social (registro de prestaciones).
- Datos sobre candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

- **Sistemas de información de recursos humanos**

Según Chiavenato (2002: 424). “El sistema de información de recursos humanos es un sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y sus respectivas actividades, además de las características de las unidades de la organización; de modo que los gerentes puedan tomar decisiones eficaces”.

- **Auditoría de recursos humanos**

Según Chiavenato (2007: 474,477). “La auditoría de recursos humanos se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas. Su propósito principal es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas. Es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo. En suma la auditoría permite comprobar hasta qué punto la política de recursos humanos está basada en una teoría aceptable, y hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política y la teoría adoptadas”.

2.5.8. Glosario

Administración: Proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas.

Administración de recursos humanos: Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

Análisis de puestos: Información sobre lo que hace el ocupante del puesto, y los conocimientos, habilidades y capacidades que requiere para desempeñarlo de manera adecuada.

Auditoría de recursos humanos: Análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas.

Banco de datos: Sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y obtención de información.

Beneficios sociales: Regalías y ventajas que las organizaciones conceden a la totalidad o parte de los empelados como pagos adicionales de los salarios

Cadena de mando: Plan que especifica quién depende de quién en una organización, estas líneas de dependencia son características centrales de un organigrama.

Capacitación del personal: Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

Control: Proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas.

Coordinación: Integrar las actividades de partes independientes de una organización con objeto de alcanzar las metas de la organización.

Departamentalización: Agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tienen una relación lógica.

Desarrollo del personal: Conjunto de experiencias organizadas de aprendizaje, proporcionadas por la organización dentro de un periodo específico para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño o el crecimiento humano.

Desarrollo organizacional: Esfuerzo a largo plazo, apoyado por la administración gerencial, en la mejora de los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización a través de la administración eficaz de la cultura organizacional.

Descripción de puestos: Definición escrita que identifica, escribe y define un puesto en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Diferenciación: Diferencias de actitudes y estilos para trabajar que surgen, en forma natural, entre los miembros de diferentes departamentos y que pueden complicar la coordinación de las actividades de la organización.

Dirección: Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea.

Diseño de puestos: Proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un puesto específico.

Diseño organizacional: Determinar la estructura de la organización que es más conveniente para la estrategia, el personal, la tecnología y las tareas de la organización.

División: Departamento grande de una organización que se parece a un negocio independiente; se puede dedicar a producir y vender productos o servicios específicos en un mercado específico.

División del trabajo: Descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsables de una serie limitada de actividades, en lugar de la tarea en general.

Eficacia: Cumplimiento de los objetivos.

Eficiencia: Cumplimiento de los objetivos con el menor número de recursos.

Empresa: Organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales.

Estructura organizacional: Determinar la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

Evaluación del desempeño: Apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo

Gerente: Persona responsable de dirigir las actividades que ayudan a las organizaciones para alcanzar sus metas.

Higiene laboral: Conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador.

Jerarquía: Patrón de diversos niveles de la estructura de una organización.

Manual de funciones: Documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Organización: Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.

Planificación: Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas.

Planificación de los recursos humanos: Sistema de decisiones empresariales complejas con las que se previene sistemáticamente el futuro en el área de personal y se establecen sus líneas fundamentales.

Proceso: Método sistemático para manejar actividades.

Reclutamiento de personal: Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

Selección de personal: Proceso que busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa

Tramo de control administrativo: Número de subordinados que depende directamente de un gerente dado. También llamado tramo de control o tramo de administración.

Relaciones con las personas: Actividades de recursos humanos asociadas al trato y al movimiento del personal.

Remuneración: Proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones dadas a los empleados, derivadas de su empleo.

Seguridad laboral: Conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes.

Sistemas de información de recursos humanos: Sistema utilizado para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos necesarios para la organización con relación a sus recursos humanos y sus respectivas actividades.

2.5.9. Hipótesis

Una estructura orgánica y funcional actualizada, permitirá cumplir de mejor manera la gestión administrativa en la empresa Globagro S.A.

2.5.10. Variables

2.5.10.1. Variable independiente

Estructura orgánica y funcional.

2.5.10.2. Variable dependiente

Gestión administrativa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Modalidad de la investigación

El presente trabajo está de acuerdo con la modalidad de investigación de campo, cuyo objeto es comprender y resolver situaciones, necesidades o problemas en un contexto determinado. Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del proyecto.

También se requirió de la investigación bibliográfica – documental para conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos (fuentes primarias), o en libros, revistas, periódicos y otras publicaciones (fuentes secundarias). Es el punto de partida de todo proceso

investigativo, ya que analiza y evalúa lo que se ha investigado y lo que está por investigarse del objeto de estudio.

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Investigación exploratoria

La investigación exploratoria, se la realiza cuando el problema es poco conocido por el investigador, debido a la falta de datos de aplicación práctica al tema objeto de estudio. En este tipo de investigación se realizan actividades preliminares orientadas al contacto con la realidad del problema como la observación e indagación de criterios, aclaración de conceptualizaciones, reunir información, es decir, familiarizarse con el objeto a investigarse, es decir, en el entorno de la empresa Globagro S.A. y sus miembros, lo que ayudará a una mejor comprensión del mismo.

3.2.2 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva detalla las características más importantes del problema del estudio, en lo que respecta a su origen y desarrollo; busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades, o cualquier otro

fenómeno que sea sometido a análisis; por lo que es necesario conocer los principales elementos, cualidades, situaciones y requerimientos del personal dentro de la empresa en estudio.

3.2.3 Investigación correlacional

La investigación correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que existe entre dos o más variables en un contexto particular, y la manera como interactúan entre sí, a través de instrumentos de investigación en condiciones naturales de desarrollo de acontecimientos. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Entonces se determina la asociación de las variables en estudio, la variable independiente Estructura orgánica y funcional, y la variable dependiente Gestión Administrativa.

3.3 Población y muestra

La población es el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación[8]. Por lo tanto, la población sobre la que se va a trabajar en la presente

[8] Bernal Torres, César Augusto. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2ª ed. México: Pearson Educación. (2006:164).

investigación está determinada por todo el personal de la empresa Globagro S.A., integrada por 16 personas.

3.4 Operacionalización de variables

3.4.1 Matriz de operacionalización de variables

Hipótesis: Una estructura orgánica y funcional actualizada, permitirá cumplir de mejor manera la gestión administrativa en la empresa Globagro S.A.

Cuadro 3.1

Variable independiente: Estructura orgánica y funcional

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
División, agrupación y coordinación de las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes, y entre empleados y empleados; y el contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.	Organigrama	Unidades administrativas Niveles y relaciones de jerarquía Líneas de mando Canales formales de comunicación	¿Conoce si la empresa dispone de un organigrama estructural y funcional? ¿Sabe cuántos departamentos o unidades tiene actualmente la empresa? ¿Conoce quiénes son los jefes de los diferentes departamentos? ¿Sabe con qué trabajadores debe interactuar para cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas? ¿Está al tanto de lo que se hace en cada uno de los departamentos de la empresa?	Encuesta dirigida al personal de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato
	Manual de funciones	Identificación del puesto Perfil del puesto Relaciones de autoridad Funciones del puesto Responsabilidades y tareas Personal y unidades interrelacionados con el puesto	Al momento que ingresó a la empresa, ¿le dieron instrucciones sobre las funciones y responsabilidades que tenía que cumplir? ¿Conoce en detalle las funciones que debe realizar? ¿Piensa usted que las actividades y tareas están adecuadamente distribuidas en los miembros de la empresa? ¿Ha tenido dificultades en el cumplimiento de sus labores? ¿Le ha correspondido hacer tareas de otro trabajador? ¿Cumple actualmente con las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?	Encuesta dirigida al personal de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato

Elaborado por: Andrea Lara

Cuadro 3.2

Variable dependiente: Gestión administrativa

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS/ INSTRUMENTOS
Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos planteados.	Planificación	Objetivos Metas Planes Estrategias	¿Considera que el organigrama actual es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa? ¿Existen procedimientos para integrar las actividades de los departamentos en un todo organizado y lograr las metas con eficiencia y eficacia?	Encuesta dirigida al personal de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato Entrevista dirigida a los directivos de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato
	Organización	Departamentalización División del trabajo Jerarquía Coordinación	¿Piensa que los puestos existentes son los necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa? ¿Cree necesario que la empresa disponga de un manual de funciones? ¿Existe actualmente una estructura orgánica (organigrama) y una definición clara de las funciones de los trabajadores de la empresa? ¿Piensa que es importante disponer de un organigrama actualizado en el cual se detallen las unidades que integran la empresa, sus niveles jerárquicos y canales formales de comunicación?	Encuesta dirigida al personal de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato Entrevista dirigida a los directivos de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato Entrevista dirigida a los directivos de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato
	Dirección	Toma de decisiones Motivación Liderazgo Comunicación	¿Considera que la empresa aprovecha adecuadamente los conocimientos y habilidades del personal? ¿Ha tenido dificultades en la gestión de la unidad a su cargo en la empresa, en cuanto al cumplimiento de funciones y tareas por parte de los empleados?	Encuesta dirigida al personal de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato Entrevista dirigida a los directivos de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato
	Control	Estándares Medición Comparación Corrección	¿Se realiza periódicamente una evaluación de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo? El tener mejor distribuidas las funciones de los trabajadores, ¿mejoraría el rendimiento en la empresa?	Entrevista dirigida a los directivos de Globagro S.A. en la ciudad de Ambato

Elaborado por: Andrea Lara

3.5 Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1 Encuesta

Se aplicó la técnica de la encuesta mediante un conjunto de preguntas dirigidas a un grupo de personas, que son la muestra representativa del universo, a fin de conocer y sacar determinada información. La encuesta se realizó a los propietarios de Globagro S.A. y a los empleados de la misma para recopilar información sobre su contexto.

3.5.2 Entrevista

A través de la técnica de la entrevista se logró obtener información de interés para la investigadora. La entrevista se realizó a los principales directivos de la organización, quienes están directamente involucrados con la misma; con el fin de conocer su situación actual.

3.6 Procesamiento de la información

El procedimiento para procesar la información es el siguiente:

- Revisión crítica de la información recogida, es decir, depuración de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Tabulación de información.
- Manejo de información.
- Presentación de resultados.
- Representaciones gráficas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1Análisis e interpretación de los datos de la encuesta

Pregunta Nº 1: ¿Conoce si la empresa dispone de un organigrama estructural y funcional?

Tabla 4.1

Conocimiento de la existencia de un organigrama

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	6	38%
NO	10	62%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.1



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

El 62% del personal encuestado no conoce de la existencia de un organigrama dentro de la empresa, mientras que el 38% manifiestan que sí conoce de la existencia de un organigrama dentro de la empresa.

De esta manera, se observa que la mayor parte del personal no conoce sobre la estructura orgánica de la empresa, es decir, la composición de sus unidades y niveles jerárquicos; información que debería ser de conocimiento general por todo el personal, al ser ellos parte de la organización.

Pregunta Nº 2: ¿Sabe cuántos departamentos o unidades tiene actualmente la empresa?

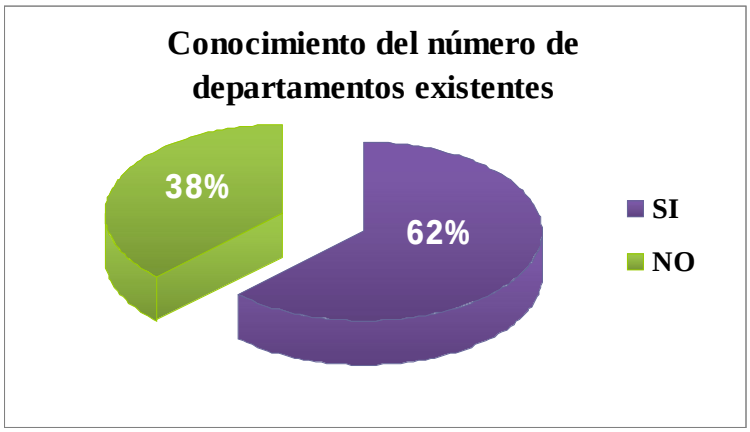
Tabla 4.2

Conocimiento del número de departamentos existentes

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.2



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del total de encuestados, el 62% sabe cuántos son los departamentos existentes en la empresa, mientras que el 38% restante dice que no tiene conocimiento sobre cuántos son los departamentos existentes dentro de la empresa.

Por lo tanto, se evidencia que en la empresa no hay un conocimiento total de los departamentos que conforman la organización, siendo importante que el personal conozca los departamentos en los cuales se encuentra conformada la empresa.

Pregunta Nº 3: ¿Está al tanto de lo que se hace en cada uno de los departamentos de la empresa?

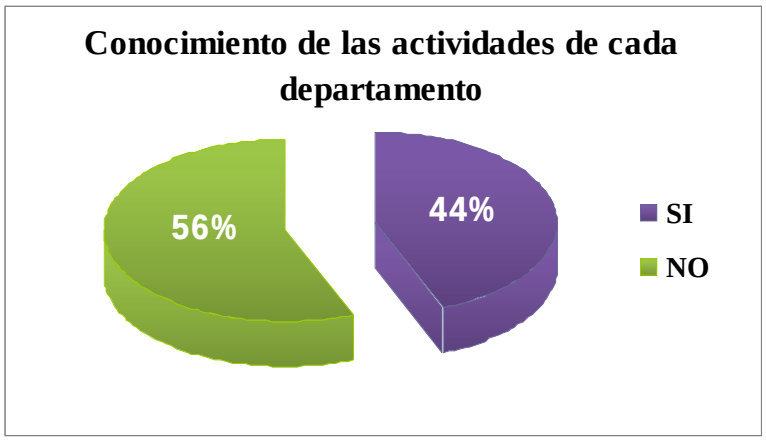
Tabla 4.3

Conocimiento de las actividades de cada departamento

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	7	44%
NO	9	56%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.3



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del total de datos recolectados en la encuesta, el 56% afirma que no están al tanto de lo que se hace en cada uno de los departamentos de la empresa, en tanto que el 44% declara que sí están al tanto de lo que se hace en cada uno de los departamentos.

De esta manera se determina que la mayor parte del personal desconoce sobre las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los departamentos, por lo que es necesario mejorar en el personal el conocimiento de las actividades departamentales.

Pregunta Nº 4: ¿Conoce quiénes son los jefes de los diferentes departamentos?

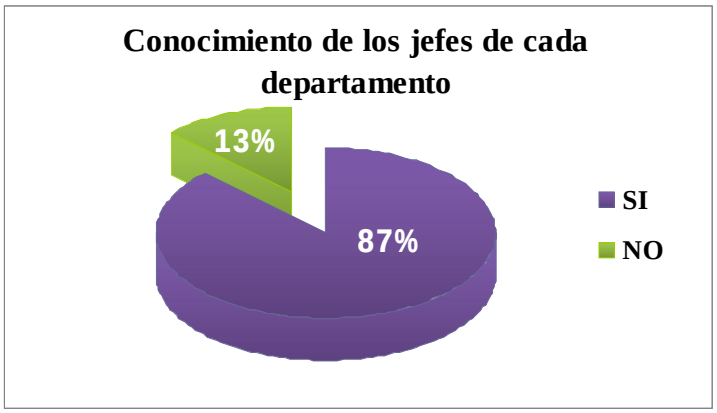
Tabla 4.4

Conocimiento de los jefes de cada departamento

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	14	87%
NO	2	13%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.4



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del total de datos recolectados en la encuesta, el 87% asevera que conoce quiénes son las cabezas jerárquicas de cada departamento, mientras que el 13% afirma que no conoce quiénes son los jefes de cada departamento.

Por tanto, se observa que la mayoría del personal sí esta al tanto de quiénes son los jefes departamentales, habiendo que hacer énfasis en el menor grupo para dar a conocer quiénes son los dirigentes de cada departamento o unidad.

Pregunta Nº 5: ¿Sabe con qué trabajadores debe interactuar para cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas?

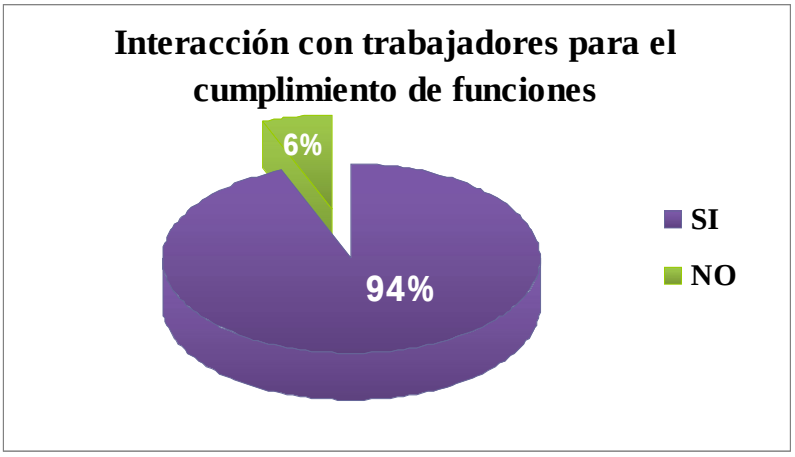
Tabla 4.5

Interacción con trabajadores para el cumplimiento de funciones

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.5



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

En la encuesta realizada se ha determinado que el 94% del personal manifiesta que sí conoce con qué trabajadores debe interactuar para el cumplimiento de sus funciones, en tanto que el 6% no sabe con qué trabajadores debe interactuar.

De esta manera se determina que la gran mayoría del personal de la empresa sí sabe con quiénes desenvolverse para cumplir con sus tareas asignadas, debiendo llevar a cabo en la empresa un proceso de inducción en cualquier nuevo miembro.

Pregunta Nº 6: ¿Piensa que los puestos existentes son los necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa?

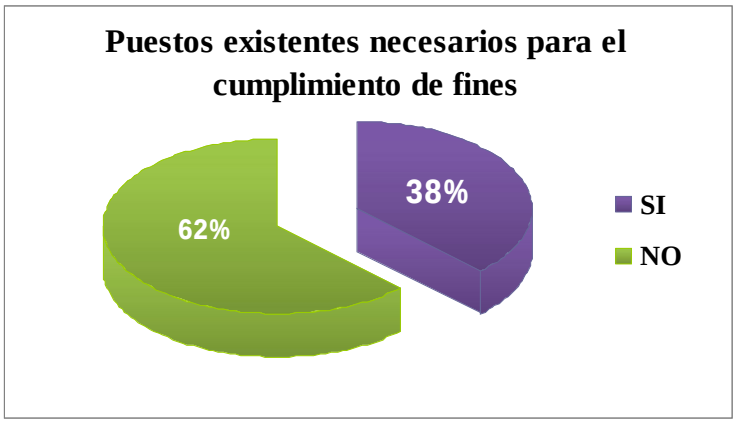
Tabla 4.6

Puestos existentes necesarios para el cumplimiento de fines

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	6	38%
NO	10	62%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.6



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

El 62% del personal encuestado afirma que los puestos existentes no son suficientes para el cumplimiento de los fines de la empresa, mientras que el 38% restante piensa que los puestos existentes son los necesarios para el cumplimiento de los fines.

Se demuestra que la mayor parte del personal considera que los puestos que existen actualmente en la empresa no son suficientes para un adecuado desenvolvimiento de las actividades, siendo necesaria una revisión de cada uno de los puestos.

Pregunta Nº 7: ¿Considera que el organigrama actual es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?

Tabla 4.7

Organigrama adecuado para el cumplimiento de objetivos

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	1	6%
NO	15	94%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.7



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del total de datos recolectados en la encuesta, el 94% manifiesta que el organigrama actual no es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, en tanto que el 6% opina que el organigrama es el adecuado.

Por lo tanto, se observa que la mayor parte del personal piensa que el organigrama no va acorde con los objetivos planteados por la empresa, siendo importante una revisión del organigrama actual para adecuarlo a los requerimientos actuales.

Pregunta Nº 8: Al momento que ingresó a la empresa, ¿le dieron instrucciones sobre las funciones y responsabilidades que tenía que cumplir?

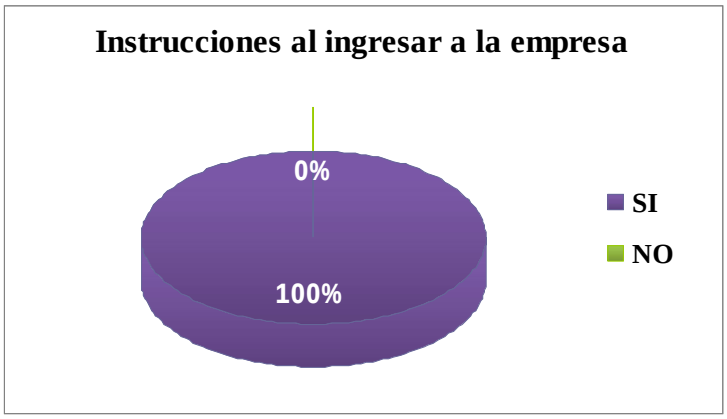
Tabla 4.8

Instrucciones al ingresar a la empresa

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	16	100%
NO	0	0%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.8



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

En la encuesta efectuada, se ha determinado que el 100% de los encuestados aseveran que recibieron instrucciones sobre las funciones y responsabilidades que tenía que cumplir.

De esta manera, se demuestra que en la empresa al momento de que cada uno de los trabajadores que ingresó, se le informó sobre las funciones que tenía que cumplir para el correcto desempeño de su puesto, por medio de una inducción.

Pregunta Nº 9: ¿Conoce en detalle las funciones que debe realizar?

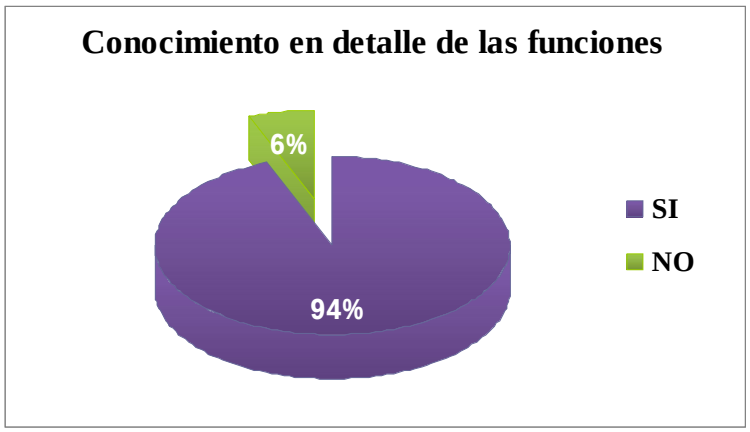
Tabla 4.9

Conocimiento en detalle de las funciones

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	15	94%
NO	1	6%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.9



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

El 94% del personal encuestado sí conoce en detalle las funciones que debe realizar, mientras que el 6% restante tiene dificultad con el conocimiento de las funciones que debe efectuar.

De esta manera, se evidencia que la mayor parte del personal de la empresa sí conoce sus funciones y su rol dentro de la empresa, información que tiene que ser bien conocida y entendida por todo el personal de la organización.

Pregunta Nº 10: ¿Ha tenido dificultades en el cumplimiento de sus labores?

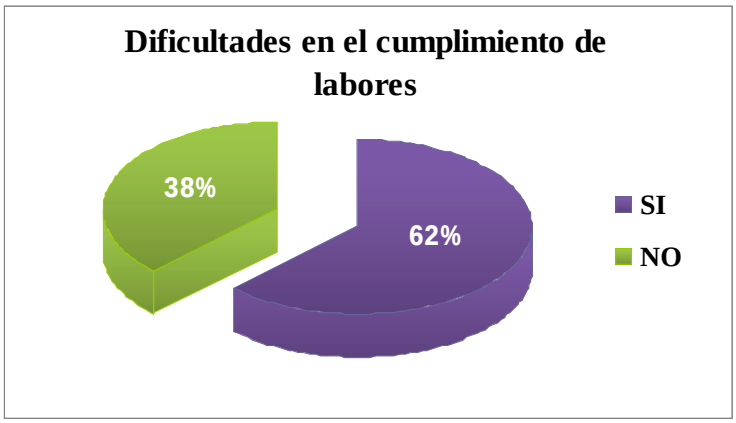
Tabla 4.10

Dificultades en el cumplimiento de labores

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.10



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

En la encuesta realizada se ha determinado que el 62% afirma que ha tenido dificultades en el cumplimiento de sus labores, en tanto que el 38% restante no ha presentado inconvenientes en el cumplimiento de sus labores.

Por lo tanto, se observa que la mayor parte del personal ha tenido dificultades en el cumplimiento de sus labores, siendo necesario un detalle adecuado de las funciones y tareas propias de cada puesto para un mejor entendimiento por parte del personal, y la posterior mejora de su desempeño.

Pregunta Nº 11: ¿Le ha correspondido hacer tareas de otro trabajador?

Tabla 4.11

Realización de tareas de otro trabajador

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.11



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del personal encuestado, el 62% manifiesta que le ha correspondido hacer tareas de otro trabajador, mientras que al 38% restante no le ha correspondido hacer tareas de otro trabajador.

De esta manera se determina que la mayor parte del personal de la empresa ha tenido que efectuar las tareas correspondientes a otro trabajador, afectando el desempeño de su propio puesto; por lo que es necesaria una mejor programación de las actividades en todo el personal que labora en la empresa.

Pregunta Nº 12: ¿Piensa usted que las actividades y tareas están adecuadamente distribuidas en los miembros de la empresa?

Tabla 4.12

Actividades y tareas distribuidas adecuadamente

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	8	50%
NO	8	50%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.12



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

El 50% del personal encuestado expresa que las actividades y tareas no están adecuadamente distribuidas en los miembros de la empresa, en tanto que el 50% restante piensa que las actividades y tareas sí están adecuadamente distribuidas.

Por lo tanto, se observa que la mitad del personal que labora en la empresa considera que las actividades y tareas no se encuentran apropiadamente distribuidas, y en vista de ello sería preciso mejorar la distribución de la carga de tareas en cada puesto.

Pregunta Nº 13: ¿Cumple actualmente con las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?

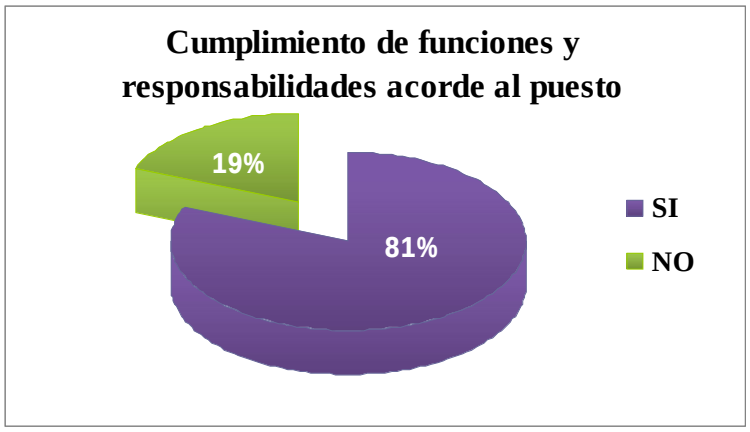
Tabla 4.13

Cumplimiento de funciones y responsabilidades acorde al puesto

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	13	81%
NO	3	19%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.13



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del total de datos recolectados en la encuesta, el 81% manifiesta que sí cumple actualmente con las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo, mientras que el 19% afirma que no cumple con las funciones acorde a su puesto.

Se observa que la mayor parte del personal si cumple con las funciones acorde a su puesto; sin embargo, hay una parte que no cumple con ello, por lo que se debería definir mejor la denominación y detalle de los puestos existentes.

Pregunta Nº 14: ¿Cree necesario que la empresa disponga de un manual de funciones?

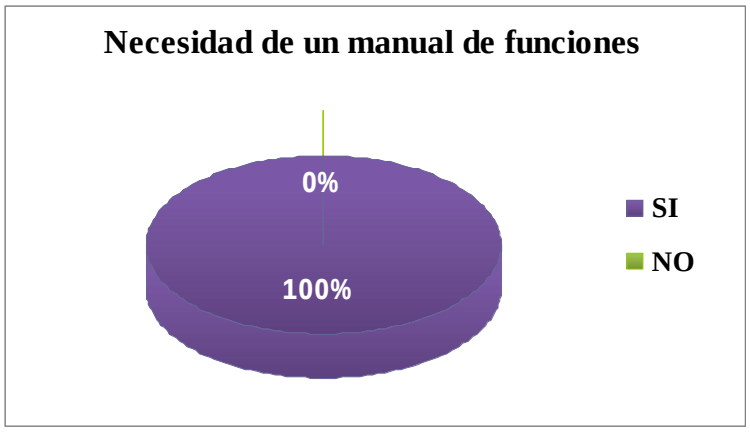
Tabla 4.14

Necesidad de un manual de funciones

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	16	100%
NO	0	0%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.14



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

El 100% del personal encuestado coincide en que es necesario que la empresa disponga de un manual de funciones.

Por lo tanto, se evidencia que hay total interés por parte de la empresa por querer contar con un manual de funciones, en el cual se describa detalladamente cada uno de sus puestos, lo que ayudaría a mejorar su gestión administrativa y el desempeño de cada uno de sus trabajadores.

Pregunta Nº 15: ¿Conoce de los beneficios que tendría la empresa al contar con un manual de funciones?

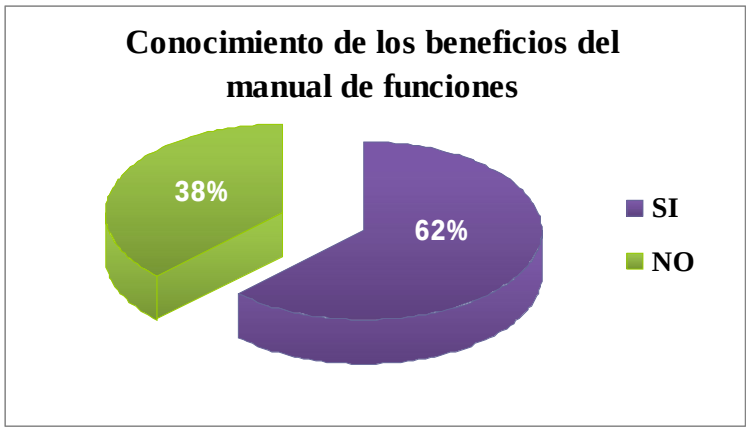
Tabla 4.15

Conocimiento de los beneficios del manual de funciones

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	10	62%
NO	6	38%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.15



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

El 62% del personal encuestado afirma que conoce de los beneficios que tendría la empresa al contar con un manual de funciones, en tanto que el 38% restante manifiesta que no conoce de los beneficios de contar con un manual de funciones.

De esta manera se evidencia que la mayor parte del personal de la empresa si conoce de los beneficios de contar con un manual de funciones, sin embargo es importante dar a conocer al resto del personal los múltiples beneficios que brindaría el manual.

Pregunta Nº 16: ¿Considera que la empresa aprovecha adecuadamente los conocimientos y habilidades del personal?

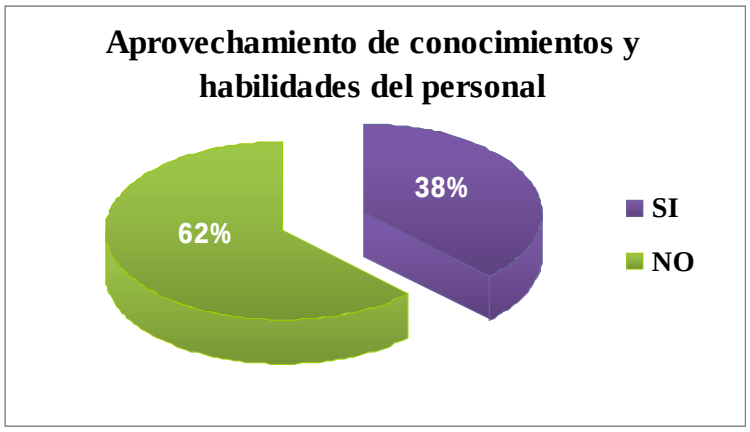
Tabla 4.16

Aprovechamiento de conocimientos y habilidades del personal

RESPUESTAS	ENCUESTADOS	%
SI	6	38%
NO	10	63%
TOTAL	**16**	**100%**

Elaborado por: Andrea Lara

Gráfico 4.16



Elaborado por: Andrea Lara

Análisis e interpretación de resultados:

Del personal encuestado, el 62% manifiesta que la empresa no aprovecha adecuadamente los conocimientos y habilidades del personal, mientras que el 38% afirma que la empresa sí aprovecha sus conocimientos y habilidades.

De esta manera se evidencia que la mayor parte del personal piensa que sus conocimientos y habilidades no son aprovechados de la mejor manera, por lo que se podría mejorar este aspecto por medio de una unidad de Recursos Humanos.

4.2Análisis e interpretación de los datos de la entrevista

Se efectuó la entrevista a los propietarios de la empresa, por medio de un cuestionario estructurado. Las respuestas se encuentran identificadas de la siguiente manera:

R.1: Respuestas del Gerente General.- Ing. Diego Melo.

R.2: Respuestas del Gerente Comercial.- Ing. Álvaro Villacís.

R.3: Respuestas de la Gerente Administrativa.- Ing. Lorena Melo.

1. **¿Existe actualmente una estructura orgánica (organigrama) y una definición clara de las funciones de los trabajadores de la empresa?**

R.1: Si poseemos aquí en la empresa un organigrama, que se elaboró al momento de que la empresa inició sus actividades, de pronto ya sería momento de actualizar y cambiar ese organigrama. No se dispone de un detalle por escrito de las funciones, sería mejor tenerlo para que cada quien tenga muy claro las funciones que tiene que desempeñar.

R.2: Si existe un organigrama, de cuando se creó la empresa; sería mejor actualizarlo de acuerdo a los puestos de trabajo actuales y de acuerdo a las funciones de cada

trabajador, e innovar estos puntos; por eso estamos queriendo hacer un nuevo organigrama; y un manual de funciones.

R.3: El organigrama en la empresa sí existe, se lo realizó hace nueve años cuando la empresa se creó, las funciones están determinadas para cada uno de los trabajadores, pero ellos no conocen por escrito específicamente cuáles son sus funciones.

Análisis:

En la empresa existe un organigrama cuya elaboración fue al momento de que ésta se constituyó, sin embargo, la empresa ha crecido en estos años, por lo que dicho organigrama requiere de una actualización en base al detalle de los puestos existentes. A su vez la empresa no cuenta con un manual de funciones donde se describa cada uno de los puestos.

2. **¿Piensa que es importante disponer de un organigrama actualizado en el cual se detallen las unidades que integran la empresa, sus niveles jerárquicos y canales formales de comunicación?**

R.1: Sí, lo considero muy necesario, considerando el crecimiento que la empresa ha tenido en estos últimos años.

R.2: Sería importante actualizar el organigrama, para detallar las unidades que integran la empresa, los niveles, los canales, para mejorar la comunicación entre los puestos de trabajo.

R.3: Sí sería muy importante porque este organigrama se lo realizó hace casi unos nueve años en que la empresa comenzó a constituirse, de ahí a la actualidad las funciones siguen siendo las mismas pero la empresa ha crecido, entonces si necesitaríamos de un organigrama que satisfaga las necesidades actuales de la empresa y que sea un instrumento para mejorar su gestión.

Análisis:

En vista del crecimiento por el que ha atravesado la empresa en esta última década, es necesaria la elaboración de un organigrama actualizado, en el que se integren todos los puestos que existen actualmente, y dar a cada uno la adecuada ubicación en el organigrama.

3. ¿Ha tenido dificultades en la gestión de la unidad a su cargo en la empresa, en cuanto al cumplimiento de funciones y tareas por parte de los empleados?

R.1: Sí, en ocasiones si ha habido problemas con algunos de los empleados, entonces eso es justamente lo que se quiere llegar a corregir por medio del manual de funciones.

R.2: Sí, porque muchas veces por no tener el manual de funciones, se han duplicado tareas, o se ha dado a una persona tareas que no tienen nada que ver con su puesto de trabajo.

R.3: Sí hemos tenido algunas dificultades con los trabajadores, porque algunos de ellos se encuentran en diferentes zonas, entonces ellos necesitan saber cuáles son sus funciones específicas.

Análisis:

En la empresa sí han existido inconvenientes con algunos trabajadores en el desempeño de sus labores, debido a factores como una inadecuada delegación de tareas o por la distancia de las diferentes ciudades donde se encuentran, por lo que es necesario el detalle de las funciones específicas para cada trabajador, por medio del manual de funciones.

4. **¿Existen procedimientos para integrar las actividades de los departamentos en un todo organizado y lograr las metas con eficiencia y eficacia?**

R.1: Diríamos que a medias, podrían estar faltándonos algunos procedimientos, que deberíamos implementarlos.

R.2: Ocasionalmente, justamente por eso también es necesario disponer de herramientas, como el manual, para evaluar el desempeño y las deficiencias de cada trabajador.

R.3: En parte, nosotros tenemos un sistema integrado que reúne las actividades que van realizando los trabajadores, y podemos sacar y establecer las metas si se han

cumplido o no, pero necesitaríamos revisar de nuevo la estructura del organigrama y las funciones de cada uno de los trabajadores.

Análisis:

En la empresa existen deficiencias en cuanto a procedimientos claros que ayuden a integrar las actividades de cada uno de los departamentos para el logro de las metas y objetivos en conjunto, y sus propietarios están conscientes de ello; por lo que, como punto de partida, se debería revisar el organigrama y las funciones de cada puesto.

5. El tener mejor distribuidas las funciones de los trabajadores, ¿mejoraría el rendimiento en la empresa?

R.1: Claro que sí, porque no se perdería tiempo haciendo cosas que de pronto a una u otra persona no le correspondan hacer.

R.2: Claro, para eso se necesitaría tener un manual de funciones para ver y tener detallado las actividades que le competen cada trabajador. Con las funciones bien determinadas cada persona sabría que es lo que tiene que hacer, y rendiría mejor.

R.3: Yo estoy segura que sí, porque los empleados muchas veces se justifican porque no saben hasta dónde llegan sus funciones, pero si nosotros un manual escrito con las funciones específicas y claras de lo que ellos necesitan hacer, se obviaría este tipo de problemas que se dan al momento de evaluar el rendimiento del trabajador.

Análisis:

Todos concuerdan en que una mejor distribución de las funciones mejoraría el rendimiento de cada uno de los trabajadores en la empresa,

6. **¿Cree necesario disponer de un manual de funciones para que los miembros de la empresa conozcan las funciones que corresponden a cada puesto, sus responsabilidades y tareas?**

R.1: Claro, sería muy importante ya que ayudaría a que cada uno tenga un mejor conocimiento de lo que debe hacer en su puesto dentro de la empresa.

R.2: Sí, sería necesario.

R.3: Sí sería muy necesario disponer del manual de funciones porque nos ayudaría muchísimo para que el trabajador responda en base a las funciones que le han sido asignadas.

Análisis:

Todos opinan que es necesario contar con un manual de funciones, así cada uno de los trabajadores tendrían una mejor comprensión de las actividades que deben realizar y de su rol dentro de la empresa.

7. ¿Considera que el manual de funciones es una herramienta de apoyo para el reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados?

R.1: Claro que sí, son herramientas válidas para escoger bien al personal que vendría a colaborar con la empresa.

R.2: Claro, teniendo el manual bien descrito y detallado para que el momento que ingresen nuevos empleados no exista ningún problema, para que ellos tengan un parámetro sobre lo que tienen que cumplir; y con eso ni ellos ni nosotros tendríamos problemas en las funciones de cada puesto.

R.3: Sí, me parece que ayudaría muchísimo porque se vería el perfil de cada puesto en el momento de hacer un reclutamiento y selección, basándose en el manual de funciones, viendo el puesto que está vacante y de acuerdo a sus funciones nosotros seleccionaríamos de mejor manera la persona que va a ocupar el puesto.

Análisis:

Todos coinciden en que un manual de funciones ayudaría significativamente al proceso de reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados, al tener por escrito el detalle específico de las funciones a cumplir en cada uno de los puestos, en caso de que exista algún puesto vacante en la empresa.

8. ¿Se realiza periódicamente una evaluación de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo?

R.1: Ocasionalmente sí, pero se lo podría hacer un poco más continuo, para que sirva como comparativo con las metas y objetivos que se tienen en la empresa.

R.2: No se lo realiza en este momento, pero estamos queriendo hacer eso, y justamente, el manual sería una herramienta gran ayuda; y realizar evaluaciones cada mes máximo, porque sí se necesita ver si es que el trabajador está cumpliendo; y así tanto ellos como la empresa en general van a ganar.

R.3: Hemos tratado de hacerlo, pero en el año nosotros hacemos una revisión esporádica, nos ayudaría mucho el manual de funciones para realizar estas evaluaciones con mayor frecuencia, ya que haciendo un seguimiento de cada trabajador y lo que debe cumplir, se podrían alcanzar de mejor manera los objetivos dentro de la empresa.

Análisis:

En la empresa no se ha enfatizado de mayor manera el tema de la evaluación del desempeño del personal, siendo éste punto muy importante, teniendo claro lo que se tiene planificado en cuanto a objetivos y metas a cumplir y compararlo con lo que se ha realizado realmente en función de cada puesto; y así poder tener una referencia concreta sobre el rendimiento del personal, y como la organización está avanzando.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1Tema

Elaboración de una estructura orgánica y funcional para la empresa familiar Globagro S.A. de la ciudad de Ambato.

5.2Datos Informativos

Empresa: Globagro S.A.

Actividad: Comercialización y distribución de agroquímicos.

Ubicación: Provincia de Tungurahua, Ciudad de Ambato, Parroquia Izamba, Sector Yacupamba.

Dirección: Calle "A" s/n y 12 de Noviembre.

5.3Antecedentes de la propuesta

La empresa Globagro S.A., estructurada familiarmente hace poco más de una década, no dispone de una estructura orgánica actualizada, contando solamente con un organigrama diseñado al momento de la inicialización de sus actividades, que no evidencia el crecimiento de la empresa, con una estructura inadecuada y confusa de sus departamentos, y que no guarda relación con su escenario y necesidades actuales.

A su vez no disponen de una descripción por escrito y de una delimitación de las funciones y responsabilidades que corresponden a cada puesto dentro de la organización, debido a la clara influencia del ambiente familiar y a la informalidad que se traslada a su entorno profesional y al desarrollo de sus actividades diarias.

Esto ha ocasionado que no haya una adecuada estructura organizacional, y no exista una concreta descripción de cada uno de los puestos, lo que desemboca en una deficiente distribución de las tareas, funciones sueltas, duplicación de funciones, poca comunicación, realización de funciones no competentes a su puesto, actividades efectuadas bajo el criterio de cada trabajador, delegación de funciones y ejecución de tareas por personas no establecidas para ello.

5.4Justificación

El desarrollo de la presente propuesta tiene como fin mejorar la gestión administrativa de la empresa, contribuyendo con el cumplimiento de sus objetivos y metas. Mediante el manual de funciones se pretende eliminar inconvenientes de duplicidad de tareas, responsabilidades no definidas y nombres inapropiados a los puestos, obteniendo un equilibrio de funciones, que permitirá a los directivos y miembros de la organización a tener una idea más clara sobre el manejo de la empresa.

La descripción de puestos y el manual de funciones son herramientas fundamentales para administrar efectivamente el recurso humano, y para seleccionar el personal idóneo, basándose en las especificaciones y requerimientos del puesto para la selección e inducción de personal calificado a la organización.

El proponer un organigrama que detalle claramente los departamentos, niveles jerárquicos, canales de comunicación y líneas de autoridad dentro de la empresa, orientará a toda la empresa al exponerse una estructura organizativa actualizada, y suministrará al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.

Una apropiada división del trabajo y departamentalización, apoyados en una propicia coordinación que integre las actividades de los departamentos a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia, permitirán definir una estructura orgánica acorde con el objeto y necesidades de funcionamiento de la organización.

La estructura orgánica y funcional propuesta aportará una adecuada organización de las actividades, aprovechamiento de recursos, satisfacción, mejor comunicación entre el personal y en la cooperación de cada uno de ellos a través de su rol dentro de la organización; ayudando a la empresa a enfrentar nuevos retos y adaptarse a los cambios en su entorno, tanto internos como externos; garantizando su supervivencia a través de sus generaciones venideras.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo general

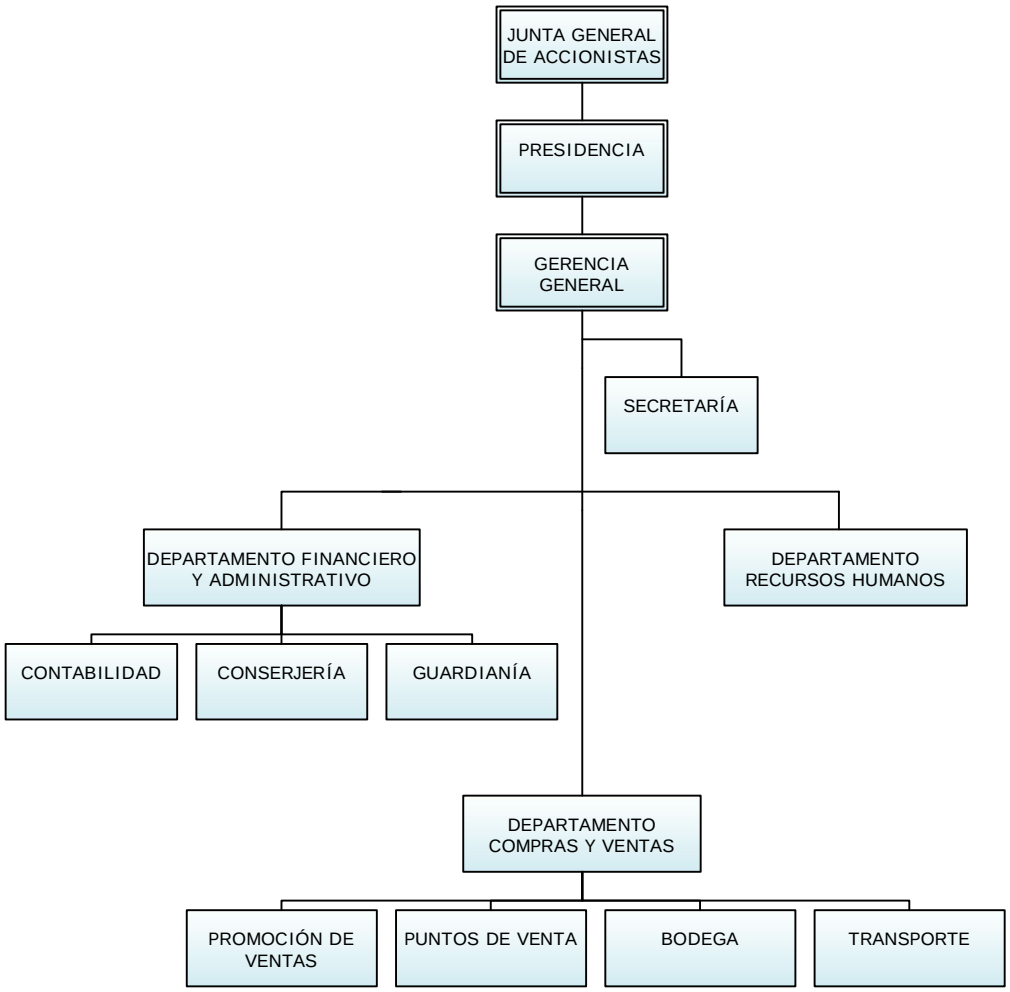
Proponer una estructura orgánica y funcional para la empresa Globagro S.A.

5.5.2 Objetivos específicos

- Diseñar un nuevo organigrama estructural para la empresa Globagro S.A.
- Elaborar la descripción de cada uno de los puestos de la empresa Globagro S.A.
- Realizar un manual de funciones para la empresa Globagro S.A.

5.6Desarrollo de la propuesta

5.6.1 Organigrama estructural propuesto para la empresa Globagro S.A.



Elaborado por: Andrea Lara

1. Nivel Directivo:

- Junta General de Accionistas
- Presidencia

2. Nivel Ejecutivo:

- Gerencia General

3. Nivel de Apoyo o Auxiliar:

- Secretaría
- Departamento Financiero y Administrativo
    - Contabilidad
    - Conserjería
    - Guardianía
- Departamento Recursos Humanos

4. Nivel Operativo:

- Departamento Compras y Ventas
    - Promoción de Ventas
    - Puntos de Venta
    - Bodega
    - Transporte

5.6.2 Manual de funciones propuesto para la empresa Globagro S.A.

1. Datos de identificación: Detalla el nombre del puesto y su departamento al que pertenece para individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa, a quienes debe reportar y supervisar, para determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

2. Misión del puesto: Determina la razón principal u objetivo del puesto.

3. Funciones: Describe las actividades de la persona que ocupa el puesto.

4. Responsabilidades: Determina los alcances y limitaciones en la función del puesto.

5. Interfaz del puesto: Identifica con quiénes tiene relación el puesto, y el propósito que se tiene con dicha relación; pueden ser internos y externos.

6. Perfil del puesto: Identifica las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto.

LISTADO DE LOS PUESTOS

Nº	PUESTO	CÓDIGO	PÁGINA
1	Gerente General	GG - 01	156
2	Secretaria	SG - 02	159
3	Jefe Administrativo y Financiero	JFA - 03	161
4	Contador	CG - 04	164
5	Auxiliar de Contabilidad	AC - 05	166
6	Conserje	CJ - 06	168
7	Guardia de Seguridad	GS - 07	170
8	Jefe de Recursos Humanos	JRH - 08	172
9	Jefe de Compras y Ventas	JCV - 09	175
10	Promotor de Ventas	PV - 10	178
11	Vendedor	VE - 11	180
12	Asistente de Ventas	AV - 12	183
13	Bodeguero	BG - 13	185
14	Transportista	TR - 14	187

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.** **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO**

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General
CÓDIGO:	GG - 01
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
JEFE INMEDIATO:	Presidente
REPORTA A:	Presidente Junta General de Accionistas
SUPERVISA A:	Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos Secretaria

2. MISIÓN DEL PUESTO

Planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades para el adecuado funcionamiento y desarrollo de la empresa, junto con los demás departamentos. Representante legal de la empresa.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Representar jurídica y legalmente a la empresa ante terceros.
- Tomar decisiones para mantener el correcto funcionamiento de la empresa.
- Responsable ante los accionistas por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional.
- Dirigir la implementación de las disposiciones del Directorio y la Junta General de Accionistas.
- Desarrollar un ambiente de trabajo óptimo.
- Proponer la aplicación de planes, presupuestos, estrategias y objetivos.
- Participar en la elaboración de presupuestos.
- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización.
- Viabilizar los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción.
- Ejercer autoridad funcional sobre el resto de puestos de la organización, organizando tareas y objetivos individuales para cada departamento.
- Coordinar con los departamentos para asegurar que las actividades programadas se estén ejecutando correcta y oportunamente.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones del personal y de los departamentos.
- Medir y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.
- Supervisar constantemente los indicadores de la actividad de la empresa.

• Aprobar la elaboración de documentos mediante su firma. • Contratar personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto. • Supervisar periódicamente cada uno de los puntos de venta. • Crear y fomentar buenas relaciones con el personal, clientes, y proveedores. • Mantener contacto continuo con proveedores, en busca de nuevos productos. • Dar apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal	X	
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos	X	
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Tomar decisiones para mantener el correcto funcionamiento de la empresa.	Junta General de Accionistas Presidente Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos Secretaria
Proponer la aplicación de planes, presupuestos, estrategias y objetivos.	Junta General de Accionistas Presidente Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos
Ejercer autoridad funcional sobre el resto de puestos de la organización, organizando tareas y objetivos individuales para cada departamento.	Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos Secretaria
Coordinar con los departamentos para asegurar que las actividades programadas se estén ejecutando correcta y oportunamente.	Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos
Medir y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución.	Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Ingeniería Agronómica o carreras afines.
Conocimientos	• Planificación Estratégica. • Procesos de Administración General. • Integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales. • Idioma Inglés.
Habilidades y destrezas	• Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. • Poseer cualidades de liderazgo y motivación. • Capacidad para gerenciar. • Capacidad de negociación. • Resolución de problemas. • Eficiente administración del tiempo. • Capaz de asumir riesgos. • Tener iniciativa, creatividad e innovación.
Experiencia	3 años en cargos a nivel de Dirección o Alta gerencia.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria
CÓDIGO:	SG - 02
DEPARTAMENTO:	Gerencia General
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
REPORTA A:	Gerente General Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos
SUPERVISA A:	N/A

2. MISIÓN DEL PUESTO

Asistir a la Gerencia General y a los diferentes departamentos en las labores secretariales, y en facturación al por mayor.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Elaborar documentos tales como: cartas, certificados, memorandos, oficios, expedientes, informes y demás documentos necesarios.
- Mantener el seguimiento de oficios, actas, circulares e informes.
- Hacer el requerimiento y distribuir los útiles de oficina, efectuando el control de los mismos.
- Llevar el manejo de fondos de caja chica.
- Atender el teléfono, correos electrónicos y fax.
- Atender visitas.
- Tener actualizada la agenda: Telefónica, de direcciones y reuniones.
- Manejar el archivo de la documentación a su cargo.
- Recibir y enviar correspondencia y documentos.
- Elaborar facturas de venta al por mayor de mercadería.
- Velar por la privacidad y discreción en el manejo de documentos, información y correspondencia de la empresa.
- Manejar y velar por el uso apropiado de los equipos de fax, teléfono, computadora, copiadora y demás equipos en su tutela.
- Dar apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.
- Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Elaborar documentos tales como: cartas, certificados, memorandos, oficios, expedientes, informes y demás documentos necesarios.	Gerente General Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos
Llevar el manejo de fondos de caja chica.	Jefe Financiero y Administrativo
Atender el teléfono, correos electrónicos y fax.	Gerente General Departamentos empresa Clientes Proveedores
Tener actualizada la agenda: Telefónica, de direcciones y reuniones.	Gerente General Departamentos empresa
Elaborar facturas de venta al por mayor.	Jefe de Compras y Ventas

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Administración de Empresas/ Secretariado Ejecutivo, o carreras afines.
Conocimientos	• Redacción. • Manejo de archivo. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales. • Conocimientos básicos de Contabilidad. • Internet.
Habilidades y destrezas	• Uso de software y computadoras. • Uso de máquina de escribir. • Uso de telefax. • Uso de fotocopiadora. • Habilidad y buen trato en la atención al público. • Discreción.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe Financiero y Administrativo
CÓDIGO:	JFA - 03
DEPARTAMENTO:	Financiero y Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Contador Auxiliar de Contabilidad Bodeguero Conserje Guardia de Seguridad

2. MISIÓN DEL PUESTO

Planear, dirigir, supervisar y controlar las actividades financieras y administrativas de la empresa, así como sus recursos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Elaborar y analizar flujos de caja y presupuestos.
- Elaborar informes financieros y estadísticos.
- Realizar la programación y asignación de los recursos para cada departamento.
- Examinar la documentación de respaldo previo a firmar cheques por pagos a proveedores, personal y otros.
- Supervisar las labores contables de la empresa y responsabilidades tributarias.
- Administrar las inversiones, pólizas y garantías de la empresa.
- Manejar la relación directa con Bancos e instituciones financieras.
- Mantener actualizada la información para las instituciones financieras.
- Revisar los informes presentados por las instituciones financieras sobre los movimientos efectuados.
- Solicitar y pagar los préstamos otorgados por instituciones financieras.
- Asegurar el cumplimiento de los requerimientos bancarios para mantener actualizadas las líneas de créditos y garantías de la empresa.
- Administrar pólizas de seguros de los activos de la empresa.
- Velar por el correcto funcionamiento del sistema contable y administrativo.
- Manejar los respaldos de la información de la empresa.
- Asegurar la existencia de información financiera y contable al día para uso de la Gerencia.
- Supervisar el archivo administrativo y contable.

• Supervisar las cuentas por pagar y cuentas por cobrar. • Gestionar las tareas de mantenimiento y reparación de oficinas. • Administrar los servicios de conserjería y guardianía. • Dar apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal	X	
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Elaborar y analizar flujos de caja y presupuestos.	Gerente General Contador
Elaborar informes financieros y estadísticos.	Gerente General Contador
Realizar la programación y asignación de los recursos para cada departamento.	Gerente General
Examinar la documentación de respaldo previo a firmar cheques por pagos a proveedores, personal y otros.	Gerente General Jefe de Compras y Ventas Jefe de Recursos Humanos
Supervisar las labores contables de la empresa y responsabilidades tributarias.	Gerente General Contador

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Economía/Administración de Empresas/Contabilidad y Auditoría, o carreras afines.
Conocimientos	• Estadística y Finanzas. • Planificación Estratégica. • Análisis financieros y elaboración de presupuestos. • Leyes tributarias vigentes. • Leyes Laborales y Código del Trabajo. • Procesos de Administración General. • Integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales.
Habilidades y destrezas	• Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. • Poseer cualidades de liderazgo y motivación. • Capacidad para gerenciar. • Capacidad de negociación. • Resolución de problemas. • Eficiente administración del tiempo. • Habilidad numérica.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Contador
CÓDIGO:	CG - 04
DEPARTAMENTO:	Financiero y Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Jefe Financiero y Administrativo
REPORTA A:	Jefe Financiero y Administrativo
SUPERVISA A:	Auxiliar de Contabilidad

2. MISIÓN DEL PUESTO

Manejar la contabilidad de la empresa y elaborar estados financieros.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Elaborar, revisar y presentar los balances mensuales y estados financieros.
- Llevar los libros mayores y registros de contabilidad de acuerdo a las normas contables.
- Realizar liquidaciones y declaraciones tributarias de acuerdo a las leyes de tributación vigentes dentro de los plazos señalados.
- Elaborar anexos.
- Contabilizar los movimientos en los estados de cuenta de los bancos.
- Elaborar informes contables.
- Efectuar conciliaciones bancarias.
- Revisar y registrar los ingresos, egresos y gastos de la empresa.
- Realizar las tablas de depreciación de los activos de la empresa.
- Realizar tablas de amortización de los préstamos otorgados por instituciones financieras.
- Revisar los ingresos y egresos de bodega.
- Realizar arqueos de caja en los puntos de venta.
- Realizar visitas periódicas a la bodega para el control de inventarios.
- Proveer información concerniente al pago de impuestos y tasas al SRI, Municipios, aportes al IESS y otros.
- Organizar y mantener actualizado el archivo de documentación de apoyo de los registros contables.
- Cumplir y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales, políticas y normas de contabilidad.
- Investigar y dar solución a los problemas referentes a la falta de información para el registro contable.
- Dar apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal	X	
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Elaborar, revisar y presentar los balances mensuales y estados financieros.	Jefe Financiero y Administrativo Auxiliar de Contabilidad
Llevar los libros mayores y registros de contabilidad de acuerdo a las normas contables.	Jefe Financiero y Administrativo Auxiliar de Contabilidad
Realizar liquidaciones y declaraciones tributarias de acuerdo a las leyes de tributación vigentes dentro de los plazos señalados.	Jefe Financiero y Administrativo Auxiliar de Contabilidad
Efectuar conciliaciones bancarias.	Jefe Financiero y Administrativo Auxiliar de Contabilidad
Revisar y registrar los ingresos, egresos y gastos de la empresa.	Jefe Financiero y Administrativo Auxiliar de Contabilidad Jefe de Compras y Ventas

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Contabilidad y Auditoría.
Conocimientos	• Manejo de paquetes contables. • Leyes tributarias vigentes. • Ley del IESS. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales. • Código de Trabajo. • Control interno.
Habilidades y destrezas	• Planificador, metódico, ordenado. • Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Habilidad numérica. • Habilidad en digitación. • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo. • Eficiente administración del tiempo.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar de Contabilidad
CÓDIGO:	AC - 05
DEPARTAMENTO:	Financiero y Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Jefe Financiero y Administrativo
REPORTA A:	Contador
SUPERVISA A:	N/A

2. MISIÓN DEL PUESTO

Dar asistencia al Contador en el registro y control de todas las operaciones contables.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Facilitar información para la elaboración de informes.
- Elaborar y registrar los comprobantes de retención en la fuente.
- Remitir la documentación de respaldo referente a ingresos, egresos y gastos.
- Ayudar a mantener organizado el archivo de documentación de apoyo de los registros contables.
- Efectuar reportes de caja de los recibos de cobro.
- Elaborar los comprobantes de ingreso del dinero de los puntos de venta.
- Elaborar recibos de cobros.
- Elaborar los comprobantes de egreso de los pagos por varios gastos y a proveedores.
- Revisar los documentos de soporte de los comprobantes de ingreso y egreso.
- Verificar que los gastos de los puntos de venta estén justificados.
- Cuadrar las cajas de los puntos de venta.
- Verificar que el dinero que hayan entregado los puntos de venta esté acorde al reporte de cierre de caja.
- Elaborar papeletas de depósito y coordinar el depósito de dinero al banco.
- Dar apoyo al Contador y a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Remitir la documentación de respaldo referente a ingresos, egresos y gastos.	Contador
Verificar que los gastos de los puntos de venta estén justificados.	Contador Puntos de venta
Verificar que el dinero que hayan entregado los puntos de venta esté acorde al reporte de cierre de caja.	Puntos de venta
Elaborar los comprobantes de ingreso del dinero de los puntos de venta.	Jefe de Compras y Ventas Puntos de venta
Elaborar los comprobantes de egreso de los pagos por varios gastos y a proveedores.	Jefe Administrativo y Financiero Contador

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Contabilidad y Auditoría/ Administración de Empresas.
Conocimientos	• Manejo de paquetes contables. • Leyes tributarias vigentes. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales.
Habilidades y destrezas	• Planificador, metódico, ordenado. • Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Habilidad numérica. • Habilidad en digitación. • Excelentes relaciones interpersonales. • Eficiente administración del tiempo.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Conserje
CÓDIGO:	CJ - 06
DEPARTAMENTO:	Financiero y Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Jefe Financiero y Administrativo
REPORTA A:	Jefe Financiero y Administrativo
SUPERVISA A:	N/A

2. MISIÓN DEL PUESTO

Responsable de efectuar la limpieza, mensajería y mantenimiento de la empresa.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

• Realizar la limpieza periódica y mantenimiento de las oficinas, mobiliario, equipos, pasillos, parqueaderos e instalaciones pertenecientes a la empresa.
• Responder por el adecuado uso y mantenimiento de los materiales que le sean asignados en el cumplimiento de sus funciones.
• Solicitar los elementos necesarios para realizar en forma eficiente sus labores.
• Realizar compras de suministros de oficina y limpieza.
• Orientar a los clientes y público en general sobre la ubicación de los sitios a los cuales se dirigen.
• Entregar documentación y oficios dentro de la empresa.
• Realizar labores de mensajería a proveedores, clientes o lugares indicados.
• Colaborar en la ejecución de labores sencillas de oficina.
• Guardar y custodiar el equipo utilizado en las reuniones y presentaciones.
• Recoger la basura diariamente.
• Proporcionar el servicio de cafetería al personal y visitantes.
• Realizar depósitos en bancos.
• Realizar pequeñas reparaciones de orden eléctrico, y notificar si es que es necesario realizar reparaciones más complejas.
• Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos		X
Vehículos		X
Información confidencial		X
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Realizar la limpieza periódica y mantenimiento de las oficinas, mobiliario, equipos, pasillos, parqueaderos e instalaciones pertenecientes a la empresa.	Jefe Financiero y Administrativo Departamentos empresa
Orientar a los clientes y público en general sobre la ubicación de los sitios a los cuales se dirigen.	Jefe Financiero y Administrativo Departamentos empresa
Entregar documentación y oficios dentro de la empresa.	Jefe Financiero y Administrativo Departamentos empresa
Realizar labores de mensajería local a los proveedores, clientes o lugares indicados.	Jefe Financiero y Administrativo Departamentos empresa
Colaborar en la ejecución de labores sencillas de oficina.	Jefe Financiero y Administrativo Departamentos empresa

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Bachiller.
Conocimientos	• Limpieza y orden de oficinas. • Nomenclatura de Ambato. • Relaciones humanas. • Uso de copiadora y fax. • Conocimientos básicos de reparaciones eléctricas.
Habilidades y destrezas	• Excelentes relaciones personales. • Disponibilidad hacia el servicio a los demás. • Amabilidad. • Metódico, ordenado, enfocado a la tarea. • Discreción.
Experiencia	2 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Guardia de Seguridad
CÓDIGO:	GS - 07
DEPARTAMENTO:	Financiero y Administrativo
JEFE INMEDIATO:	Jefe Financiero y Administrativo
REPORTA A:	Jefe Financiero y Administrativo
SUPERVISA A:	N/A

2. MISIÓN DEL PUESTO
Velar por la seguridad de la empresa y sus instalaciones.

3. FUNCIONES DEL PUESTO
• Resguardar las instalaciones de la empresa, su personal y bienes materiales. • Poner especial cuidado a los bienes que se someten a su custodia, manteniéndose siempre atento a los efectos de evitar robos, hurtos o daños. • Controlar y atender tanto la entrada como la salida de personas o vehículos. • Elaborar reportes diarios de trabajo y de incidencias. • Evitar, advertir y alertar cualquier acto ilícito en su puesto de trabajo, aprovechando sus recursos técnicos y tecnológicos. • Llamar a la policía o bomberos en casos de emergencia. • Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos		X
Vehículos		X
Información confidencial		X
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Resguardar las instalaciones de la empresa, su personal y bienes materiales.	Jefe Financiero y Administrativo Personal empresa
Controlar y atender tanto la entrada como la salida de personas o vehículos.	Jefe Financiero y Administrativo Personal empresa Clientes
Elaborar reportes diarios de trabajo y de incidencias.	Jefe Financiero y Administrativo
Evitar, advertir y alertar cualquier acto ilícito en su puesto de trabajo, aprovechando sus recursos técnicos y tecnológicos.	Jefe Financiero y Administrativo Personal empresa
Llamar a la policía o bomberos en casos de emergencia.	Jefe Financiero y Administrativo Personal empresa

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Bachiller.
Conocimientos	• Seguridad privada. • Defensa personal.
Habilidades y destrezas	• Principios, ética y valores sólidos. • Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones personales. • Disponibilidad hacia el servicio a los demás. • Amabilidad. • Discreción. • Disciplina. • Orden. • Trabajo en equipo.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Recursos Humanos
CÓDIGO:	JRH - 08
DEPARTAMENTO:	Recursos Humanos
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	N/A

2. MISIÓN DEL PUESTO

Planificar y coordinar las actividades relacionadas con la administración y desarrollo del recurso humano de la empresa

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Crear una sana convivencia en la empresa.
- Elaborar roles de pago, y realizar los pagos de salarios al personal.
- Crear carpetas de empleados para registro de cédulas, contratos, documentos del IESS y cualquier otro documento relacionado con el trabajador.
- Mantener actualizados los registros y expedientes de los trabajadores.
- Coordinar la legalización de documentos (contratos de trabajo, planillas del IESS, finiquitos) en entidades gubernamentales.
- Controlar la asistencia del personal.
- Manejar los ingresos, beneficios sociales y descuentos del personal.
- Llevar el control de vacaciones, permisos, horas extras, viáticos y otros.
- Aplicar técnicas para el reclutamiento y selección de personal.
- Coordinar el proceso de diseño, descripción y análisis de puestos.
- Contratar personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.
- Planificar y coordinar la elaboración de planes de entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional.
- Coordinar las prestaciones y acciones relativas al bienestar y seguridad del personal.
- Lograr la motivación en el personal de la empresa.
- Dirigir lo relacionado a la elaboración de normas, procedimientos y manuales de la organización.
- Diseñar y dirigir programas de seguridad e higiene ocupacional.
- Dar apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Elaborar roles de pago, y realizar los pagos de salarios al personal.	Jefe Financiero y Administrativo Personal empresa
Crear carpetas de empleados para registro de cédulas, contratos, documentos del IESS y cualquier otro documento relacionado con el trabajador.	Gerente General Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas
Manejar los ingresos, beneficios sociales y descuentos del personal.	Jefe Financiero y Administrativo Contador Personal empresa
Contratar personal de acuerdo al perfil que requiere el puesto.	Gerente General
Planificar y coordinar la elaboración de planes de entrenamiento, capacitación, evaluación del desempeño y estudios de clima organizacional.	Gerente General Jefe Financiero y Administrativo Jefe de Compras y Ventas Personal empresa

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Administración de Empresas/Psicología Industrial/Ingeniería Industrial.
Conocimientos	• Técnicas y métodos de Administración de personal. • Psicología. • Código de Trabajo. • Integración de equipos gerenciales. • Desarrollo Organizacional. • Relaciones humanas. • Técnicas de delegación. • Manejo y solución de conflictos.
Habilidades y destrezas	• Planificador, metódico, ordenado. • Capacidad de análisis y de síntesis. • Liderazgo y toma de decisiones. • Facilidad en la exposición de ideas en forma verbal y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Eficiente administración del tiempo. • Trabajo en equipo.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Compras y Ventas
CÓDIGO:	JCV - 09
DEPARTAMENTO:	Compras y Ventas
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
REPORTA A:	Gerente General
SUPERVISA A:	Vendedor Promotor de Ventas Asistente de Ventas

2. MISIÓN DEL PUESTO

Dirigir y controlar las ventas de la empresa; y efectuar la adquisición de mercadería.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Preparar planes y presupuestos de ventas.
- Analizar volúmenes de ventas, costos y utilidades.
- Fijar precios de venta de los agroquímicos.
- Supervisar y visitar los puntos de venta y bodega.
- Realizar ventas al por mayor de agroquímicos.
- Coordinar con los puntos de venta los precios de los agroquímicos.
- Administrar políticas de descuentos, promociones y financiamiento.
- Elaborar y autorizar pedidos de mercadería, considerando: precio, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.
- Verificar las existencias de mercadería para la confirmación de pedidos.
- Monitorear el trámite de los pedidos realizados a proveedores.
- Coordinar el pago a proveedores, las fechas de vencimiento y valores de pago.
- Coordinar el transporte de la mercadería a los clientes y con los proveedores.
- Autorizar los ingresos y egresos de mercadería.
- Participar en la recepción de mercadería, verificando en base a los pedidos.
- Verificar la cartera de los puntos de venta.
- Controlar la recaudación permanente de la cartera vigente y vencida.
- Solicitar y elaborar informes de ventas y de cartera de los puntos de venta.
- Velar por la adecuada atención y satisfacción de los clientes en el proceso de la venta desde la recepción del pedido hasta el despacho de la mercadería.
- Solucionar problemas y reclamos de los clientes, retrasos o nulidad en entrega de mercadería.
- Enviar los saldos pendientes de cobro a Contabilidad.
- Dar apoyo a las áreas que lo requieran, en las actividades propias a su puesto.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal	X	
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos	X	
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Fijar precios de venta de los agroquímicos.	Gerente General
Supervisar y visitar los puntos de venta y bodega.	Gerente General Vendedores Bodeguero
Administrar políticas de descuentos, promociones y financiamiento.	Puntos de venta Clientes
Elaborar y autorizar pedidos de mercadería, considerando: precio, cantidad, condiciones de entrega y condiciones de pago.	Gerente General Proveedores Puntos de Venta
Autorizar los ingresos y egresos de mercadería.	Proveedores Puntos de venta Bodeguero Transportista

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Ingeniería Agronómica o carreras afines.
Conocimientos	• Técnicas y planes de ventas, mercadeo y presupuestos. • Manejo de costos, impuestos y cálculos financieros. • Planificación Estratégica. • Procesos de Administración General. • Integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales.
Habilidades y destrezas	• Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo. • Poseer cualidades de liderazgo y motivación. • Capacidad para gerenciar. • Capacidad de negociación. • Eficiente administración del tiempo. • Habilidad numérica.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Promotor de Ventas
CÓDIGO:	PV - 10
DEPARTAMENTO:	Compras y Ventas
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Compras y Ventas
REPORTA A:	Jefe de Compras y Ventas
SUPERVISA A:	N / A

2. MISIÓN DEL PUESTO
Promover las ventas, visitar clientes y cultivos.

3. FUNCIONES DEL PUESTO
• Realizar visitas de ventas a clientes actuales y potenciales para impulsar el uso de los productos en los cultivos. • Brindar asesoría a los clientes sobre la aspersión de agroquímicos a los cultivos de acuerdo a los productos, las dosis, horario y tiempo de fumigación. • Trasladarse al campo para hacer visitas técnicas de prueba de productos. • Visitar cultivos que están enfermos para recetar agroquímicos. • Ayudar en los días de feria en los almacenes y promover las ventas, brindando asesoría a los clientes en cuanto a las especificaciones de cada producto. • Dar atención especializada mediante apoyos físicos como: Catálogos de los productos de la empresa, muestrario de productos, folletos, trípticos, etc. • Elaborar reportes mensuales de las labores efectuadas. • Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos	X	
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Realizar visitas de ventas a clientes actuales y potenciales para impulsar el uso de los productos en los cultivos.	Jefe de Compras y Ventas Clientes
Brindar asesoría a los clientes sobre la aspersión de agroquímicos a los cultivos de acuerdo a los productos, las dosis, horario y tiempo de fumigación.	Jefe de Compras y Ventas Clientes
Trasladarse al campo para hacer visitas técnicas de prueba de productos.	Jefe de Compras y Ventas Clientes
Visitar cultivos que están enfermos para recetar agroquímicos.	Jefe de Compras y Ventas Clientes
Ayudar en los días de feria en los almacenes y promover las ventas, brindando asesoría a los clientes en cuanto a las especificaciones de cada producto.	Jefe de Compras y Ventas Puntos de venta Clientes

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Ingeniería Agronómica o carreras afines.
Conocimientos	• Servicio al cliente y ventas. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales. • Suelos, malezas, insectos y fisiología de los distintos cultivos. • Manejo de motocicleta. • Licencia tipo A.
Habilidades y destrezas	• Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad de negociación. • Eficiente administración del tiempo. • Habilidad numérica.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Vendedor
CÓDIGO:	VE - 11
DEPARTAMENTO:	Compras y Ventas
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Compras y Ventas
REPORTA A:	Jefe de Compras y Ventas Auxiliar de Contabilidad
SUPERVISA A:	Asistente de Ventas

2. MISIÓN DEL PUESTO

Ofrecer y vender adecuadamente los diversos productos dentro del punto de venta.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Realizar la presentación y venta de productos en el mostrador.
- Velar por el control, clasificación y orden de las ventas.
- Elaborar informes de ventas y de cartera.
- Tomar pedidos a los clientes que se acercan al punto de venta o que solicitan un pedido vía telefónica.
- Coordinar el transporte de la mercadería a los clientes.
- Asesorar a los clientes sobre tipos de agroquímicos.
- Verificar constantemente las existencias de mercadería.
- Reportar los requerimientos de mercadería que se vayan presentando.
- Realizar órdenes de pedido cuando exista faltante o no se puede cumplir con algún pedido.
- Registrar los ingresos, egresos y devoluciones de la mercadería.
- Solucionar problemas y reclamos de los clientes, retrasos o nulidad en entrega de mercadería.
- Seguir procedimientos adecuados de manipulación, almacenamiento y estibaje de la mercadería.
- Realizar el pago del estibaje de la mercadería que llega al punto de venta, servicios básicos y gastos propios del local.
- Enviar los respaldos de los gastos mensuales en los que se haya incurrido por el giro del negocio, y de los depósitos por pagos de clientes.
- Enviar el dinero a la empresa correspondiente a las ventas efectuadas para su respectivo depósito, o realizar depósitos directamente a la cuenta de la empresa.
- Realizar cierres de caja diarios.
- Llevar un listado de clientes cuyos pagos se encuentran retrasados, y dar el respectivo seguimiento a los mismos.

• Comunicarse con los clientes para el cobro de valores pendientes. • Mantener limpio y en óptimas condiciones el punto de venta. • Regirse a las políticas aplicadas por el Departamento en cuanto a descuentos, promociones y financiamiento de ventas. • Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal	X	
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Realizar la presentación y venta de productos en el mostrador.	Jefe de Compras y Ventas Asistente de Ventas
Tomar pedidos a los clientes que se acercan al punto de venta o que solicitan un pedido vía telefónica.	Asistente de Ventas Clientes
Realizar órdenes de pedido cuando exista faltante o no se puede cumplir con algún pedido.	Jefe de Compras y Ventas Bodeguero
Solucionar problemas y reclamos de los clientes, retrasos o nulidad en entrega de mercadería.	Jefe de Compras y Ventas Asistente de Ventas Clientes
Registrar los ingresos, egresos y devoluciones de la mercadería.	Jefe de Compras y Ventas Asistente de Ventas

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Superior titulado. Ingeniería Agronómica o carreras afines.
Conocimientos	• Servicio al cliente y ventas. • Conocimientos básicos de Contabilidad. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales.
Habilidades y destrezas	• Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo. • Capacidad de negociación. • Resolución de problemas.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Asistente de Ventas
CÓDIGO:	AV - 12
DEPARTAMENTO:	Compras y Ventas
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Compras y Ventas
REPORTA A:	Vendedor
SUPERVISA A:	N / A

2. MISIÓN DEL PUESTO
Brindar asistencia y colaborar en el punto de venta.

3. FUNCIONES DEL PUESTO
• Colaborar en los días de feria en los almacenes en la venta de mercadería. • Brindar una atención adecuada al cliente cuando éste se comunica para pedir los precios de los productos y su disponibilidad. • Ayudar al control, clasificación y orden de las ventas. • Cargar y entregar mercadería a los clientes en sus vehículos. • Ayudar al buen mantenimiento del punto de venta. • Realizar labores de mensajería local. • Brindar apoyo en bodega cuando así lo requiera. • Asistir al vendedor en todas las actividades que éste disponga. • Realizar depósitos en bancos. • Realizar cobros en el domicilio de los clientes. • Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos		X
Vehículos		X
Información confidencial		X
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Colaborar en los días de feria en los almacenes en la venta de mercadería.	Jefe de Compras y Ventas Vendedor Clientes
Brindar una atención adecuada al cliente cuando éste se comunica para pedir los precios de los productos y su disponibilidad.	Vendedor Clientes
Ayudar al control, clasificación y orden de las ventas.	Vendedor
Cargar y entregar mercadería a los clientes en sus vehículos.	Vendedor Clientes
Ayudar al buen mantenimiento del punto de venta.	Vendedor

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Bachiller.
Conocimientos	• Servicio al cliente y ventas. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales.
Habilidades y destrezas	• Excelente comunicación oral y escrita. • Excelentes relaciones interpersonales. • Capacidad de negociación. • Eficiente administración del tiempo. • Habilidad numérica.
Experiencia	2 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Bodeguero
CÓDIGO:	BG - 13
DEPARTAMENTO:	Compras y Ventas
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Compras y Ventas
REPORTA A:	Jefe de Compras y Ventas
SUPERVISA A:	N / A

2. MISIÓN DEL PUESTO

Responsable de la recepción, ingreso, registro, almacenamiento, despacho y control de la mercadería en bodega.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

• Registrar y controlar los ingresos, egresos, devoluciones y stock en bodega de la mercadería, de modo que consten en el sistema de inventarios.
• Recibir mercadería, comprobando que ésta se encuentre de acuerdo a las condiciones y especificaciones de la factura.
• Prever y evitar desabastecimiento o stock excesivo.
• Emitir información para la gestión de compra y venta de mercadería.
• Organizar la ubicación, identificación, registro, manipulación, estibaje y almacenamiento de la mercadería.
• Coordinar el transporte de mercadería.
• Despachar la mercadería requerida por los puntos de venta, verificando con la documentación respectiva.
• Participar en la toma física de inventarios.
• Monitorear las existencias físicas y teóricas de la mercadería.
• Efectuar conciliaciones de los saldos contables con la de la toma física de inventarios.
• Elaborar mensualmente informes de movimiento de la mercadería.
• Responsabilizarse de la seguridad permanente de la bodega.
• Mantener limpia la bodega.
• Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES		
CATEGORÍA	**SI TIENE**	**NO TIENE**
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos		X
Información confidencial	X	
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Registrar y controlar los ingresos, egresos, devoluciones y stock en bodega de la mercadería, de modo que consten en el sistema de inventarios.	Jefe de Compras y Ventas Puntos de venta Proveedores
Recibir mercadería, comprobando que ésta se encuentre de acuerdo a las condiciones y especificaciones de la factura.	Jefe de Compras y Ventas Proveedores
Emitir información para la gestión de compra y venta de mercadería.	Jefe de Compras y Ventas Puntos de venta
Organizar la ubicación, identificación, registro, manipulación, estibaje y almacenamiento de la mercadería.	Jefe de Compras y Ventas
Monitorear las existencias físicas y teóricas de la mercadería.	Jefe de Compras y Ventas Contador

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Tecnología. Administración o carreras afines.
Conocimientos	• Conocimientos básicos de Contabilidad. • Manejo de inventarios y bodegas. • Manejo de Windows, Microsoft Office y paquetes computacionales.
Habilidades y destrezas	• Alta capacidad de análisis y de síntesis. • Excelentes relaciones interpersonales. • Trabajo en equipo. • Actitud de servicio. • Habilidad numérica. • Habilidad en digitación. • Eficiente administración del tiempo. • Planificador, metódico, ordenado. • Buen estado físico para alzar y cargar peso.
Experiencia	3 años en cargos similares.

Globagro S.A.	**GLOBAGRO S.A.**
	DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO:	Transportista
CÓDIGO:	TR - 14
DEPARTAMENTO:	Compras y Ventas
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Compras y Ventas
REPORTA A:	Jefe de Compras y Ventas
SUPERVISA A:	N / A

2. MISIÓN DEL PUESTO

Conducir el vehículo perteneciente a la empresa para la recepción y despacho de mercadería, así como mantener en buenas condiciones el vehículo asignado.

3. FUNCIONES DEL PUESTO

- Conducir el camión para la transportación de mercadería.
- Cargar el camión con la mercadería que va a ser entregada, de acuerdo a las órdenes de pedido.
- Entregar mercadería a los clientes, y en los puntos de venta.
- Entregar mercadería en los Transportes Terrestres para entrega interprovincial.
- Brindar apoyo en la bodega para cargar mercadería.
- Informar sobre el recorrido, ocurrencias, consumo de combustible y operatividad del vehículo en el itinerario de trabajo.
- Mantener el vehículo en buenas condiciones de funcionamiento.
- Efectuar el mantenimiento y/o reparaciones mecánicas sencillas del vehículo a su cargo, solicitando aquellas de mayor complejidad.
- Cumplir con las normas de tránsito vigentes.
- Brindar apoyo en mensajería.
- Otras que le asigne el jefe inmediato.

4. RESPONSABILIDADES

CATEGORÍA	SI TIENE	NO TIENE
Supervisión de personal		X
Mercaderías, suministros o equipos	X	
Dinero, títulos o documentos	X	
Vehículos	X	
Información confidencial		X
Contactos internos y externos	X	

5. INTERFAZ DEL PUESTO	
FUNCIONES ESENCIALES	**INTERFAZ**
Conducir el camión para la transportación de mercadería.	Jefe de Compras y Ventas Puntos de venta
Cargar el camión con la mercadería que va a ser entregada, de acuerdo a las órdenes de pedido.	Jefe de Compras y Ventas Bodeguero Puntos de venta
Entregar mercadería a los clientes, y en los puntos de venta.	Jefe de Compras y Ventas Bodeguero Puntos de venta Clientes
Entregar mercadería en los Transportes Terrestres para entrega interprovincial.	Jefe de Compras y Ventas Bodeguero Puntos de venta
Brindar apoyo en la bodega para cargar mercadería.	Bodeguero

6. PERFIL DEL PUESTO	
ESPECIFICACIÓN	**CARACTERÍSTICA**
Educación formal requerida	Bachiller.
Conocimientos	• Leyes de Tránsito vigentes. • Licencia tipo profesional. • Mecánica. • Conducción.
Habilidades y destrezas	• Excelentes relaciones personales. • Disponibilidad hacia el servicio a los demás. • Trabajo en equipo. • Excelente historial en el manejo de vehículos. • Buen estado físico para alzar y cargar peso.
Experiencia	3 años en cargos similares.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1Conclusiones

- El 62% del personal de la empresa no conocen de la existencia de un organigrama estructural y funcional, es decir, una estructura orgánica en la que se detalle claramente la composición de sus unidades y niveles jerárquicos.

- En la empresa no hay un conocimiento total por parte del personal sobre los departamentos que conforman la organización y las actividades de los puestos pertenecientes a ellos.

- La empresa no cuenta con una delimitación de funciones, ya que el trabajo frecuentemente es compartido entre algunos de sus miembros.

- Las actividades y tareas no se encuentran apropiadamente distribuidas en el personal, existiendo desigualdades en la carga laboral en los puestos de trabajo.

- El 62% del personal de la empresa ha efectuado en ocasiones las tareas correspondientes al puesto de otro trabajador, afectando su desempeño y descuidando las actividades propias de su puesto.

- Los puestos existentes en la empresa no son los suficientes para un adecuado desenvolvimiento de sus actividades y del cumplimiento de sus objetivos.

- El 62% personal de la empresa ha presentado en diversas ocasiones dificultades para el adecuado cumplimiento de sus actividades cotidianas dentro de la organización.

- En la empresa no se ha resaltado de mayor manera a la evaluación del desempeño del personal, así como a su rol dentro de la organización y a la administración de sus conocimientos y habilidades.

6.2Recomendaciones

- A pesar de que todos los miembros de la empresa trabajan colectivamente, es necesaria una organización de actividades mediante la división de trabajo y la departamentalización, mediante la agrupación de funciones similares, donde cada departamento tenga su labor bien definida; y se fomente la coordinación entre departamentos y el personal que trabaja en ellos.

- Diseñar un organigrama actualizado, tomando en cuenta el crecimiento que ha tenido la empresa en esta última década, acoplándolo a sus requerimientos actuales.

- Elaborar un manual de funciones en el cual se detalle, delimite y explique claramente cada uno de los puestos dentro de la empresa, actualizando los nombres de los cargos de acuerdo a los objetivos y funciones de éstos.

- La adición de un departamento de Recursos Humanos, que contribuirá a la ejecución y mejoramiento de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y desempeño del personal; para la consecución de un óptimo ambiente organizacional, siendo el recurso humano el principal motor de toda organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Bernal Torres, César Augusto. Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. 2ª ed. México: Pearson Educación, 2006.

- Bohlander, George. Administración de Recursos Humanos. 12ª ed. Bogotá, Colombia; Thomson Learning, 2001.

- Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8ª ed. México: McGraw-Hill, 2007.

- Chiavenato, Idalberto. Gestión del talento humano. 1ª ed. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Iteramericana S.A., 2002.

- Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª ed. México: McGraw-Hill, 2006.

- Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de Empresas. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2009.

- Hellriegel, Don. Administración: Un enfoque basado en competencias. 9ª ed. Bogotá, Colombia: Thomson, 2002.

- Posso Yépez, Miguel Ángel. Metodología para el trabajo de grado. Tesis y proyectos. 4ª ed. Quito: NINA Comunicaciones, 2009.

- Ramírez, Carlos. Fundamentos de administración. 2ª ed. Bogotá: ECOE Ediciones, 2002.

- Stoner, James A.F. Administración. 6ª ed. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A., 1996.

- ARGENTINA. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL. FACULTAD REGIONAL RÍO GRANDE. [www.frrg.utn.edu.ar].

- COLOMBIA. UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA. BIBLIOTECA JORGE ROA MARTÍNEZ. [http://biblioteca.utp.edu.co].
- ECUADOR. REVISTA JUDICIAL. [www.derechoecuador.com].
- ECUADOR. SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR. [www.supercias.gov.ec].
- www.aulafacil.com
- www.elprisma.com
- www.eumed.net
- www.gestiopolis.com
- www.promonegocios.net
- www.wikilearning.com

ANEXOS

ANEXO Nº 1

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
Escuela de Administración de Empresas
Carrera de Ingeniería Comercial

ENCUESTA

Objetivo: Obtener información para realizar una propuesta de estructura orgánica y funcional para la empresa Globagro S.A.

Por favor marque con una X el casillero de la respuesta que estime conveniente.

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA	
		SI	NO
1	¿Conoce si la empresa dispone de un organigrama estructural y funcional?		
2	¿Sabe cuántos departamentos o unidades tiene actualmente la empresa?		
3	¿Está al tanto de lo que se hace en cada uno de los departamentos de la empresa?		
4	¿Conoce quiénes son los jefes de los diferentes departamentos?		
5	¿Sabe con qué trabajadores debe interactuar para cumplir con las funciones y responsabilidades asignadas?		
6	¿Piensa que los puestos existentes son los necesarios para el cumplimiento de los fines de la empresa?		
7	¿Considera que el organigrama actual es el adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
8	Al momento que ingresó a la empresa, ¿le dieron instrucciones sobre las funciones y responsabilidades que tenía que cumplir?		
9	¿Conoce en detalle las funciones que debe realizar?		
10	¿Ha tenido dificultades en el cumplimiento de sus labores?		
11	¿Le ha correspondido hacer tareas de otro trabajador?		
12	¿Piensa usted que las actividades y tareas están adecuadamente distribuidas en los miembros de la empresa?		
13	¿Cumple actualmente con las funciones y responsabilidades asignadas a su puesto de trabajo?		
14	¿Cree necesario que la empresa disponga de un manual de funciones?		
15	¿Conoce de los beneficios que tendría la empresa al contar con un manual de funciones?		
16	¿Considera que la empresa aprovecha adecuadamente los conocimientos y habilidades del personal?		

ANEXO Nº 2

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Escuela de Administración de Empresas

Carrera de Ingeniería Comercial

ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información para realizar una propuesta de estructura orgánica y funcional para la empresa Globagro S.A.

Dirigido: Al Gerente General, Gerente Administrativa, Gerente Comercial de la empresa Globagro S.A.

Preguntas:

1. ¿Existe actualmente una estructura orgánica (organigrama) y una definición clara de las funciones de los trabajadores de la empresa?
2. ¿Piensa que es importante disponer de un organigrama actualizado en el cual se detallen las unidades que integran la empresa, sus niveles jerárquicos y canales formales de comunicación?
3. ¿Ha tenido dificultades en la gestión de la unidad a su cargo en la empresa, en cuanto al cumplimiento de funciones y tareas por parte de los empleados?
4. ¿Existen procedimientos para integrar las actividades de los departamentos en un todo organizado y lograr las metas con eficiencia y eficacia?
5. El tener mejor distribuidas las funciones de los trabajadores, ¿mejoraría el rendimiento en la empresa?
6. ¿Cree necesario disponer de un manual de funciones para que los miembros de la empresa conozcan las funciones que corresponden a cada puesto, sus responsabilidades y tareas?
7. ¿Considera que el manual de funciones es una herramienta de apoyo para el reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados?
8. ¿Se realiza periódicamente una evaluación de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo?

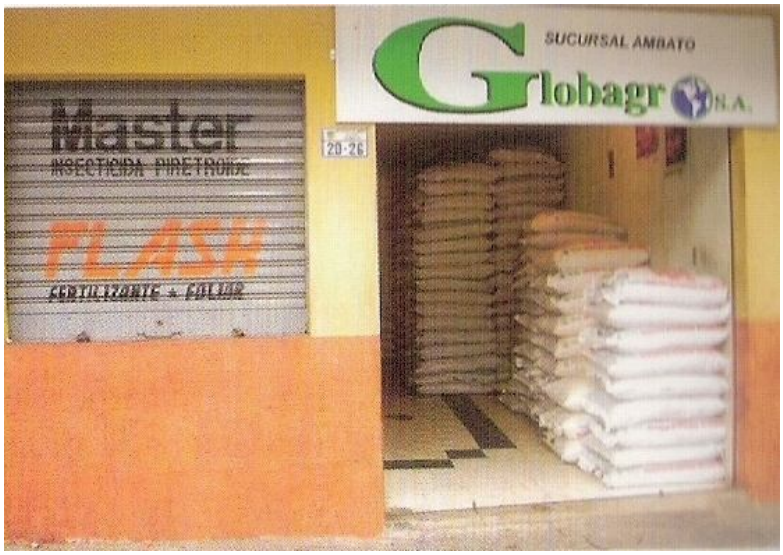
ANEXO Nº 3

OFICINAS AMBATO



ANEXO Nº 4

PUNTO DE VENTA AMBATO



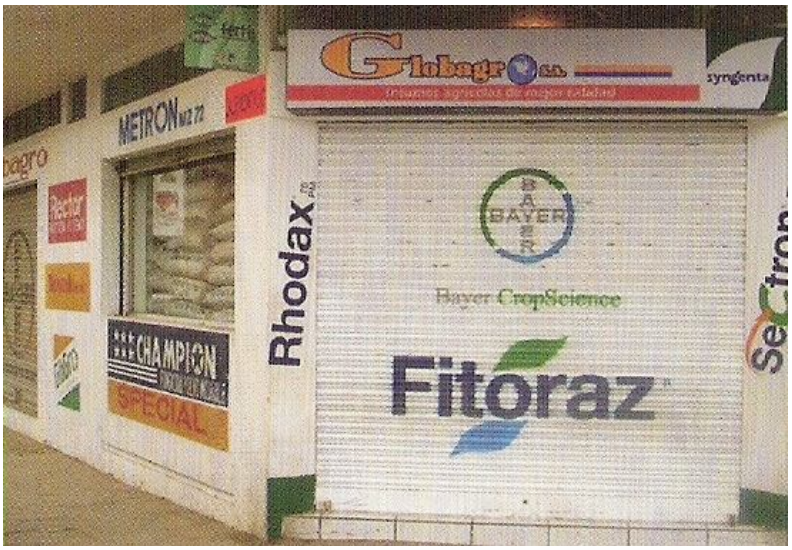
ANEXO Nº 5

PUNTO DE VENTA MOCHA



ANEXO Nº 6

PUNTO DE VENTA PÍLLARO



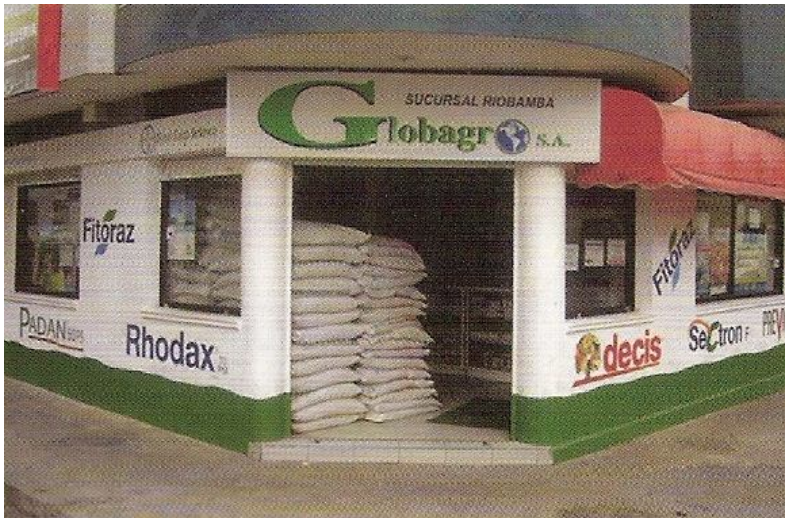
ANEXO Nº 7

PUNTO DE VENTA QUERO



ANEXO Nº 8

PUNTO DE VENTA RIOBAMBA



ANEXO Nº 9

PUNTO DE VENTA SALCEDO

