

# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO SEDE LATACUNGA**



## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

### **TEMA:**

**Diseño estructural y funcional del subsistema del recurso humano de la  
Empresa Florícola “La Rosaleda S.A.”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:  
INGENIERA COMERCIAL**

**ELABORADO POR:**

**Miryam Jackeline Salazar Lema**

**Latacunga, 2002**

## CAPÍTULO I

### 1. GENERALIDADES

#### 1.1 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA

##### 1.1.1 JUSTIFICACIÓN

En los últimos años el sector floricultor ha logrado ingresar ha nuevos mercados para comercializar rosas, a nivel nacional como internacional, debido a que se exportan rosas de la más alta calidad, conocida en los mercados internacionales como *La Flor de Ecuador*.

Es por ello, que el ambiente de trabajo dentro de estas empresas se encuentran expuestos a cambios tan rápidos, originados por el continuo desarrollo de la misma, que demandan la creación de nuevos puestos.

La Rosaleda S.A., no es la excepción, desde su inicio ha sufrido una serie de transformaciones por la creación de nuevos puestos principalmente en su estructura administrativa, ya que actualmente la empresa no cuenta con un modelo organizacional bien definido, que le permita cumplir con eficiencia las labores diarias de la organización.

Por este motivo se desarrollará un *Diseño Estructural y Funcional del Subsistema del Recurso Humano de la empresa florícola “La Rosaleda S.A.”*,

a fin de que sirva como guía de acción para alcanzar máximos niveles de eficiencia de su fuerza laboral.

Este sistema permitirá coordinar el recurso humano y determinar la estructura de la organización. Adicionalmente proporcionará una fuente de información en la que todos sus miembros encontrarán una descripción clara de las tareas, la autoridad, responsabilidad y los requisitos exigidos en cada unidad de trabajo permitiendo al recurso humano desarrollarse con mayor eficiencia dentro de la organización. Asimismo facilitará las múltiples decisiones relacionadas con la Administración de Personal de la empresa, ya que el éxito de la misma y ante todo su dinámica de crecimiento o consolidación, reposa sobre una adecuada dirección y utilización de los recursos humanos.

Es decir constituye un instrumento guía, para todos los integrantes, ya que enfocará con claridad la naturaleza del cargo, la forma de llevarla a cabo, los límites de autoridad y responsabilidad y la clase de relaciones que hay entre los diferentes cargos de la organización, y de esta manera cada uno de sus miembros tengan el compromiso de buscar máximos niveles de eficiencia, que permita a la empresa afrontar los múltiples desafíos del entorno y cumplir con su responsabilidad social.

### 1.1.2 IMPORTANCIA

El Recurso Humano en los últimos tiempos se ha convertido en el pilar fundamental para que las organizaciones puedan alcanzar eficazmente sus objetivos de calidad, rentabilidad y crecimiento. Es así que las organizaciones que administran eficazmente este recurso han logrado una mayor productividad dentro de la misma.

Por ello es de vital importancia la realización de este proyecto, pues El Diseño Estructural permitirá organizar el recurso humano y determinar la estructura de la organización. Esta estructura proporcionará un panorama general de toda la empresa, en la cual se identificará los departamentos, secciones, la estructura de relaciones, autoridad y responsabilidad de cada unidad de trabajo para el normal desarrollo de las actividades productivas y alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Cabe señalar que la fase previa al Diseño Estructural es el Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo. Este sistema proporciona información sobre las tareas, cualidades, habilidades, conocimientos, requeridas por el titular del cargo, constituyéndose en una sólida base para que el Departamento de Recursos Humanos realice una eficiente Gestión de Personal.

Esta información servirá de guía para realizar los cambios en la estructura organizacional, ajustándole a las necesidades de la empresa para un mejor desempeño del personal en sus actividades de una manera organizada, eficiente

y efectiva que garantice la sobrevivencia de la empresa en los mercados internacionales.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Diseño Estructural y Funcional del subsistema del Recurso Humano de la empresa florícola “La Rosaleda S.A.”, a fin de proporcionar una sólida base para la Gestión de Personal y de guía de acción para alcanzar máximos niveles de eficiencia y eficacia en la organización.

### **1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO**

- Analizar la situación actual de la florícola “La Rosaleda S.A.”, a fin de identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas que puedan influir en el normal desarrollo de la organización para lograr sus objetivos.
- Efectuar un Análisis de los Puestos de trabajo, a fin de conocer las funciones, responsabilidades y requisitos de cada unidad de trabajo.
- Realizar una Descripción de Cargos, a fin de organizar las actividades que desempeña el personal y evitar ambigüedades y conflictos.
- Elaborar un Sistema de Organización Estructural y Funcional, que refleje la autoridad y las unidades que integran la organización para mejorar la

comunicación entre los departamentos y el rendimiento de la organización.

### 1.3 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 1.3.1 RAZON SOCIAL

La razón social con la cual opera dentro del mercado nacional e internacional para efectos legales y comerciales es “**LA ROSALEDA S.A.**” constituida como sociedad anónima. Actualmente, las acciones de la empresa se encuentran distribuidas entre los siguientes socios (ver cuadro 1.1)

**Cuadro 1.1**

**CUADRO DE CAPITAL Y ACCIONISTAS  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001**

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Ing. Alfredo Pallares Troya	23%
Ing. Fernando Pallares Troya	23%
Sr. José Pallares Troya	22%
Sra. María Dolores Pallares	11%
Sra. Carolina Pallares Villamar	11%
Sra. Roció Pallares Villamar	10%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Gerente General de “La Rosaleda S.A.”

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

### **1.3.2 HISTORIA DE LA EMPRESA**

La creciente demanda de rosas a nivel mundial, el bajo costo de los invernaderos y las excelentes condiciones climáticas de la Provincia de Cotopaxi, incidieron para que hombres ecuatorianos decidan implantar el proyecto de producción y exportación de rosas, el mismo que tubo el apoyo de técnicos calificados y de vasta experiencia en el sector florícola.

Esta empresa fue una de las primeras plantaciones en formarse en nuestra Provincia, fundada el 28 de noviembre de 1995, bajo el nombre de “LA ROSALEDA S.A.” legalmente constituida como sociedad anónima.

La producción de rosas se llevó a cabo en un predio agrícola llamado “Rancho Saquimala”, de propiedad del Ing. Alfredo Pallares. Estos terrenos tienen 20 hectáreas de extensión, las cuales fueron distribuidas un 35% para la creación de la empresa. El área a ser utilizada para el cultivo de rosas fue de 7.7 hectáreas y lo restante para instalaciones del personal administrativo, el otro 65% fue destinado para actividades del rancho.

La primera producción fue en 1996, ofreciendo al mercado internacional rosas de la más alta calidad.

Con el paso del tiempo la empresa ingresa a nuevos mercados internacionales, siendo necesario ampliar la superficie de sus tierras para incrementar la producción y la diversidad de sus productos, para esto a fines del año de 1998,

deciden ocupar en un 50% de la totalidad de los terrenos del “Rancho Saquimala” y llegar a tener una superficie de 9.28 hectáreas sembradas.

En la actualidad cuentan con 10.4 hectáreas y una producción diaria de 25000 rosas, siendo el propósito primordial de la empresa el de producir y comercializar rosas de calidad, altamente competitivas en el mercado internacional.

### **1.3.3 UBICACIÓN FÍSICA**

#### **Planta de Producción**

La planta industrial de la florícola La Rosaleda S.A. se encuentra ubicada al norte de la ciudad de Latacunga en el sector de Lasso, provincia de Cotopaxi, entrada a Nabisco S.A. Km.1, a una altitud de 3000 metros sobre el nivel del mar.

El espacio productivo tiene una extensión de 20 hectáreas, en el cual se realiza el cultivo, la cosecha, la clasificación y el empaque de la flor para enviarla a los distintos mercados nacionales e internacionales.

Adicionalmente a las actividades técnicas de la empresa, se realiza la comercialización de la flor para el mercado local.

La ubicación de la finca ofrece condiciones óptimas para el cultivo de rosas como son: suelo volcánico fértil, 12 horas de luminosidad solar y un clima moderado constante, estas condiciones naturales y un control de calidad extremadamente exigente en cada etapa del proceso, hacen que “ LA ROSALEDA S.A.” cultive rosas de una calidad y belleza extraordinaria. Además la ubicación es estratégica ya

que se encuentra ubicada cerca a centros poblados, lo cuál contribuye al éxito de todas las actividades productivas de la empresa, pues facilita la compra de insumos y la distribución del producto a los distintos lugares de embarque.

### *Oficinas Administrativas*

Las oficinas administrativas están ubicadas en la ciudad de Quito en la Av. Amazonas y Naciones Unidas, edificio Puerta al Sol, séptimo piso # 708, donde funciona el Departamento Administrativo Financiero, el Departamento de Ventas, encargados de realizar el manejo contable, situaciones financieras y la comercialización de flores para los mercados internacionales.

### **1.3.4 PRODUCTOS**

“La Rosaleda S.A.” ofrece una amplia gama de rosas, cada uno de las cuales requiere de un cuidado y tratamiento específico para alcanzar prestigio y reconocimiento en el mercado internacional.

Actualmente la empresa se encuentra en plena renovación de las mismas para satisfacer las demandas actuales del mercado y alcanzar competitividad a nivel internacional, por su calidad y por los beneficios que brindan a sus clientes.

En el cuadro 1.2 se muestra los productos que oferta “La Rosaleda S.A.” al mercado nacional e internacional.

Cuadro 1.2

## PRODUCTOS DE “ LA ROSALEDA S.A.”

ROJOS	ROSADOS	BICOLOR	AMARILLO	CREMA/ BLANCO
Black Magic	Anna	Lipstick	Confeti	Latin Lady
Charlotte	Sophia	Vogue	Sundance	Eskimo
Classy	Bo	Greath	Greath Miracle	Bianca
Feria	Femma	Fashion	Alsmeer G	Sahara
Raphaela	Olga	Gipsy	Skyline	Versilia
Erotic	Arifa		Pailine	Virginia
Charlotte				Sundance
LILA	NARANJA	DURAZNO	OTROS	
Blue Bird	Movie Star	Afrodita	<u>ROSA</u>	<u>COLOR</u>
Blue Curiosa	Tropical	Versilia	Leonidas	Café
			Coopertone	Bronce
<b>NUEVAS VARIEDADES</b>				
 “La Rosaleda S.A.”		<u>ROSAS</u>		<u>COLORES</u>
		Oscus Pocus		Bicolor
		Limbo		Blanca
		Sweet Line		Rosada

**Fuente:** Lista de Productos

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

### 1.3.5 AMBITO DE ACCION

LA ROSALEDA S.A., para el ejercicio de sus funciones, tiene su ámbito de acción en mercados nacionales e internacionales. En el cuadro 1.3 se muestra el porcentaje de participación que cubre la empresa, siendo sus principales mercados: Estados Unidos, Europa, Rusia y Sudamérica y en un pequeño porcentaje cubre el mercado ecuatoriano.

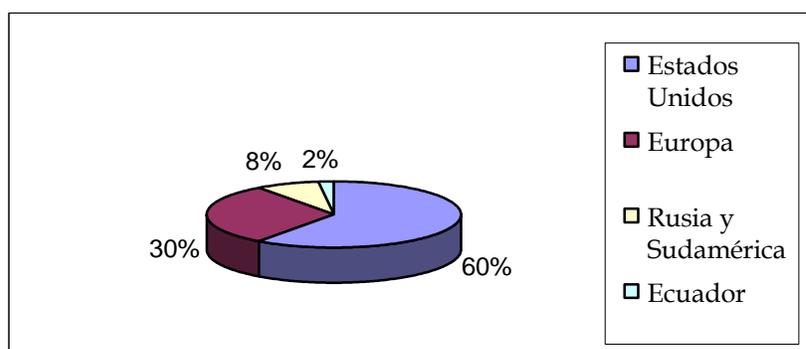
**Cuadro 1.3**  
**AMBITO DE ACCION DE “LA ROSALEDA S.A.”**

PAISES	MERCADO QUE CUBRE (%)
Estados Unidos	60%
Europa	30%
Rusia y Sudamérica	8%
Ecuador	2%

**Fuente:** Gerente General de “La Rosaleda S.A.”

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

**Gráfico 1.1**  
**AMBITO DE ACCION DE “ LA ROSALEDA S.A.”**



**Fuente:** Gerente General de “La Rosaleda S.A.”

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

## **1.4 FILOSOFIA DE LA EMPRESA**

### **1.4.1 MISIÓN**

La misión expresa la razón de ser de la empresa. En la cual “especifica que actividades piensa desarrollar la organización y cual es la dirección que seguirá la empresa en el futuro. Define quienes somos, que hacemos y hacia donde nos dirigimos. Por lo tanto la declaración de la misión se personaliza en el sentido de que diferencian a una organización de otras en su industria y le proporciona identidad propia, carácter y medios para su desarrollo”<sup>1</sup>

La misión de *La Rosaleda S.A.* es producir y comercializar rosas, bajo los más exigentes estándares de calidad, proporcionando fuentes de trabajo a la comunidad, conformando un equipo comprometido con el medio ambiente, empleando tecnología de punta para optimizar los recursos, logrando mayor productividad y altos índices de rentabilidad para los accionistas.

### **1.4.2 VISION**

La visión es un conjunto de ideas generales, que expresan lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. Esta visión debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

*La Rosaleda S.A.* desea en el 2005, ser la empresa ecuatoriana líder en la producción de rosas para exportación, de reconocido prestigio internacional por

---

<sup>1</sup> THOMPSON -Strickland Dirección y Administración Estratégica Pág.23

su cultura de calidad, protección del medio ambiente, bienestar de sus trabajadores, compromiso de sus colaboradores, satisfacción de sus clientes y alta competitividad, lo cual permita obtener una rentabilidad aceptable para los accionistas.

### 1.4.3 PRINCIPIOS Y VALORES

“Los principios corporativos son el conjunto de creencias y valores que inspiran la vida de una organización”<sup>2</sup>. Dentro de este contexto la actividad de la empresa se orienta por los siguientes principios y valores:

#### Principios

**Responsabilidad:** Para que un empleado se desempeñe en una determinada función deben ser responsable, en su unidad de trabajo y en los compromisos adquiridos con el entorno, la sociedad y el medioambiente.

**Disciplina:** La disciplina consiste en el respeto y el acatamiento en cuanto a las normas establecidas por la organización.

**Unidad de Dirección:** Las actividades de la empresa serán distribuidas bajo la dirección de un solo jefe en cada departamento.

**Trabajo en Equipo:** Constituye uno de los elementos básicos para que la empresa alcance sus objetivos y asegurar su permanencia en el mercado.

---

<sup>2</sup> SERNA G. Humberto      Planeación y Gestión Estratégica

### Valores

**Lealtad:** Un excelente clima laboral en la organización y buenas relaciones comerciales han provocado lealtad por parte de clientes y de proveedores.

**Responsabilidad:** La responsabilidad de la empresa con la comunidad es generar fuentes de empleo brindando salarios justos y un buen ambiente de trabajo.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

Los objetivos representan las aspiraciones que desean alcanzar las empresas en el futuro de una manera eficiente y poder definir el destino de la organización. Estos enfocan la atención y la energía hacia lo que quiere lograr la empresa. Los objetivos organizacionales de La Rosaleda S.A. son:

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Lograr el equilibrio entre el Desempeño y Satisfacción de nuestros Clientes, Equipo Humano y Accionistas.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Mantener una utilidad sobre la inversión que le permita a la empresa solventarse económicamente sin problemas.

- ❑ Generar una producción basada en la calidad para mantener a los clientes satisfechos.
- ❑ Establecer relaciones comerciales sólidas a largo plazo y rentables con clientes en todo el mundo.
- ❑ Bajar los costos de producción así como los administrativos y financieros, sin descuidar la calidad de la rosa.
- ❑ Generar plazas de empleo a la comunidad cuidando el factor humano en todo nivel y brindar seguridad.
- ❑ Preservar los recursos naturales y humanos, con una estrategia de desarrollo que evite la destrucción de ecosistema y preserve la salud integral de sus trabajadores.

## **1.6 POLITICAS**

El personal de la florícola La Rosaleda, esta sujeto a las siguientes políticas:

- ✓ Calidad y esfuerzo son conceptos que en resumen puede definir nuestra política empresarial que también contempla un minucioso cuidado del ambiente natural.

- ✓ El personal administrativo y operativo no goza de días feriados debido a que la empresa no puede paralizar la producción por tal motivo son compensados económicamente con el pago de horas extras.
- ✓ El personal operativo deberá utilizar todos los implementos que sean necesarios para realizar todas las actividades dentro de la florícola y de esta manera proteger su salud
- ✓ Los empleados administrativos y operativos tendrán derecho a participar del servicio de comedor que se brinda dentro de la finca.
- ✓ Los empleados deberán realizarse un chequeo médico al final de cada mes para la prevención de enfermedades.

## CAPITULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

En la actualidad toda empresa sin importar cual sea su actividad empresarial, debe prepararse, actualizarse y mejorar todos sus sistemas tendientes a elevar sus niveles de eficiencia y de esta manera entrar con herramientas que le permitan estar en un nivel competitivo con sus similares.

El sector floricultor no es la excepción, en un mundo cambiante como el de hoy, necesita de una planificación clara, una visión futura para poder predecir lo que ocurrirá y responder con eficacia a los múltiples desafíos del entorno.

Es así que se ha procedido a realizar un análisis situacional de la florícola *“La Rosaleda S.A.”*, tomando en consideración el ambiente externo e interno, con el cual se logrará determinar sus oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que influyen en el normal desarrollo de la organización.

Este diagnóstico permitirá a la empresa competir en mejores términos en los mercados internacionales, ya que el éxito de las organizaciones depende de la capacidad de adaptación al medio ambiente cambiante.

## **2.1 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO**

### **2.1.1 MACROAMBIENTE**

Dentro del Macroambiente se analizarán los siguientes factores:

- Económico
- Político - Legal
- Tecnológico
- Socio- Cultural
- Demográfico
- Natural

A fin de identificar las oportunidades y amenazas que puedan influir en el normal desarrollo de las actividades de la empresa para lograr sus objetivos.

#### **2.1.1.1 ECONOMICO**

La economía ecuatoriana ha evolucionado positivamente, a pesar de la aguda crisis económica que enfrentó nuestro país en los últimos años. Para ello es necesario analizar los siguientes puntos, que permitirán identificar con mayor claridad las oportunidades y amenazas a las cuales están expuestas las organizaciones, especialmente La Rosaleda.

### 2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La grave crisis económica que afronta todo país y el fenómeno al que ha tenido que enfrentarse desde siempre ha sido la inflación.

En el ámbito económico la inflación significa el “ alza permanente de los precios de venta de los bienes y servicios producidos en el país o importados del exterior para satisfacer las necesidades diarias de los consumidores o habitantes del país afectado.”<sup>3</sup>

En Ecuador, los años en donde la inflación se ha presentado a la alza han sido en los años de 1999 y el 2000, esto se dio por diversos factores como fueron la desconfianza del pueblo ecuatoriano en el sistema económico, debido a las malas prácticas bancarias, a la pérdida de fe en el gobierno y en la clase política y dirigente de los sectores públicos y privados y a la acumulación de desaciertos que conlleva a un alto grado de corrupción.

A partir de la adopción del sistema de dolarización la inflación ha tendido a la baja, (ver tabla 2.1), dando al país estabilidad económica y logrando que las empresas puedan sobrevivir y salir a flote. De esta manera las empresas han logrado honrar sus obligaciones y acogerse a los mecanismos de reestructuración dispuestos por el gobierno.

“Después de varias décadas, el problema inflacionario podría llegar a ser un tema del pasado, se comprueba que en enero y febrero del 2001 los precios habían subido en 9.9 puntos porcentuales, en el 2002 apenas llegan a 2.9 entre los dos meses; de seguir así la tendencia se podría augurar una inflación que podría llegar a ser de un dígito a finales del 2002.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> OROZCO, Cadena José INFLACIÓN VS. CORRECCION MONETARIA

<sup>4</sup> EKOS Marzo 2002 Pág. 61

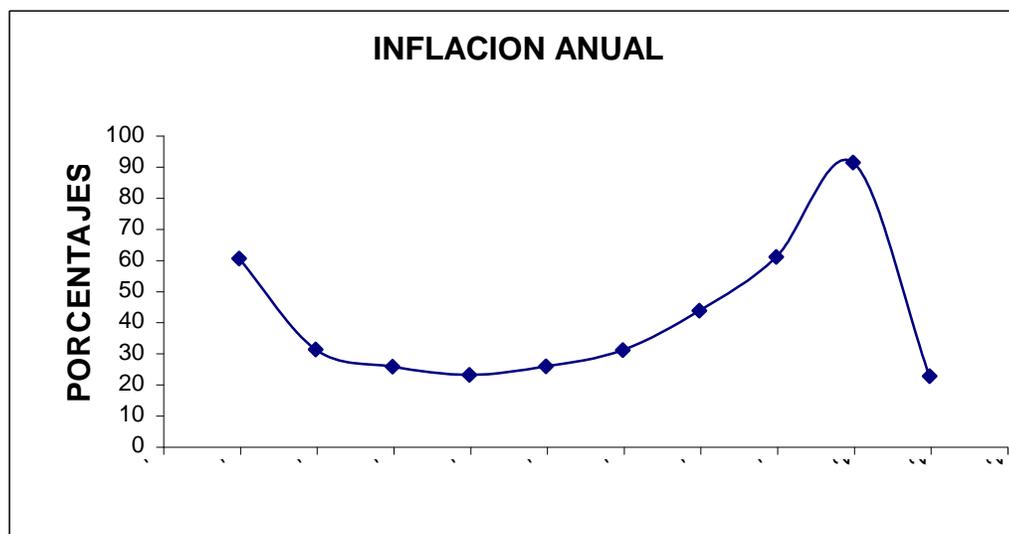
**Tabla 2.1**  
**INFLACIÓN ANUAL EN ECUADOR**

<b>Años</b>	<b>%</b>
2001	22.40
2000	91.00
1999	60.70
1998	43.40
1997	30.70
1996	25.50
1995	22.80
1994	25.40
1993	31.00
1992	60.20

**Fuente: Internet**

**Elaborado por: Miryam J. Salazar Lema.**

**Gráfico 2.1**  
**INFLACIÓN AL FINAL DE CADA AÑO**



**Fuente: Internet**

**Elaborado por: Miryam J. Salazar Lema.**

Con estas expectativas, de la tendencia a la baja de la inflación *La Rosaleda* logrará reducir los costos de producción y una fijación en el control de estos, permitiendo incrementar las ventas y mayor rentabilidad para la empresa.

#### **2.1.1.1.2 DOLARIZACIÓN**

Ecuador entró en el esquema de la dolarización, en enero del 2000, con el que se pretendía estabilizar la economía, eliminar la devaluación monetaria, reducir la inflación y las tasas de interés, atraer la inversión extranjera, evitar la fuga de capitales, la especulación financiera y la posibilidad de recuperar la credibilidad y la confianza, permitiendo de esta manera bajar los costos reales de la mano de obra y otros insumos.

Con la dolarización existieron sectores que fueron beneficiados y otros que fueron perjudicados, entre estos últimos están los trabajadores en general, porque su salario tuvo una fuerte devaluación, las personas con sueldos fijos, los sectores medios, todos los que perciben salarios por menos de 200 dólares, ya que los precios se relacionaron con los internacionales.

El sector floricultor también fue perjudicado en razón de que la dolarización ocasionó un aumento en los costos de producción (salarios, agua, transporte, suministros) y eliminó los ahorros en dólares que tenían los exportadores cuando ganaban en moneda extranjera y pagaban en sucres, a lo cual se sumaban las sucesivas devaluaciones.

Los sectores más beneficiados fueron los importadores en razón de que el dólar como moneda oficial hizo que las importaciones sean más fáciles.

Por lo tanto, con este sistema se ha logrado mantener la estabilidad económica del Ecuador, lo cual permite a La Rosaleda tener mejores expectativas en sus inversiones, así mismo la empresa puede captar nuevos inversionistas, ya que con el proceso de dolarización se ha evitado la fuga de capitales.

Sin embargo con este sistema implantado, se ha querido atraer la inversión extranjera, lo cual perjudica a todos los sectores por la creación de nuevas empresas competidoras de la misma actividad económica.

### 2.1.1.1.3 TAZAS DE INTERES

Las tasas de interés es un factor muy relevante en nuestro análisis macroeconómico, desde que entramos en el proceso de dolarización se ha realizado un reajuste de los niveles de las tasas de interés en el sistema financiero ecuatoriano.

Cabe indicar que en el año de 1999, se pronunciaron altas a consecuencia de grandes choques en la economía, una de las principales fue la necesidad del Banco Central por tratar de que el sucre no pierda confiabilidad, lo cual fue imposible.

Sin embargo, es importante señalar que a pesar al estar en un proceso de dolarización nuestras tasas de interés no son las adecuadas. En la tabla 2.2 se puede observar que actualmente, las tasas de interés se han registrado a la baja en comparación de las que se mantenían.

**Tabla 2.2**  
**TASAS DE INTERES**

AÑO 2001										2002		
MES	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ener	Feb.	Mar.
Tasa pasiva	7.2%	7.0%	6.9%	6.4%	5.9%	6.7%	6.2%	6.8%	5.1%	5.6%	5.2%	5.0%

referencial												
Tasa activa referencial	16.1%	14.7%	15.8%	14.5%	14.3%	14.6%	16.5%	16.4%	15.1%	15.3%	16.2%	15.4%

**Fuente:** Revista GESTION abril - 2002

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

Hay que acotar que en el año del 2001 lo que se refiere a tasas activas a existido una fluctuación poco significativa de 1 a 2 puntos porcentuales.

Es decir con la tendencia a la baja de las tasas de interés permitirá a las empresas y por lo tanto a La Rosaleda posibilidades de financiamiento a bajo costo para expansiones futuras, actualización de tecnología en todos sus procedimientos

Sin embargo debido a las bajas tasas de interés, los empresarios buscan alternativas de proyectos, lo que genera potenciales competidores de nuestro producto en el mercado.

### 2.1.1.2 POLÍTICO LEGAL

Para las empresas es clave conocer a fondo el entorno legal y político donde va a desarrollar las actividades la empresa.

Las disposiciones políticas y legales que tomen el gobierno y el poder legislativo tendrán un impacto en las operaciones de La Rosaleda y en las decisiones de los mercados internacionales. De esas decisiones pueden surgir oportunidades o amenazas para la empresa.

También el gobierno debe convertirse en el propulsor de cambio a través de la formulación de políticas gubernamentales que proporcionen una adecuada

estabilidad y confianza en los agentes económicos, para que estos inicien inversiones en procesos de innovación y actualización tecnológica sin necesidad de que las autoridades estatales intervengan directamente en los procesos de producción.

Entre las principales leyes que La Rosaleda deberá acatar son las siguientes:

- ✓ Cumplir con la Ley del Código de Trabajo
- ✓ Acatar con las Obligaciones Tributarias
- ✓ Obedecer con las normas ISO 14000 y
- ✓ Cumplir con el Régimen Aduanero

“En esta última, la empresa deberá cumplir con los siguientes documentos para poder exportar: “<sup>5</sup>

1. Formulario Único de Exportación (F.U.E)
2. Factura Comercial
3. Documento de Transporte
4. Lista de Empaque
5. Cupón de Exportación a la CORPEI
6. Guía de Remisión
7. Certificado de Origen
8. Certificados de Calidad

Entonces, el crecimiento del sector floricultor en los mercados internacionales depende en gran medida de las condiciones que brinde el gobierno a la empresa,

---

<sup>5</sup> [www.ecuador.fedexpor.com](http://www.ecuador.fedexpor.com)

para que las estrategias que estas adopten se dirijan en la misma dirección reforzando la creación de un entorno natural favorable.

### **2.1.1.3 TECNOLÓGICO**

Actualmente la tecnología en nuestra cultura, es algo que está continuamente configurando los mercados, es la fuerza impulsora que está detrás del desarrollo de nuevos productos y mercados, pero también es hoy la principal causa para que otros productos y mercados declinen o desaparezcan.

El surgimiento notable que ha tenido el sector florícola ha permitido crear un ambiente adecuado para la productividad, buscando la eficiencia de sus empresas, a partir del año de 1983 ha ampliado de manera sistemática el área de cultivo de flores para exportación, empeñándose en diversificar la inicial producción de rosas, realizando las inversiones necesarias para incorporar tecnología a la producción y obtener productos de mejor calidad a menor costo.

Además ha perfeccionado el mercado de insumos y servicios, han formado un importante grupo de personal técnico y especializado dedicados a este sector, lo que ha traído como consecuencia la modernización y tecnificación de los invernaderos y en general en las prácticas de cultivos de flores.

Es importante señalar que los avances tecnológicos han logrado un impacto positivo en las actividades de la “La Rosaleda S.A.”, puesto que emplea tecnología de punta en todos sus procesos y cultiva variedades novedosas, lo

cual ha permitido mantenerse como uno de los mejores proveedores de rosas en el mercado mundial.

El personal administrativo dispone de computadoras en cada sección, especialmente el departamento administrativo - financiero cuenta con el sistema contable integrado (florisoft), el cual permite obtener información oportuna para la toma de decisiones e incrementar eficiencia en la organización.

En el proceso productivo se utiliza el sistema de riego por goteo, el cual permite regar en cantidades exactas de agua en las plantas. El sistema de fertilización facilita la alimentación de la planta en cantidades óptimas para un mejor desarrollo de la misma.

El sistema de fumigación sirve para combatir las enfermedades de las mismas y el sistema de invernadero e iluminación, los cuales permiten tener en la temperatura adecuada para que la planta siempre se encuentre en el proceso de fotosíntesis y de esta manera obtener rosas de calidad.

Además se utiliza el sistema de transportación, el cual sirve para transportar la flor de los invernaderos hacia la sala de poscosecha por medio del transporte de cable vía o carretillas y la otra es utilizada para transportar la flor hacia el aeropuerto en camiones refrigerados.

Estos enormes beneficios de la tecnología y también sus efectos secundarios inciden en el desempeño del recurso humano en la organización.

Por lo tanto se ha podido establecer que una fortaleza y oportunidad que posee *La Rosaleda*, es la existencia de tecnología avanzada tanto en las oficinas

administrativas de Quito como en la planta industrial de Lasso. Sin embargo está tecnología no está siendo aprovechada en un 100% debido a que no se la conoce con profundidad, de tal manera que la empresa debe ofrecer programas de capacitación a los empleados, para mantener actualizados los conocimientos e incrementar la productividad en cada unidad de trabajo.

#### **2.1.1.4 SOCIO CULTURAL**

“El ambiente cultural y social depende en gran medida del modo y la razón por lo que las personas viven y se comportan de determinada manera.”<sup>6</sup>

“Las nuevas tendencias crean diferentes tipos de consumo y por consecuencia la necesidad de contar con diferentes productos, diferentes servicios y diferentes estrategias”<sup>7</sup>

La cultura de consumo de flores en los países extranjeros han dado lugar para que el producto estrella de la floricultura ecuatoriana se ha reconocida en las más importantes citas mundiales como La flor del Ecuador.

Las preferencias de las flores en los diferentes mercados, las determina no solamente la calidad de las rosas, sino también el significado que ellas puedan tener por su color. Es así que la rosa roja tiene significado mundial como muestra de amor.

Las estaciones climáticas que puede tener un país, también influyen en las preferencias de los consumidores. En las zonas con inviernos fuertes que se

---

<sup>6</sup> JEROME E., McCarthy Marketing 10ed. Pag.141

<sup>7</sup> <http://www.ens.cetys.mx/jr/TLC2.htm> Resumen

cubren de nieve prefieren en su casa flores de colores vivos y no colores como el blanco y el taxo.

Actualmente existen espacios de mercado para las exportaciones de productos de la floricultura, ya que existe una gran afluencia de habitantes extranjeros que permiten crear un hábito diferente a lo establecido.

A continuación se detalla la cultura de consumo de rosas de cada uno de los países a los cuales exporta "LA ROSALEDA S.A."

#### ➤ **ESTADOS UNIDOS**

El mercado de Estados Unidos ha presentado una demanda estacional, ya que no existe una cultura de consumo de flores, pero es considerado un mercado muy potencial por tener una población muy alta.

Las temporadas de mayor demanda están concentradas en los meses de febrero, abril, mayo, noviembre y diciembre (San Valentín, Día de la Madre, Pascuas, Día de Acción de Gracia, y Navidad), en los meses restantes el consumo baja notablemente.

En Estados Unidos, la flor grande de color roja y amarillo son las de mayor aceptación, tienen una participación cerca del 12% y el color blanco un 5%.

#### ➤ **EUROPA**

El consumo de flores en Europa, es todo el año porque una flor siempre es bien aceptada.

Al Norte de Europa, el principal país consumidor es Alemania, donde prefieren las rosas de flores medianas.

En el Sur de Europa, quién encabeza el ranking de los países consumidores es Italia, el producto de mayor aceptación son las rosas grandes.

#### ➤ **RUSIA**

Rusia posee la tradición de comprar y regalar rosas. Tiene un mercado con un potencial inmenso, la producción propia es estacional y de baja calidad.

En este país son más cotizadas las rosas de tallos largo con botones grandes y en especial las de colores encendidos como el rosado, la roja o el tomate.

#### ➤ **ECUADOR Y COLOMBIA**

En Ecuador y Colombia se ha dado mayor importancia al mercado externo, ya que la gran prioridad de los floricultores ecuatorianos es exportar, debido al interés de obtener divisas y han minimizado el consumo nacional que pudo producir mayores ingresos para los propios productores y para el país.

Nuestro país produce las mejores rosas del mundo, pero no posee una cultura de consumo de flores y sus rosas no se conocen aquí, porque como ha ocurrido con el banano y el camarón, el producto de óptima calidad se destina a la exportación y el desecho queda para el consumo interno.

#### **2.1.1.5 DEMOGRAFICO**

El ambiente demográfico es el estudio de las poblaciones humanas en términos de su volumen, densidad, ubicación, edad, sexo, raza. Este ambiente es de interés primordial para las empresas, debido a que involucra a las personas y estas conforman los mercados. Un cambio en ese factor afecta la fuerza laboral, lo cual influye en el abastecimiento de la mano de obra de las empresas.

En la tabla 2.3 se puede observar las estimaciones y proyecciones de la población del Ecuador y tasas de crecimiento de 1995 al 2015.

**Tabla 2.3**

**ESTIMACIONES Y PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL Y TASAS DE CRECIMIENTO 1995 - 2015**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN (miles)</b>	<b>TASA DE CRECIMIENTO (%)</b>
1995	11.460	2.20
2000	12.646	1.97
2005	13.798	1.74
2010	14.899	1.54
2015	15.936	1.35

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

A pesar de un ligero crecimiento de la población, el fenómeno de la migración en los últimos años, ha dado como consecuencia la baja de la población económicamente activa en el Ecuador. Por lo que se puede decir que el fenómeno migratorio ha bajado la calidad del empleo local, debido a que se ha

llevado la mano de obra capacitada generando un encarecimiento en los sueldos y salarios por la poca mano de obra que permanece en el Ecuador.

Es importante señalar que la mano de obra que utiliza La Rosaleda (ver tabla 2.4), para la ejecución del trabajo es femenina, especialmente para el área de cultivo y poscosecha, debido a que es considerada una fuerza laboral que tiene delicadeza y paciencia para el trato de la flor de exportación.

**Tabla 2.4**  
**PORCENTAJE DE LA MANO DE OBRA EN**  
**“LA ROSALEDA S.A.”**

<b>MANO DE OBRA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Femenino	70%
Masculino	30%
TOTAL	100%

**Fuente :** Lista del personal de la Florícola “*La Rosaleda*”

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

### **2.1.1.6 NATURAL**

Actualmente existen empresas que a diario contaminan el medio ambiente, por inconciencia o por no regirse a normas ecológicas establecidas para ciertos casos a escala mundial.

La mayoría de las empresas que producen artículos para su venta en el mundo desarrollado, enfrentan la posibilidad hoy en día o en el futuro de que deban pasar por una certificación independiente para demostrar la norma de administración ecológica ISO 14000.

La Rosaleda S.A., preocupado por su ecosistema, la mano de obra, trata de cumplir algunas exigencias para obtener la Certificación ISO 14000.

Esta certificación avala a la empresa como una plantación que produce rosas de alta calidad, con una adecuada administración de la legislación obligatoria ecológica, de salud, seguridad para el público, de los procesos y del producto.

Al implantar este sistema, deberá ser política de la empresa asegurar que todo el personal que participa en las operaciones de la misma tenga una capacitación adecuada, de modo que todas las personas involucradas comprendan este aspecto y los controles ecológicos de sus respectivas áreas de trabajo, especialmente al personal vinculado a las operaciones productivas en sus diferentes fases (siembra, mantenimiento, fumigación, recolección y empaque).

También la empresa deberá realizar una revisión de los sistemas de administración ecológica, adoptado para satisfacer los requerimientos de ISO 14000, y asegurar su eficacia y adaptabilidad continua.

Estas revisiones establecerán la necesidad de cambiar la política, procedimientos y controles, objetivos u otros aspectos, tomando en cuenta los resultados de auditoria, cambios en las circunstancias, incluyendo la legislación y la necesidad de mejora continua.

Las empresas de no regirse a estas normas las consecuencias serían pérdidas importantes, tanto de la imagen institucional como económicas. Es decir pueden llegar a redundar seriamente en el futuro de la industria afectada y en la permanencia y aceptabilidad de su nombre o producto en el mercado.

### **2.1.2 MICRO AMBIENTE**

La meta primaria de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados seleccionados en forma rentable, para llevar a cabo esta función, la empresa debe analizar los siguientes factores:

- Proveedores
- Intermediarios
- Clientes
- Competencia

A fin de identificar las diferentes tendencias ambientales que afectan al normal desenvolvimiento de la empresa en los diferentes mercados.

#### **2.1.2.1 PROVEEDORES**

En este punto se analizarán los proveedores que tengan actividades relacionadas, y que contribuyan a elevar el nivel de competitividad de la industria, mejorando aspectos como flexibilidad de sus entregas, logística, transferencia de tecnología, capacitación, entre otros.

Para el desarrollo de sus actividades, La Rosaleda cuenta con proveedores nacionales e internacionales. En el cuadro 2.1, se muestra los proveedores que ofrecen materia prima directa e insumos para la elaboración de sus productos.

### **Cuadro 2.1**

#### **PROVEEDORES DE “LA ROSALEDA S.A.”**

<b>PROVEEDORES DE QUÍMICOS</b>	<b>UBICACIÓN</b>	<b>PROVEEDORES DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN</b>	<b>UBICACIÓN</b>
El Huerto	Ambato	Plastiline S.A..	Quito
Quimiteq S. C. C..	Quito	L & M Constructores	Quito
Agroushimana S.A.	Quito	Mercurio Electricidad	Quito
Ferti-Serv Distribuidor	Quito	Sumiflor	Quito
Tesquimsa	Quito	Cauchoplast	Quito
Marquim Flowers S.A.	Quito	Multicable Ecuador	Quito
Pacto Química	Quito	Prisma Plastic S.A.	Quito
Agrifirm	Quito	Serviriego	Quito
Quimirosburg Cia. Ltda.	Quito	Israriego Cia. Ltda.	Quito-Lasso
Quimox	Quito	Ecuariego	Quito
Aditagro	Quito	Conduit del Ecuador S.A.	Quito
Dinflorsa	Quito	Agroemporium S.A.C.C.	Quito-Lasso
Importagriflor	Quito	Bismark	Quito
Global Chem Inc	Quito	Amc. Ecuador Cia. Ltda.	Quito
<b>PROVEEDORES DE PLANTAS</b>	<b>UBICACIÓN</b>		
Plantador	Proveedor local		
Agroplantas	Proveedor local		
Plantas Continental	Proveedor del Exterior		

Es decir los proveedores con los cuales cuenta la empresa, ofrecen una amplia gama de insumos a precios razonables para la producción y cosecha de rosas, los cuales están situados en el mercado local y el extranjero y garantizan la entrega de semillas, nutrientes y demás materiales con puntualidad.

Además la empresa tiene la oportunidad de pagar sus cuentas en un determinado período, ya que algunos de estos proveedores ofrecen descuentos por volúmenes altos de compra y facilidades de crédito no mayor a dos meses.

### **2.1.2..2 INTERMEDIARIOS**

Los intermediarios se denominan a las instituciones que ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus productos y servicios a los compradores finales.

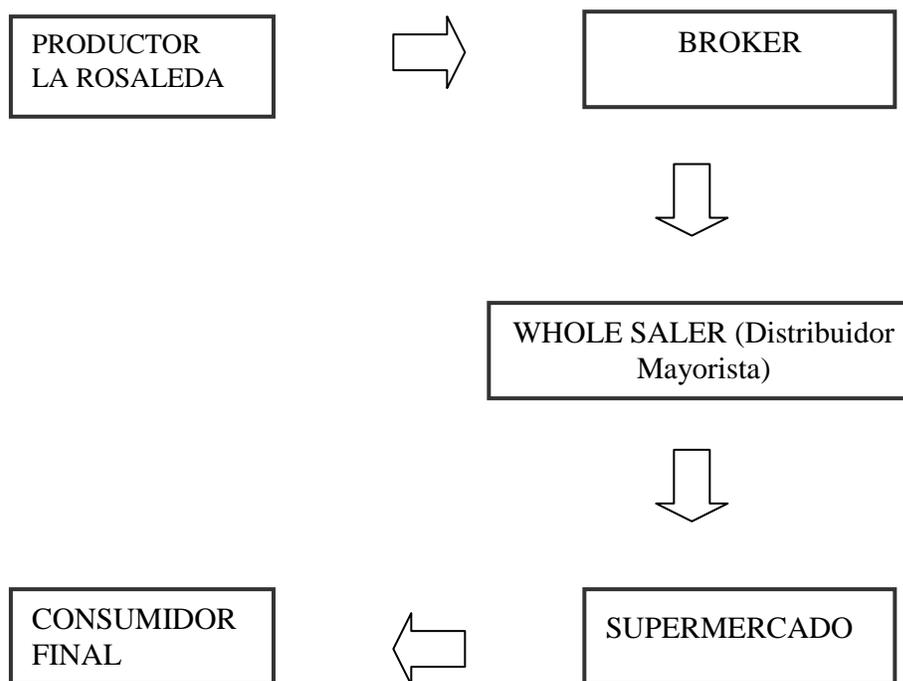
El sector florícola, durante los últimos años, ha experimentado una cadena de distribución de sus productos incluyendo a importadores, mayoristas y minoristas para entregar un producto fresco y duradero.

*La Rosaleda* en la comercialización de sus productos no aplica técnicas de venta directa al consumidor final, más bien sus clientes son organizaciones privadas que constituyen las comercializadoras, quienes distribuyen el producto en los mercados americanos, europeos y en el nacional en poca escala.

La cadena de distribución que utiliza la empresa, para la comercialización del producto en el mercado internacional se muestra en el gráfico 2.2.

### **Gráfico 2.2**

#### **CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE “ LA ROSALEDA S.A.”**



**Elaborado:** Miryam J. Salazar Lema.

La Rosaleda S.A., realiza la venta de flores al mercado norteamericano, a través de los BROKERS (comercializadoras) que están ubicados en Panamá, siendo su práctica más usual de compra a consignación, para su distribución posterior al WHOLE SALER (Distribuidor mayorista) que se encuentran situados en Miami, Rusia y Europa. Estos a su vez distribuyen a las cadenas de SUPERMERCADOS Y AUTOSERVICIOS para entregar el producto al CONSUMIDOR FINAL

Con relación a las rosas destinadas para el consumo nacional, estas son adquiridas por los intermediarios a nivel de finca y llevadas a los mercados más cercanos como Quito y Ambato, en esta ciudad el producto se entrega a florerías y funerarias.

Sin embargo La Rosaleda puede crear una comercializadora propia para reducir los costos y de esta manera incrementar las utilidades para la empresa.

### **2.1.2.3 CLIENTES**

Las empresas para tener éxito en el mercado deben atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos y prosperar. Para ello las empresas, deben conocer de una manera eficiente el perfil del:

- cliente interno
- cliente externo

#### **2.1.2.3.1 CLIENTE INTERNO**

El desarrollo de la organización depende de los clientes internos, denominados así a las personas o departamentos que pertenecen a la organización y están directamente relacionados con la gestión de la empresa.

Las decisiones y las necesidades de estos clientes servirán de base para la formulación de los objetivos organizacionales, incrementar productividad en la organización y ayudar a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción al cliente externo.

#### **2.1.2.3.2 CLIENTES EXTERNOS**

Los clientes externos “son lo más importante para las organizaciones, después de todo, su decisión de compra del producto de una empresa determina el rendimiento de las ventas de una compañía y finalmente su supervivencia.

Además los clientes también producen impactos sobre las características del producto o servicio de una compañía como son su calidad, atributos y precios de venta ”<sup>8</sup>

En el cuadro 2.2 se puede observar los principales clientes del mercado internacional y del mercado local.

**Cuadro 2.2**  
**CLIENTES EXTERNOS DE "LA ROSALEDA S.A."**

DISTRIBUIDORES EN EL EXTERIOR		
▪ CORPORACIÓN KEAF	Estados Unidos	40%
▪ FLORECO	Estados Unidos	35%
▪ MAXIFLOR	Francia	12%
▪ SOUTHERN CHOISE	Rusia	10%
DISTRIBUIDORES LOCALES		
▪ Luis Rojas	Ecuador-Ambato	3%

**Fuente:** Gerente de Ventas

**Elaborado por:** Miryam Salazar Lema.

En el cuadro 2.2 se puede apreciar que el distribuidor principal en el mercado extranjero es la Corporación Keaf de Estados Unidos, mientras que en el mercado local el único distribuidor es el Sr. Luis Rojas de la ciudad de Ambato.

<sup>8</sup> DONNELLY, James

Como se ha dicho en líneas anteriores, los clientes internos y externos son la base fundamental para el desarrollo económico de la empresa. Los principales clientes a los cuales entrega el producto la empresa se encuentran ubicados en el mercado nacional e internacional. Sin embargo la empresa puede ingresar a nuevos mercados para comercializar rosas, ya que existe una gran afluencia de habitantes extranjeros, lo cual permite expandir sus ventas en el mercado internacional.

#### **2.1.2.4 COMPETENCIA**

##### **2.1.2.4.1 COMPETENCIA INTERNACIONAL**

El comercio de flores a nivel internacional es sumamente amplio y competitivo, existen aproximadamente 80 países que exportan flores frescas cortadas en mayor o menor escala, entre los que destacan: Holanda, Colombia, Italia, Israel, España, Kenia, Costa Rica y Tailandia.

Colombia es el principal competidor de Ecuador en todos los mercados a nivel mundial, la cercanía entre los dos países y las condiciones de producción similares han provocado que las flores frescas tanto ecuatorianas como colombianas, sean catalogadas como las mejores del mundo.

Sin lugar a dudas que el incremento en la producción de flores a nivel mundial ha producido una mayor competencia, pero ésta no debe ser una preocupación que limite las posibilidades de inversión y ampliación del sector florícola

ecuatoriano, debido a que el país cuenta con las suficientes condiciones para competir internacionalmente con un producto de calidad y a un precio competitivo.

#### **2.1.2.4.2 COMPETENCIA LOCAL**

El mercado de flores a nivel nacional o local, en los últimos años, se ha visto identificada por la presencia de nuevas empresas, que por una parte significan una interesante contribución al sector floricultor y por otra parte, se han constituido en una amenaza para las existentes por que obliga a enfrentar nuevos retos de competitividad.

En Ecuador para el 2001 de acuerdo a datos de Expoflores existen 242 empresas de las cuales 52 se ubican en la provincia de Cotopaxi y 45 de ellas se dedican al cultivo de rosas.

El cuadro 2.3, muestra los 10 principales competidores de LA ROSALEDA S.A., de acuerdo a la cantidad de exportación.

#### **Cuadro 2.3**

#### **COMPETENCIA LOCAL DE “LA ROSALEDA S.A.”**

2001	EMPRESAS	UBICACIÓN	\$ FOB
1	Denmar S.A.	Pichincha	5.286.883
2	Loveroses S.A.	Pichincha	4.469.550
3	E.Q.R. Ecuatoroses C.A.	Cotopaxi	4.400.046
4	Continex Cía. Ltda..	Cotopaxi	4.097.414
5	Flores Esmeralda Ltda..	Pichincha	3.970.959
6	Inversiones Florícola S.A.	Pichincha	3.853.472
7	Royal Flowers S.A.	Pichincha	3.608.913
8	Falcon Farms de Ecuador	Pichincha	3.352.241
9	Flores Mitad del Mundo S.A.	Pichincha	3.138.012
10	Flaris Cía. Ltda.	Pichincha	2.584.112

**Fuente:** Gestión, Junio 2002

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar L.

Como se puede observar existen dos empresas competidoras que se encuentran ubicadas en la Provincia de Cotopaxi, las mismas que se encuentran ubicadas en tercer y cuarto lugar. Por lo que es necesario que La Rosaleda desarrolle capacidades competitivas claves, que le permita alcanzar con eficiencia sus objetivos de calidad, rentabilidad y crecimiento.

## 2.2. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO

“El ambiente interno de la organización comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma”<sup>9</sup>

Estos componentes del análisis interno de la organización definen en su conjunto las fortalezas con las cuales la empresa puede crecer y los puntos débiles que hay que fortalecer, generalmente la administración puede controlar estas variables.

<sup>9</sup> CERTO, Samuel Dirección Estratégica 3ed. Pág.38

Los componentes del ambiente interno son:

- Capacidad administrativa
- Capacidad de talento humano
- Capacidad productiva
- Capacidad de comercialización

## **2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

El éxito o el fracaso de una organización depende de la eficiencia del trabajo de todo directivo de planear, organizar, y controlar las actividades de los miembros de la organización.

### **2.2.1.1 PLANEACION**

La planificación es una función administrativa fundamental para el desarrollo empresarial. Razón por la cuál la dirección de la empresa junto a su equipo gerencial debe planificar el trabajo de la organización y tomar decisiones necesarias para optimizar el desempeño de su equipo de colaboradores y conseguir los objetivos planteados.

En la empresa la planificación de la producción está establecida mediante los pedidos de los clientes y de acuerdo a la demanda por festividades como puede ser: San Valentín, Día de la Madre y la Navidad.

Para analizar la planificación de recursos humanos de La Rosaleda, es necesario analizar los siguiente puntos:

▪ *Reclutamiento de Personal*

“ El reclutamiento de personal es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos para los cargos vacantes “<sup>10</sup>

La Rosaleda inicia el proceso de reclutamiento cuando existe:

1. Puesto vacante
2. De acuerdo a las temporadas altas
3. Creación de un nuevo cargo.

En el caso de tratarse de personal operativo se comunica al Gerente de la Planta la necesidad de un nuevo personal. Es importante señalar que al necesitarse personal de nivel ejecutivo o administrativo debe ser aprobado por el Gerente General.

Obtenida la autorización, se da paso a la determinación de las fuentes de reclutamiento.

1. En primer lugar se utiliza la fuente interna. En este caso la empresa puede encontrar los candidatos idóneos entre sus propios trabajadores, los cuales pueden ser promovidos o transferidos a los cargos vacantes. A la vez se utiliza como fuente de reclutamiento para el personal de campo a los familiares o conocidos de los trabajadores actuales y como otra fuente se utiliza también las solicitudes de personas que presentaron anteriormente sus carpetas en la empresa y fueron preseleccionadas.

2. Al no ser posible la opción anterior, se utiliza la fuente externa, en la cual es necesario especificar los medios escogidos para colocar los anuncios. La empresa utiliza los siguientes medios:

- ✓ Anuncios en los principales diarios del país o de la provincia, dependiendo si se trata de personal operativo o administrativo.
- ✓ Radio más utilizada en la provincia (Personal Operativo)
- ✓ Anuncios en el Comisariato y el Banco del Pichincha ubicados en el cantón de Lasso ( Personal Operativo).

Posteriormente se da paso a la recepción de carpetas. Cabe indicar que el Jefe de Recursos Humanos, es el responsable de todos los procedimientos citados anteriormente.

#### ▪ *Selección de Personal*

Concluidas las actividades de reclutamiento se tiene ahora una cantidad adecuada de candidatos, entre los cuales se debe escoger el que mejor se adapte a las condiciones del cargo y de la empresa.

La selección de personal, es un proceso en el cual se realiza un análisis de cada uno de los candidatos, con la finalidad de seleccionar a la persona idónea y apta para cubrir el puesto que está vacante.

El proceso de selección de personal que se aplica en La Rosaleda es el siguiente:

- ✓ Receptadas las carpetas, el Jefe de Recursos Humanos analiza cada currículum de los aspirantes y realiza una preselección de los candidatos.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos concreta una cita con los candidatos preseleccionados, para realizar una entrevista, la misma que será evaluada de acuerdo a las necesidades del puesto que se solicita. Al tratarse de personal Ejecutivo o Administrativo, la entrevista será realizada por el Gerente General o el Gerente Administrativo.
- ✓ Se entrega las carpetas de los candidatos preseleccionados, al Jefe del área que solicitó el personal, para obtener una opinión del candidato que este más acorde a las necesidades del puesto.
- ✓ Es importante señalar quién finalmente decidirá la contratación del candidato más oprimido es el Jefe de Recursos Humanos.

Las personas aceptadas, en un lapso de 30 días se les firma un contrato temporal. En 90 días el personal puede demostrar sus habilidades y si encajan con el personal solicitado se les firmará un contrato definitivo de trabajo.

Es importante señalar que con la creciente competencia y dificultad para mantenerse eficientemente en el mercado, es necesario que La Rosaleda reduzca la improvisación y realice una planificación de las actividades de producción y por su puesto la Gestión de Personal, ya que las actividades de reclutamiento y selección de personal no se ha venido aplicando eficazmente, por cuanto no disponen de los requisitos y especificaciones de los puestos de trabajo. Es así que varios de estos cargos son ocupados por personas no acordes al perfil. Razón por la cuál ha sido necesario la existencia de un Descriptivo de Cargos de la empresa.

En el capítulo V se desarrollará el Descriptivo de Cargos, el cual suministra información necesaria para el Departamento de Personal, ya que se propondrá

las funciones, los requisitos que deben cumplir los aspirantes para desempeñar los cargos disponibles en la organización. Con esta información la empresa estará en capacidad de realizar una planificación eficaz de los recursos humanos y mantener una dotación de personal continua, adecuada y asegurarse de que la plantilla de la empresa dispone de la experiencia adecuada y cuando sea necesario, hacer frente a los cambios en las necesidades de la organización y realizar una eficiente Gestión de Personal.

### **2.2.1.2 LA ORGANIZACIÓN**

La organización es “ el proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo o delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones con el propósito de hacer que el personal trabaje unido en forma más efectiva en la consecución de sus objetivos.”<sup>11</sup>

La estructura organizacional de la empresa se encuentra obsoleta ya que fue establecida al inicio para la formación de la empresa y actualmente no se adaptan a las nuevas circunstancias tanto internas como externas.

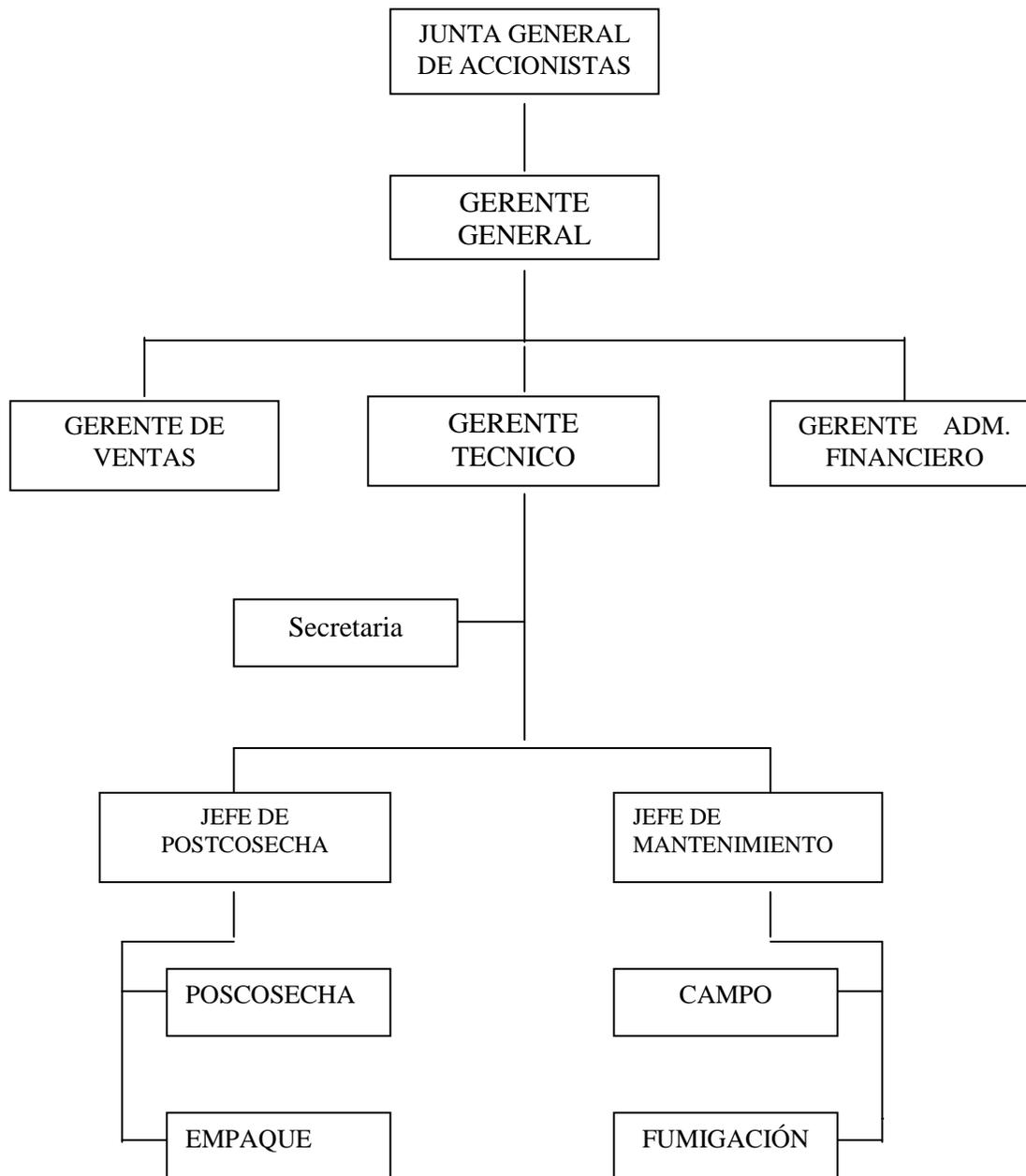
La empresa al no poseer una estructura organizacional bien definida, sus empleados no conocen con claridad sus obligaciones, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada una de las unidades de la empresa, impidiendo el normal desarrollo en las actividades productivas. En el gráfico 2.3, se muestra el organigrama estructural de la empresa.

#### **GRAFICO 2.3**

### **ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE “ LA ROSALEDA S.A.”**

---

<sup>11</sup> CRUDEN, Herbert



**Fuente:** Gerente General de "La Rosaleda S.A."

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

En el organigrama estructural (GRAFICO 2.3) se puede observar que la administración de la empresa, adopta una organización lineal con staff, debido a que cada empleado depende de un solo supervisor, estos a un jefe

departamental, los que según la línea de autoridad dependen de un gerente, que a su vez responden al gerente general que coordina las labores de aquellos conforme a los propósitos de la empresa.

La departamentalización que presenta el organigrama de la empresa es funcional, debido a que todos los departamentos y sus secciones se agrupan en actividades y funciones específicas de acuerdo a los requerimientos de cada uno de ellos.

Cabe señalar que actualmente este organigrama, se encuentra obsoleto. Debido al constante crecimiento la empresa, ha sido necesario la creación de nuevos puestos, razón por la cual esta estructura administrativa ya no se adapta a las nuevas circunstancias tanto internas como externas de la organización.

### **2.2.1.3 CONTROL**

Es el proceso de revisar y medir el desempeño con el objeto de determinar el grado hasta el cual se están logrando los planes y objetivos de la empresa, proporcionando al gerente una base para detectar y corregir las desviaciones de estos planes y poder desarrollar planes más reales para el futuro.

En el Departamento Administrativo - Financiero realiza un control en los costos de la producción mediante reportes emitidos por el área de compras.

El Departamento de Recursos Humanos lleva un control de asistencia por medio de tarjetas y también mediante:

- Reporte de personal de cada una de las áreas.
- Reporte semanal de movimiento de personal

En el Área de Producción, existe un control en el proceso productivo de las rosas por parte de los supervisores de cada área y de esta manera obtener rosas de calidad y seguir poniendo en alto el nombre de la *Flor del Ecuador* en los mercados internacionales.

El control en la calidad y cantidad de producción en el departamento de Postcosecha se realiza mediante:

- Reportes de Producción Diaria y Semanal
- Reporte de Punto Ruso
- Reporte de Estimados de Producción
- Estimados de Producción

## 2.2.2 CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

“Las personas probablemente constituyen el recurso interno máspreciado de una organización, debido a que son la parte más vital de está, proporcionan los conocimientos, habilidades y dirección para crear, mantener y hacer avanzar a la organización.”<sup>12</sup>

El recurso humano es el generador de productividad en la organización. Por ello, para tener éxito una organización debe atraer y conservar a los individuos que necesita para lograr sus objetivos y prosperar.

---

<sup>12</sup> DONNELLY, James Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Pág.34

El recurso humano con que cuenta LA ROSALEDA S.A. para desarrollarse de una manera eficiente en cada uno de los departamentos se puede observar en el cuadro 2.4.

**CUADRO 2.4**

**EMPLEADOS DE “LA ROSALEDA S.A.”**

<b>EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y TÉCNICOS</b>	<b>NIVEL ACADEMICO</b>
Gerente General	Ingeniero Comercial
Gerente de Ventas	Bachiller Contable
Gerente administrativo	Lic. Administración Empresas
Gerente Técnico	Ingeniero agrónomo
Jefe de Cultivo	Bachiller Técnico
Jefe de poscosecha	Ingeniero Agrónomo
Jefe de Recursos Humanos	Lic. Administración Empresas
Contadora	Bachiller Contable
Jefe en Compras	Bachiller Hum. Modernas
Secretaria	Bachiller Contable
Supervisores	Bachilleres
Bodeguero	Bachiller

**Fuente:** Lista del Personal

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

Como se puede observar en el cuadro 2.4 en el Departamento Administrativo, la mayor parte del personal es personal calificado, lo cual permite un mejor desenvolvimiento en el desarrollo de las actividades.

El personal que trabaja en el Departamento Técnico, en el nivel superior cuenta con profesionales técnicos pero en los niveles inferiores, el personal no posee un nivel de preparación adecuado.

En cuanto a la seguridad industrial que tiene el personal operativo al desarrollar sus actividades es: un uniforme especialmente diseñado para ofrecerle comodidad y protección en el cultivo de rosas, incluye botas agrícolas, guantes y protecciones adicionales para trabajos específicos (fumigación, empaque).

Los técnicos tienen herramientas que son cambiadas con frecuencia, después de un cierto número de horas de uso.

Los técnicos en fumigación reciben, con el resto del personal, cursos acerca de la utilización correcta de los agroquímicos y de las precauciones que se deben tomar.

### **2.2.2.1 CAPACITACION**

La empresa para generar mayor productividad y por ende bienestar dentro de la organización debe ofrecer al personal programas de capacitación.

“La capacitación es un proceso continuo que auxilia a los empleados a lograr niveles altos en su rendimiento desde el primer día que comienza a trabajar; la capacitación esta diseñada para mejorar las destrezas que una persona tiene para llevar a cabo su trabajo actual”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> DONNELLY, James Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Pág.47

Actualmente la empresa esta planificando programas de capacitación para el personal administrativo y técnico. Estos cursos serán dictados por parte de la empresa QUALITICORP.

Asimismo la empresa planifica cada 6 meses, asesoramiento técnico para una mejor producción de rosas.

La planificación de estos cursos de capacitación beneficia a la organización, ya que el incremento en las utilidades depende de la eficiencia con la que pueda operar la institución y esta a la vez del conocimiento que tengan los empleados en el desempeño de sus labores, así como el ambiente de armonía y el grado de satisfacción que estos tengan en sus actividades diarias.

### **2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA**

El Ecuador al poseer toda clase de microclimas tiene la capacidad potencial de producir apropiadamente casi cualquier tipo de flor para exportación.

La capacidad productiva está en función de la variedad y la calidad de las plantas adquiridas; y de la productividad que genere la plantación de rosas.

La producción a más del ciclo biológico de la planta, dependerá de la densidad de siembra por hectáreas, la tecnología a aplicarse y el grado de eficiencia en el manejo de los recursos en general.

La Rosaleda para determinar los índices de productividad, utiliza la siguiente fórmula:

# plantas producidas

# plantas sembradas

Es decir el total de las plantas producidas sobre el número de plantas sembradas se obtienen los índices de productividad de cada una de las variedades que cultiva la empresa (ver tabla 2.5), los mismos que servirán como base de información para las proyecciones de las cantidades producidas.

**Tabla 2.5**  
**INDICES DE PRODUCTIVIDAD ANUALES DE LA ROSALEDA S.A.**

<b>VARIEDAD</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Asslmer	0.96	0.82
Anna	0.84	0.94
Arifa	1.22	1.32
Bianca	0.81	0.77
Blue Curiosa	1.71	1.75
Blue Bird	2.12	2.03
Coopertone	0.85	1.43
Eskimo	1.64	1.93
Fashion		0.59
Femma		0.56
Gipsy Curiosa		0.88
Leonidas	1.09	1.19
Konfetty		0.77
Latin Lady		0.66
Movie Star	0.86	1.05
Lipstick	0.53	0.47
Niracle		0.72
Pailine	1.26	1.38
Bo	0.81	1.10
Rafaela	0.98	1.03
Sundance	0.73	0.85

Sahara	1.32	1.03
Skyline	0.88	0.80
Sophie	0.59	0.46
Tropical	1.41	1.68
Virginia	0.96	1.11
Olga		0.42
Versilia	0.85	0.81
Vogue	0.97	1.37
Black Magic	0.93	0.87
Charlotte	1.20	1.22
Classy	0.86	0.90
TOTAL	1.03	0.96

**Fuente :** Reporte de Producción Anual  
**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema

Como se puede observar en la tabla 2.5, los índices de productividad al finalizar el año 2000 es de 1.03 y para el año 2001 es de 0.96. Por lo tanto la empresa debe mejorar sustancialmente la productividad, ya que el índice de productividad del 2001 es bajo para la industria florícola.

Cabe indicar que la producción de la empresa es aproximadamente un millón de botones por año y por hectárea, de las cuales el 2% se considera como desperdicio, es decir no se exporta ni se vende al mercado nacional, el 98% se destina a la exportación, estas rosas son consideradas como las de mejor calidad y las de mayor aceptación en los mercados internacionales.

Al contrario el consumo local de flores es sumamente bajo, apenas el 2% de la producción total se destina a las ventas internas, las que generalmente se encuentran constituidas por aquellas flores denominadas desperdicio, que son

las que no cumplen con los requerimientos de calidad y presentación exigidos en el mercado externo.

#### **2.2.4. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

La floricultura en el Ecuador es el principal renglón de las exportaciones no tradicionales, ha demostrado ser eficiente, con una amplia gama de productos de excelente calidad, han alcanzado gran prestigio y reconocimiento por la comunidad internacional.

La calidad del producto fue el factor fundamental para tener una gran acogida en los mercados internacionales.

Es importante señalar que la empresa tiene la ventaja competitiva de poseer lo último en variedades vegetales, estos es en colores, ya que la única manera de permanecer en el mercado es satisfacer las necesidades y exigencias del cliente.

La venta en el mercado nacional e internacional, depende de los precios de las rosas, que a nivel general está en función de:

- De las fechas o temporadas especiales.
- De las variedades ofrecidas
- De la calidad del producto exportado.
- Tamaño de los tallos ( tallos más largos, mayor precio)
- El color y grado de frescura de la flor
- La presentación de la flor de rosa en el mercado norteamericano.

Cabe indicar que La Rosaleda trabaja con precios FOV (Libre a Bordo). Es decir que la empresa cubre el costo del transporte hasta el puerto.

También para la comercialización del producto en los mercados internacionales, el embalaje depende de la petición de cada cliente ya sea en envases plásticos o cajas de cartón que aseguren cierta humedad a los tallos para evitar el resecamiento del producto, en cambio para el mercado interno el embalaje es sencillo.

### **2.3. ANÁLISIS FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la organización. El cual determina y analiza las oportunidades y amenazas de la empresa y que en función de ello, se pueda tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Así como las fortalezas y debilidades, sobre los cuales la empresa tiene control.

#### **➤ PROCEDIMIENTO METODOLOGICO**

LA ROSALEDA S.A. posee 130 trabajadores, pero es claro que se presentan dificultades al entrevistar a todo el personal.

Para ello es conveniente establecer una muestra de toda la población, el que ayudará a establecer la situación actual de la empresa.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * V * Z}{(N-1) E + V * Z}$$

En donde:

**n**= Tamaño de la muestra

**N**= Universo o número de unidades que conforman la población. En este caso 150 trabajadores conforman la población .

**V**= Varianza de la población, respecto a las principales características que se van representar. Es un valor constante que equivale a 0.25

**Z**= Representa el nivel de confianza. Es un valor constante que se lo toma en relación al 95% (como más usual), equivale a 1.96

**N-1**= Es una corrección que se usa para muestras grandes mayores a 30

**E**= Límite de error muestral aceptable que generalmente varía entre 0.01 y 0.09

Los datos de la empresa son los siguientes:

$$n = ?$$

$$N = 150$$

$$V = 0.25$$

$$Z = 1.96$$

$$E = 0.02$$

**DESARROLLO:**

$$n = \frac{150 * 0.25 * 1.96}{(150-1) * 0.02 + 0.25 * 1.96}$$

$$n = \frac{73.5}{3.47}$$

$$3.47$$

$$n = 21.18$$

$$n = 21 \text{ personas a encuestar.}$$

El desarrollo del análisis F.O.D.A. se realizó en base a encuestas (ver anexo 1), a 21 personas, ya que el personal de la empresa constituye la principal fuente de información, debido a que, son ellos quienes en el desarrollo de sus actividades diarias y por el contacto con el ambiente externo, detectan con mayor facilidad los factores que facilitan o entorpecen el normal desenvolvimiento de la empresa.

Para seleccionar al personal a las cuales se aplicará la encuesta, se consideró a todos los miembros de la organización, porque todos tienen la misma probabilidad de integrar la muestra. Una vez aplicada la encuesta se estableció el siguiente resultado:

**MATRIZ DEL ANÁLISIS F.O.D.A.  
DE LA ROSALEDA S.A.**

Tabla 2.6

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS DE LA ROSALEDA S.A.

FORTALEZAS	#DE REPETICIONES	PORCENTAJE %
▪ Disposición de tecnología de punta en todos sus procesos.	6	28.60
▪ Ultimas variedades	4	19.02
▪ Utilización de programa florisoft	3	14.28
▪ El personal técnico y administrativo posee experiencia.	2	9.52
▪ Disponibilidad de materias primas en el mercado nacional	2	9.52
▪ Buenas relaciones comerciales con los proveedores	1	4.77
▪ Buenas relaciones con clientes nacionales e internacionales.	1	4.77
▪ Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes.	1	4.77
▪ Creación de una comercializadora propia en el exterior.	1	4.77
TOTAL	21	100

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de "La Rosaleda S.A."

**Realizado:** Miryam J. Salazar Lema.

Tabla 2.7

## MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DE LA ROSALEDA S.A.

DEBILIDADES	#DE REPETICIONES	PORCENTAJE %
▪ Falta de estructura organizativa y funcional.	5	23.82
▪ Carencia de conocimiento en las funciones y responsabilidades por parte de algunos trabajadores	4	19.02
▪ Falta de capacitación tecnológica para los empleados	2	9.52
▪ No existe un descriptivo de cargos.	2	9.52
▪ Falta de asistentes en el área de producción y administración	2	9.52
▪ Proceso de reclutamiento y selección no apropiado	2	9.52
▪ Falta de trabajo en equipo y desorganización administrativa	1	4.77
▪ Utilización de intermediarios para la comercialización de sus productos	1	4.77
▪ Incumplimiento de pedidos por falta de producción	1	4.77
▪ Falta de un control más adecuado en sus procesos.	1	4.77
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de “La Rosaleda S.A.”

**Realizado:** Miryam J. Salazar Lema.

Tabla 2.8

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES DE LA ROSALEDA S.A.

OPORTUNIDADES	#DE REPETICIONES	PORCENTAJE %
▪ Tecnología de punta en todos sus procesos	6	28.60
▪ Ingreso a nuevos mercados internacionales	5	23.80
▪ Reducción de Costos	4	19.02
▪ Posibilidades de financiamiento a bajo costo	3	14.29
▪ Incremento de la demanda en fechas especiales	2	9.52
▪ La estabilidad económica del Ecuador, permite tener mejores expectativas	1	4.77
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de “La Rosaleda S.A.”

**Realizado por:** Miryam J. Salazar Lema.

**Tabla 2.9**

### MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS DE LA ROSALEDA S.A.

AMENAZAS	#DE REPETICIONES	PORCENTAJE %
▪ Desaprovechamiento de la tecnología en la finca.	6	28.59
▪ No se aplican normas de calidad total en la producción	5	23.80
▪ Cambios en los gustos de los clientes	4	19.02
▪ Nuevos competidores locales	3	14.30
▪ Incremento de la Competencia colombiana por productos más baratos.	2	9.52
▪ La migración de las personas ha influido en la disminución de la mano de obra	1	4.77
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Encuestas aplicadas al personal de “La Rosaleda S.A.”

**Realizado por:** Miryam J. Salazar Lema.

### FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Las fortalezas son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa. Es decir existe eficiencia y eficacia en el funcionamiento, permitiendo estar en una posición privilegiada frente a la competencia. Las Debilidades son factores negativos, es la carencia de optimización en el funcionamiento de la empresa.

Al analizar las matrices de fortalezas y debilidades de La Rosaleda S.A.(tabla 2.6 y 2.7) se ha llegado a la siguiente conclusión.

**Tabla 2.10**

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ROSALEDA S.A.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Existencia de tecnología de punta en todos sus procesos</li> <li>▪ Nuevas variedades</li> <li>▪ Utilización de programa florisoft en el Departamento Administrativo</li> <li>▪ Experiencia del personal técnico y administrativo.</li> <li>▪ Disponibilidad de materias primas en el mercado nacional para la producción.</li> <li>▪ Buenas relaciones comerciales con los proveedores.</li> <li>▪ Buenas relaciones con clientes nacionales e internacionales.</li> <li>▪ Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes.</li> <li>▪ Creación de una comercializadora propia en el exterior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inexistencia de una estructura organizativa y funcional</li> <li>▪ Falta de conocimiento en las funciones y responsabilidades por parte de algunos trabajadores</li> <li>▪ No existe una capacitación constante tecnológica para los empleados</li> <li>▪ Carencia de un descriptivo de cargos para sus labores diarias.</li> <li>▪ Falta de asistentes en el área de producción y administración.</li> <li>▪ Inadecuado proceso de reclutamiento y selección de personal.</li> <li>▪ Falta de trabajo en equipo y desorganización administrativa</li> <li>▪ Utilización de intermediarios para la comercialización de su producto, en los mercados internacionales.</li> <li>▪ Incumplimiento de pedidos por falta de producción</li> <li>▪ Falta de control en sus procesos.</li> </ul>

**OPORTUNIDADES y AMENAZAS**

Las oportunidades son aquellas posibilidades favorables que se debe reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. En cambio las Amenazas son variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y si son reconocidas a tiempo, pueden esquivarse o convertirse en oportunidades.

Al analizar las matrices de fortalezas y debilidades de La Rosaleda S.A.(tabla 2.8 2.9) se ha llegado a la siguiente conclusión.

**Tabla 2.11**

**OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DE LA ROSALEDA S.A.**

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplica tecnología de punta en todos sus procesos</li> <li>▪ Oportunidad de ingresar a nuevos mercados internacionales</li> <li>▪ La tendencia a la baja de la inflación, existe una reducción de costos.</li> <li>▪ Con la tendencia a la baja de las tasas de interés, existen posibilidades de financiamiento a bajo costo.</li> <li>▪ Incremento de la demanda en fechas especiales</li> <li>▪ La estabilidad económica del Ecuador, permite tener mejores expectativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desaprovechamiento de la tecnología en la finca, por no aplicar una capacitación tecnológica a los miembros de organización.</li> <li>▪ No se aplican normas de calidad total en la producción.</li> <li>▪ Cambios en los gustos de los clientes</li> <li>▪ La tendencia a la baja de interés, existe la posibilidad de nuevos competidores locales.</li> <li>▪ Incremento de la Competencia colombiana por productos más baratos.</li> <li>▪ La migración de las personas ha influido en la disminución de la mano de obra</li> </ul>

## CAPITULO III

### 3. ANÁLISIS DE PUESTOS EN LA EMPRESA

#### 3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS

En este ambiente de trabajo de cambios tan rápidos es extremadamente importante contar con un sistema sólido de análisis de puestos, ya que con el pasar del tiempo los cargos se modifican frecuentemente, por la aparición de nuevas tareas, porque los antiguos se están rediseñando, por exigencias del medio externo o demás cambios de gran importancia que exigen que los cargos sean analizados.

El Análisis de Puestos es un proceso sistemático de reunir, analizar y registrar la información relativa a los cargos, mediante el cual se determina las tareas que forman un puesto, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir una persona para desarrollar el trabajo de manera eficiente.

A la vez este sistema permite detectar y corregir las duplicaciones de funciones o el cruce de responsabilidades y facilita la priorización de funciones de cada posición, de tal manera que su ocupante pueda distinguir las actividades importantes de las secundarias y dirigir sus esfuerzos hacia las tareas cuyos resultados son más valorados.

Es decir, este sistema “proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar la Descripción y Especificación del Puesto.”<sup>14</sup>

Este proceso permite a la empresa contar con un sistema de información de todo el recurso humano, para una eficiente Gestión de Personal. En la figura 3.1, indica los elementos del sistema de análisis de puestos, la información generada por este proceso y el impacto que tiene en todas las funciones de la administración de recursos humanos. Por lo general del análisis de puestos se obtiene uno o más de los siguientes tipos de información:

### ***1. Actividades del Puesto***

Primeramente se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo, indica cómo, por qué y cuándo un trabajador desempeña cada actividad. Esta lista de actividades sirve de guía para el trabajo de los supervisores con sus subordinados y a los empleados para el desempeño de sus funciones.

### ***2. Comportamiento Humano***

En este literal se reúne información sobre el comportamiento humano como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura, incluyendo información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

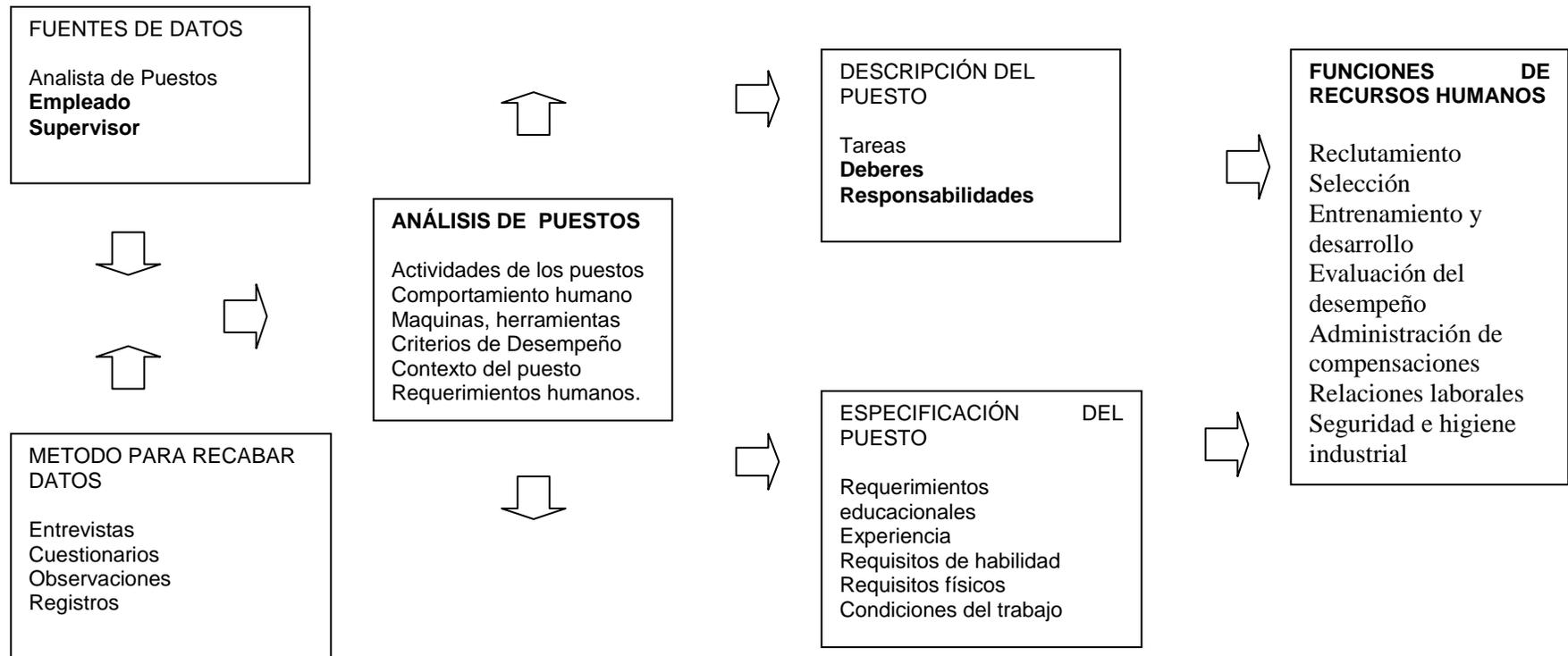
### ***3. Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo***

El contenido de esta área varía mucho de un puesto a otro y de una Organización a otra. Normalmente incluye información sobre aspectos como las máquinas, herramientas, materiales, la complejidad mental y

---

<sup>14</sup> MONDY, Wayne Administración de Recursos Humanos Pág.77

**Gráfico 3.1**  
**SISTEMA DE ANÁLISIS DE PUESTOS**



**Fuente:** Sherman Bohlander Administración de Recursos Humanos Pág.69

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema

atención requerida y las condiciones de trabajo.

#### *4. Criterios de Desempeño*

En este punto es posible reunir información con respecto a los criterios de desempeño, en términos de calidad o cantidad o tiempo dedicado a cada actividad del trabajo, por medio de los cuales se evaluará el desempeño real de cada empleado con el rendimiento deseado.

#### *5. Contexto del Puesto*

Comprende información referente a las condiciones físicas, horario de trabajo, el contexto social y organización, por ejemplo, la gente con la que el empleado deberá interactuar habitualmente.

#### *6. Requerimientos Humanos*

Este punto reúne información respecto a los requerimientos humanos del puesto, tales como: conocimiento, habilidades y atributos personales.

### **3.1.1 OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

Los objetivos del análisis de puestos constituyen una base importante para una adecuada Gestión de Recursos Humanos. Entre los objetivos más importantes se destacan los siguientes:

- Analizar y estudiar las funciones de un puesto de trabajo, a fin de determinar sus elementos o tareas y señalar las condiciones y requisitos mínimos para su ejecución del trabajo.

- Proporcionar a la organización una fuente de información fundamental del puesto de trabajo y que es básica para:
  - Elaborar anuncios, los mismos que serán utilizados como base para el reclutamiento de personal.
  - Establecer el perfil ideal del ocupante del cargo, con el cual se aplicarán pruebas y que servirán de base para la selección de personal.
  - Proporcionar información, a fin de determinar programas de capacitación.

### **3.1.2 BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

El análisis de cargos permite contar con un sistema de información datos de todo el recurso humano. En el gráfico 3.2. se resume los principales beneficios de esta técnica para la empresa, el supervisor, el departamento de personal y los empelados.

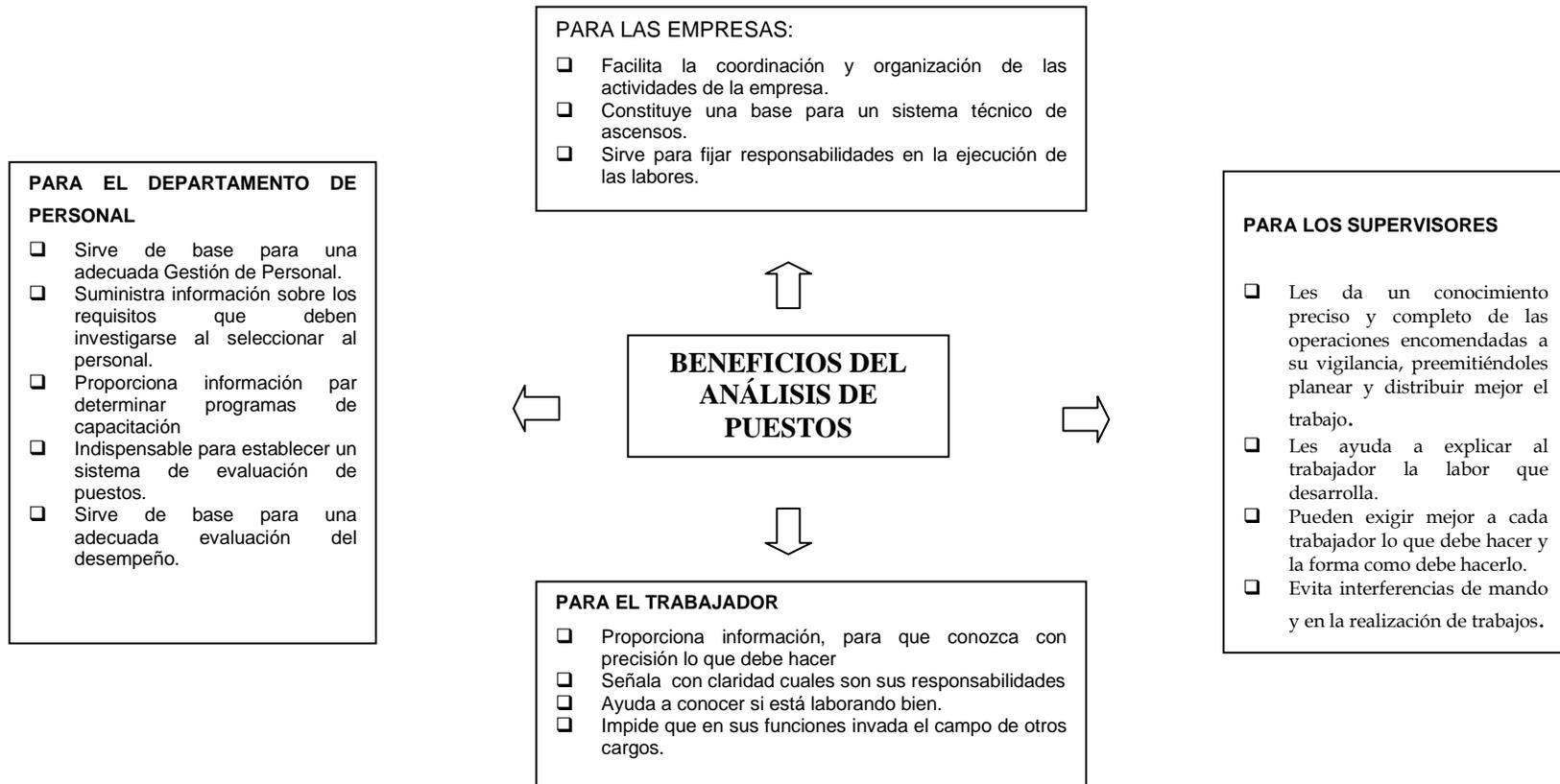
De manera general, este sistema: “Responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”<sup>15</sup>. Al Departamento de Recursos Humanos ayuda a llevar a cabo muchas funciones, para una eficiente Gestión de Personal, al supervisor sirve como ayuda para orientar y entrenar a los empleados y finalmente a los empleados sirve de guía para recordar los detalles de sus deberes y obligaciones y mejorar su desempeño en la organización.

---

<sup>15</sup> REYES PONCE, Agustín “El Análisis de Puestos” Pág.13

### Gráfico 3.2

## BENEFICIOS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS



Elaborado: Miryam J. Salazar Lema

### **3.2 EL ANÁLISIS DE PUESTOS COMO UNA HERRAMIENTA BÁSICA PARA LA ADMINISTRACION DE PERSONAL**

El estudio del Análisis de Puestos es muy importante para las empresas, más aún cuando una empresa se encuentra en continuo crecimiento, organiza al Recurso Humano de manera intuitiva y de acuerdo a las necesidades del momento, estos resultados no suelen ser los más beneficiosos para la empresa, ya que por lo general se superponen funciones, se delegan tareas a personal no calificado, se genera una cadena de mandos innecesaria y se realiza una ineficiente utilización de estos recursos. Razón por lo cual, es necesario realizar un análisis para determinar sus contenidos y especificaciones de cada cargo, a fin de que la empresa esté en capacidad de administrar los recursos humanos de manera eficiente.

Este sistema constituye para la empresa una herramienta clave para poder organizar el área de recursos humanos, con el fin de conocer los puestos según sean las funciones generales, analíticas y prioritarias de cada unidad de trabajo, así como los perfiles de los ocupantes, sus requisitos de formación y experiencia mínima para seleccionar el personal con bases objetivas de medición que permitan orientar la capacitación junto con la evaluación de desempeño y la actualización permanente que requiera la nueva tecnología.

Por lo tanto el Análisis de Puestos es una herramienta básica para la Administración de Personal, ya que constituye la esencia misma de la productividad de una organización. Es decir, si los puestos están bien diseñados, la organización progresa hacia el logro de sus objetivos tanto en el ámbito organizacional como personal.

Como herramienta “ el análisis de puestos de trabajo es la piedra angular de todas las funciones del Departamento de Recursos Humanos. Concretamente, los datos que aporta forman la base de una variedad de actividades de recursos humanos y se utiliza para:”<sup>16</sup>

**Reclutamiento:** La información del análisis de puestos ayuda a la elaboración de anuncios, el cual determina los requerimientos humanos necesarios, tales como los conocimientos o las habilidades con los que se relaciona (educación, capacitación, experiencia laboral), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses) es decir el perfil ideal del ocupante.

**Selección:** Para seleccionar a la persona idónea, que cumpla con el perfil requerido por la empresa, el reclutador utilizará la información (perfil de selección) que es determinada en el análisis de puestos.

**Orientación:** El Análisis de Puestos proporciona al encargado de la orientación ideas precisas sobre las labores y requisitos de puestos para que el asesor pueda orientar a los trabajadores en el nuevo cargo.

**Evaluación del Desempeño:** . Mediante el análisis de cargos se determinan los criterios de evaluación, el mismo que consiste en relacionar las aptitudes y capacidades demostradas por el trabajador con el rendimiento deseado por la empresa.

**Compensación.-** El valor relativo de cada posición está vinculada generalmente con la capacidad requerida, nivel de educación los riesgos de seguridad otros, todos estos factores se identifican por medio del análisis de puestos, es decir que

---

<sup>16</sup> LLOYD L. Byars

mientras mayores exigencias tengan un determinado cargo, más alto será el valor del puesto.

**Capacitación:** Con el estudio del análisis de puestos se determinan los perfiles de cada uno de los cargos dentro de la organización, también se definen las aptitudes y requisitos intelectuales necesarios para cada uno de los puestos, mediante estos últimos la organización estará en la posibilidad de esforzar y actualizar el grado de conocimientos y aptitudes de los empleados de acuerdo a las exigencias de cada uno de los cargos, mediante la capacitación a su personal. Con estos cursos de capacitación los empleados elevarán el nivel laboral.

Es decir, la información generada del proceso de análisis de cargos permite contar con un sistema de información de todo el recurso humano, esencial para el éxito del Departamento de Recursos Humanos, ya que se podrá rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los empleados actuales, determinar niveles adecuados de compensación y llevar a cabo muchas otras funciones.

### **3.3 PROGRAMA DE ACCION DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

A fin de llevar a cabo el estudio del análisis de puestos, es necesario realizar una planificación de todos los procedimientos, a fin de obtener información detallada, precisa y completa. “Para iniciar el programa de análisis de puestos, deberá:

1. Determinar los puestos de trabajo que se van a describir.

2. Elaborar un cronograma de trabajo, es decir el orden en que serán analizados.
3. Métodos para la obtención de información para el análisis de puestos”<sup>17</sup>

Cabe mencionar, que para llevar a cabo dicho programa, se debe contar con el apoyo de empleados, supervisores y de los gerentes, es decir de todo el recurso humano que conforma la organización.

En las líneas siguientes se describirá cada uno de los procedimientos a seguir, para llevar a cabo el estudio del análisis de puestos de trabajo existentes en la empresa La Rosaleda S.A., que ayudarán y orientarán al desarrollo del mismo.

### **3.3.1 DETERMINACIÓN DE LOS CARGOS QUE VAN A DESCRIBIRSE**

El primer paso para recabar información necesaria, que conlleve a la realización del análisis de puestos, es proceder a la identificación de los puestos. Para ello es necesario recurrir a la nómina, a fin de determinar los cargos que existen en la empresa y el departamento al cual pertenecen. El organigrama vigente de la empresa servirá para ver la relación que tiene un puesto con otras posiciones y cual es su lugar que ocupa en la organización. En caso de no haberlos se realizará una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes.

Para determinar los cargos dentro de la empresa, se solicitó al Departamento de Recursos Humanos, proporcionar una lista del personal, la misma que contiene los nombres de los cargos existentes en los distintos departamentos y el número de trabajadores existentes en cada puesto. En base a esta información, se ha

---

<sup>17</sup> CHRUDEN, Herbert    Administración de Personal    Primera Edición    Pág. 119

establecido una lista de los cargos por departamentos (véase cuadro 3.1). Cabe anotar, que la empresa se encuentra en una situación de constante desarrollo, no cuenta con una estructura organizacional bien definida, pues, no se adaptan a las nuevas circunstancias tanto internas como externas de la organización. Razón por lo cual no se pudo usar el organigrama para el presente estudio.

**CUADRO 3.1**

**LISTA DEL PERSONAL DE "LA ROSALEDA S.A."**

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>CARGOS</b>
<b><i>ADMINISTRATIVO</i></b>	Gerente General Gerente de Ventas Gerente Administrativo Gerente Técnico Jefe de Recursos Humanos Contadora Asistente de Compras Secretaria Bodeguero
<b><i>PRODUCCIÓN</i></b>	<u><b>CULTIVO</b></u>  Jefe de Cultivo Supervisor Operario Cochero Supervisor de fumigación Fumigado

<i><b>PRODUCCIÓN</b></i>	<u>POSCOSECHA</u> Jefe de Poscosecha Supervisor Control de calidad Recepción de la flor Clasificadoras Bonchadoras Empacador
<i><b>MANTENIMIENTO</b></i>	Supervisor Riego y fertilización

**Fuente:** Lista del Personal de la florícola “La Rosaleda S.A.”

**Elaborado por:** Miriam J. Salazar Lema

### 3.3.2 ELABORACION DEL CRONOGRAMA DE TRABAJO

Para iniciar el programa del análisis de puestos, en primer lugar se solicitará al Departamento de Recursos Humanos una lista del personal existente en la empresa, luego para asegurar la consecución del análisis de puestos, se confirmará la cooperación entre las diferentes fuentes de información y del analista, con el fin de obtener información precisa y detallada.

Además para adquirir mayor conocimiento sobre el proceso de trabajo, se realizará una visita a las instalaciones de la empresa, pues, permitirá tener una visión global de las actividades que se desempeñan en la organización y finalmente el programa de análisis de cargos que se aplicará en la empresa se iniciará en el Departamento Administrativo, seguidamente en el Departamento Técnico, Departamento de Ventas, con una secuencia vertical, desde los cargos superiores hasta descender a los cargos inferiores.

### 3.3.3 MÉTODOS PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Una vez que han sido identificados los cargos que van a describirse, el siguiente paso es recopilar la información pertinente a cada uno de los cargos existentes en la empresa, la misma que se obtendrá de diferentes fuentes y mediante varios métodos. Los métodos que se analizarán son: el cuestionario, la entrevista, la observación directa y el método mixto. Sin embargo es necesario seleccionar el método que se aplicará para realizar el análisis del puesto, que permita obtener información detallada y precisa de cada puesto.

La fuente que se utilizará para obtener la información laboral será el empleado, pues, es dicha persona, quien mejor conoce la forma como funciona su puesto de trabajo y quién hará que éste sea lo que es.

Sin embargo, "el titular del cargo puede sentir la tentación de exagerar la información que suministra, especialmente cuando sabe que puede ser utilizada para determinar niveles salariales."<sup>18</sup>

Por lo anotado anteriormente es necesario acudir a otra fuente de información del cargo, que es su supervisor inmediato. Cabe recalcar que esta persona no puede estar al tanto de algunos detalles de la posición, pero conocerá suficientemente su funcionamiento. En este caso se puede obtener información sesgada por el interés del supervisor de explicar el cargo como debería ser y no como se está desempeñando en el momento del estudio.

---

<sup>18</sup> CASTILLO Aponte, José "Administración de Personal" Primera Edición. 89

Es importante anotar que debido a las diferentes necesidades y a los recursos organizacionales que se utiliza en la empresa para llevar a cabo las actividades, no es posible aplicar la misma técnica para la obtención de datos, para lo cual, es necesario determinar una combinación de los diferentes métodos, manteniendo en todos los casos la misma flexibilidad para obtener información detallada y precisa. Por este motivo las técnicas que se utilizarán, para obtener información necesaria, para el análisis de puestos, son los siguientes métodos.

### 3.3.3.1 MÉTODO DE CUESTIONARIO

Este método consiste en elaborar un cuestionario escrito que incluya las preguntas previamente diseñadas, el cual se entregará al titular del puesto. En el desarrollo de éste intervendrán el trabajador, el supervisor o ambos para entregar información relativa de un puesto específico.

La aplicación de este método permite suministrar la información necesaria de los puestos existentes en la empresa, la cual proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características. Es por ello que se aplicará un cuestionario para realizar el análisis de puestos en La Rosaleda S. A., el mismo que se puede observar en el Anexo #2. Este “cuestionario tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades necesarias en un puesto específico”<sup>19</sup>

Cabe señalar, que el cuestionario deberá estar muy bien diseñado de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Para obtener respuestas simples y breves; sin embargo, su ejecución es más eficaz, cuando el trabajador

---

<sup>19</sup> WERTHER, William Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición. Pág. 83

tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado del estudio, para aclararle cualquier duda que se le pueda presentar.

Quienes lo llenan deben tener la habilidad de leer e interpretar correctamente las preguntas y suministrar la información requerida en forma escrita y comprensible.

En caso de existir varias personas que desempeñan un mismo cargo, se aplicará el cuestionario a aquella persona que tenga mejor rendimiento laboral, por considerarse que es la más conocedora del oficio.

Al finalizar el estudio, el cuestionario respondido por el titular del cargo debe ser revisado por el jefe inmediato y si es necesario, modificado conjuntamente con el trabajador.

### **3.3.3.1.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

#### **➤ Ventajas**

- Los titulares del cargo y sus jefes inmediatos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente, para proporcionar información más amplia de sus contenidos y de sus características.
- Las preguntas son las mismas para todos los titulares de los puestos que se analizan.
- Permite la obtención rápida de información relativa a varios puestos.

➤ **Desventajas**

- La principal desventaja depende mucho de la disponibilidad de tiempo que las personas tengan para contestarlo; se corre el riesgo de demoras en la información generando atrasos en el proceso.
- Debido a la variación de capacidad de comprensión de una persona a otra, la calidad de sus respuestas escritas tienden a ser superficiales o distorsionadas.

### **3.3.3.2 MÉTODO DE LA ENTREVISTA**

Otro método eficaz es la entrevista, que consiste en recoger la información del puesto a través de un contacto directo y verbal con el trabajador o con su jefe inmediato. Puede ser efectuada con uno de ellos o con los dos, conjunta o separadamente, a fin de obtener información acerca de todos los aspectos del cargo, de la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo y del por qué y de los cuándo. Si es necesario puede consultarse al supervisor inmediato para asegurar que los detalles obtenidos son válidos. Con anticipación al análisis, es necesario conseguir que el supervisor de cada área, de una idea general de las operaciones de los puestos de trabajo.

Para recopilar la información mediante este método, la entrevista puede ser estructurada o no estructurada. En estas últimas no hay un formato preparado previamente, sino que este se va desarrollando al ritmo de la entrevista. En la primera el formato está prediseñado, ya que puede basarse en el cuestionario diseñado anteriormente, al cual pueden agregarse preguntas relacionadas al puesto, pero en algunos casos cambiará la estructura de la pregunta sin variar el contenido de la misma, hasta cuando el titular del puesto logre la comprensión y

obtener la información necesaria. Adicionalmente puede guiarse por la fórmula básica del análisis: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace? y ¿Cuándo lo hace?. Con el fin de obtener información más detallada y precisa. Sin embargo es muy importante contar con la disponibilidad de tiempo de los titulares de los puestos para atender la entrevista.

### 3.3.3.2.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

#### ➤ **Ventajas**

- La información pertinente a un cargo, se obtiene a partir de quienes lo conocen mejor.
- Es ideal para aplicar a cualquier tipo de cargos.
- Existe la posibilidad de aclarar algunos puntos que no estén entendidos.

#### ➤ **Desventajas**

- Este método tiene la desventaja de tener un alto costo, porque suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores
- Una entrevista mal dirigida puede ocasionar que el personal reaccione negativamente.

### 3.3.3.3 MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

El tercer método para buscar información laboral requerida es la observación directa, que consiste en observar al empleado en su trabajo, registrando todas las actividades que sean posibles durante el desarrollo de sus funciones. Luego se entrevista al trabajador, si es necesario se pide que aclare algunos puntos no entendidos.

Otra forma de aplicar este método es observar y entrevistar al mismo tiempo, pero es recomendable, primero observar y luego entrevistar para reducir la posibilidad de que el empleado se ponga nervioso o modifique de alguna manera su rutina normal.

Cabe recalcar, que antes de iniciar el trabajo, deberá el supervisor o jefe comunicar al personal el objetivo del presente estudio, especialmente en el área de producción a fin de evitar malos entendidos o resistencia que puedan perturbar al ambiente y la información obtenida sea menos fiable.

Con lo anotado anteriormente se puede decir que este método es el más objetivo de todos, porque la información se toma directamente de la fuente, y responde claramente a la fórmula básica del análisis de puestos ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? y ¿Cuándo lo hace?. Pero no es el más práctico, pues no se podrán registrar actividades que se ejecuten una vez al mes. Sin embargo, esta técnica será eficaz, cuando se realice después de conocer el cuestionario llenado por el trabajador, con el fin de aclarar lo que sea necesario. Adicionalmente esta técnica es recomendable utilizar en trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.

### 3.3.3.3.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

#### ➤ Ventajas

- Este método es el más objetivo de todos ya que la información se obtiene directamente de la fuente.
- La información es completa, ya que responde claramente a las preguntas de ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? y ¿Cuándo lo hace?
- No requiere que el ocupante deje de realizar su trabajo.
- Es ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos.

#### ➤ Desventajas

- No se podrá registrar las actividades que el trabajador efectúa una vez al mes.
- Este método no es práctico porque se demora demasiado tiempo.
- Este sistema causa molestias al trabajador.

### 3.3.3.4 METODO MIXTO

Como se señaló en líneas anteriores, cada uno de los “métodos poseen ciertas ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas es recomendable utilizar el método mixto”<sup>20</sup>

Estas combinaciones pueden ser variadas y al elegir cual de ellos utilizar dependerá del objetivo y de las características de los puestos.

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Hidalberto Administración de Recursos Humanos. Pág. 249

### 3.4 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Después de haber obtenido la información necesaria, mediante el análisis de puestos, se realiza una descripción de los mismos. “La descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico”<sup>21</sup>

Esta información sirve para informar y recordar a los empleados los detalles de sus obligaciones, proporcionándoles una guía para mejorar su desempeño. Para los supervisores sirve como una herramienta de personal, para orientar y entrenar a los nuevos empleados.

Es decir la finalidad de la descripción de puestos es proporcionar información organizacional que se refiere al lugar que ocupa dentro de la estructura de la empresa, y como información funcional describe las actividades o labores encomendadas a su trabajo.

Cabe recordar que al “redactar las funciones de los cargos se debe tener especial precaución, ya que éstos deben expresarse en términos relacionados con los resultados que se obtienen. Es importante comenzar cada función con un verbo en infinitivo y el resto de la frase en tiempo presente. También no se debe limitar la creatividad del titular, para lo cual al concluir el listado de las funciones del cargo, se debe dejar constancia sobre la posibilidad de realizar otras funciones que faciliten el logro del objetivo de la función.”<sup>22</sup> Al finalizar la descripción de cargos, el supervisor y el trabajador deberán revisar los resultados para cerciorarse de que son precisos, claros e intangibles.

---

<sup>21</sup> WERTHER, William Administración de Personal y Recursos Humanos. Tercera Edición

<sup>22</sup> APONTE Castillo, José Administración de Personal Pág.95

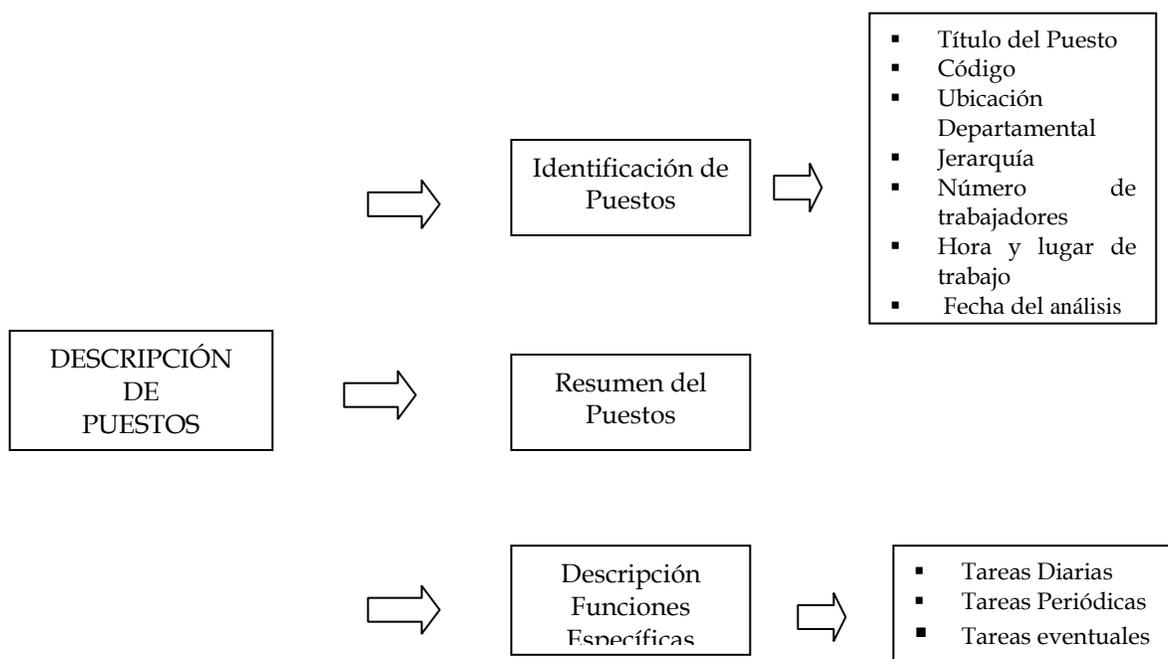
### 3.4.1 COMPONENTES BÁSICOS UTILIZADOS EN LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para redactar los componentes básicos de la descripción de puestos, no existe un formato estándar que pueda seguirse, por lo cual esta descripción variará en su contenido de una organización a otra, pero dentro de la empresa todas las descripciones deben tener un mismo formato, incluso si se tratan de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, siendo necesario seguir la misma estructura general para mantener la comparabilidad de los datos.

Los componentes que incluyen la Descripción de Cargos de la empresa “La Rosaleda S.A.”, se pueden observar en la gráfico 3.3

**Gráfico 3.3**

#### ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



Elaborado por: Miryam J. Salazar Lema

### 3.4.1.1 IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS

En esta etapa se encuentran los datos básicos, sobre la identificación del puesto, y se refieren a los siguientes puntos:

#### 1. Título del Puesto

Este literal especifica el nombre del cargo que ocupa dentro de la empresa, el cual ayuda a distinguirlo entre los demás puestos en la organización. Esta denominación debe ser sencilla y clara, para dar una idea de su naturaleza como por ejemplo: Jefe de Recursos Humanos, en este caso puede darnos cuenta que su nombre es sencillo y pertenece al Departamento Administrativo.

#### 2. Código

Indica el código que ha sido asignado al puesto de trabajo dentro de la organización.

#### 3. Ubicación departamental del puesto

Indica con claridad el departamento o área de la empresa a la cual pertenece.

#### 4. Jerarquía

Este punto señala la posición del jefe inmediato a quien reporta, el título de los cargos que tienen bajo su supervisión y los contactos permanentes que tienen dentro de la empresa y fuera de ella.

#### 5. Número de trabajadores

Este literal proporciona información referente al número de personas que desempeñan las mismas actividades a analizar dentro de la organización.

## 6. Horario y lugar de trabajo

Este punto expresa la ubicación del lugar de trabajo, pues como se mencionó en el Primer Capítulo las oficinas administrativas de la empresa “La Rosaleda S.A.” se encuentran ubicadas en Quito, mientras la planta de producción se encuentra ubicada en Lasso, razón por la cual es necesario especificar el lugar de trabajo.

## 7. Fecha de análisis

Es importante detallar la fecha de realización de la descripción del cargo, pues servirá para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

### 3.4.1.2 RESUMEN DEL PUESTO

El Resumen del Puesto es una declaración por escrito del conjunto de actividades que se ejecutan en el puesto de trabajo de una manera general, rápida y concisa, proporcionando una visión global del puesto. Al realizar “una buena descripción genérica sirve para obtener una buena descripción específica, pues bastará ir explicando detalladamente cada uno de los elementos de la descripción general”<sup>23</sup>

### 3.4.1.3 DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS

En esta descripción, se detallará todas las actividades que realiza un empleado en un puesto determinado, en frases cortas y precisas, en la cual se hará una relación por escrito de:

---

<sup>23</sup>REYES PONCE, Agustín El Análisis de Puestos Pág.23

- ✓ ¿Qué hace el trabajador? (enumeración detallada de las tareas del cargo)
- ✓ ¿Cuándo lo hace? ( periodicidad de la ejecución)
- ✓ ¿Cómo lo hace? (métodos aplicados para la ejecución de las tareas)
- ✓ ¿ Por qué lo hace? ( objetivos del cargo)

Al describir la frase, la función debe empezar con un verbo en infinitivo y ser lo suficientemente clara, especificando si las actividades ejecutadas por el empleado, son: físicas, mentales o de relaciones interpersonales. Cabe señalar que en esta frase se debe indicar las máquinas o instrumentos que utiliza el trabajador y más no incluir detalles sobre el procedimiento o la forma como se realiza la operación.

Para describir o detallar mejor las actividades de los puestos de trabajo se debe tratar de dividir las actividades por importancia o por el tiempo que les lleva desarrollar las funciones. Por ello, se ha dividido esta sección, en tareas diarias, periódicas y eventuales, a fin de obtener información más detallada y precisa de la labor asignada a cada puesto de trabajo.

- *Tareas diarias:* Se detallan las actividades cuya ejecución es frecuente durante el ciclo de trabajo.
- *Tareas periódicas:* En la descripción se puede usar el término ocasionalmente, ya que estas actividades pueden ser semanales, quincenales, mensuales, trimestrales, semestrales indicando el tiempo laboral dedicado a cada una, durante la jornada laboral.
- *Tareas eventuales:* Se detallan las actividades que son ejecutadas de vez en cuando en el puesto de trabajo.

### 3.5 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Esta parte es una de las más importantes, ya que se determinan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado, las que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculadas a una persona determinada, sino que deben exigirse a la persona que desee ocupar el puesto en cuanto a requerimientos educacionales, la experiencia, esfuerzo, habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo.

“Las especificaciones de puestos reciben quizá su mayor uso con relación al reclutamiento y selección de personal, dado que este registro sirve para definir las calificaciones necesarias para desempeñar un trabajo.”<sup>24</sup>

Cabe recalcar que tanto las descripciones como las especificaciones de los puestos integran la base mínima de datos que necesita el Departamento de Personal para una efectuar una adecuada Administración de Personal y sobre la base de ello le permita tomar decisiones. Es por ello, que es recomendable que tanto las descripciones como las especificaciones se elaboren en un solo documento.

#### 3.5.1 ELEMENTOS EN LA ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Después de haber analizado y determinado las funciones, es necesario que el análisis se dirija hacia la fijación de los “requisitos mínimos que ha de reunir la persona, para ejecutarlas, para hacerlo de manera adecuada; las responsabilidades que implican, los esfuerzos que conlleva consigo, y las condiciones en que se desarrollan.”<sup>25</sup>

---

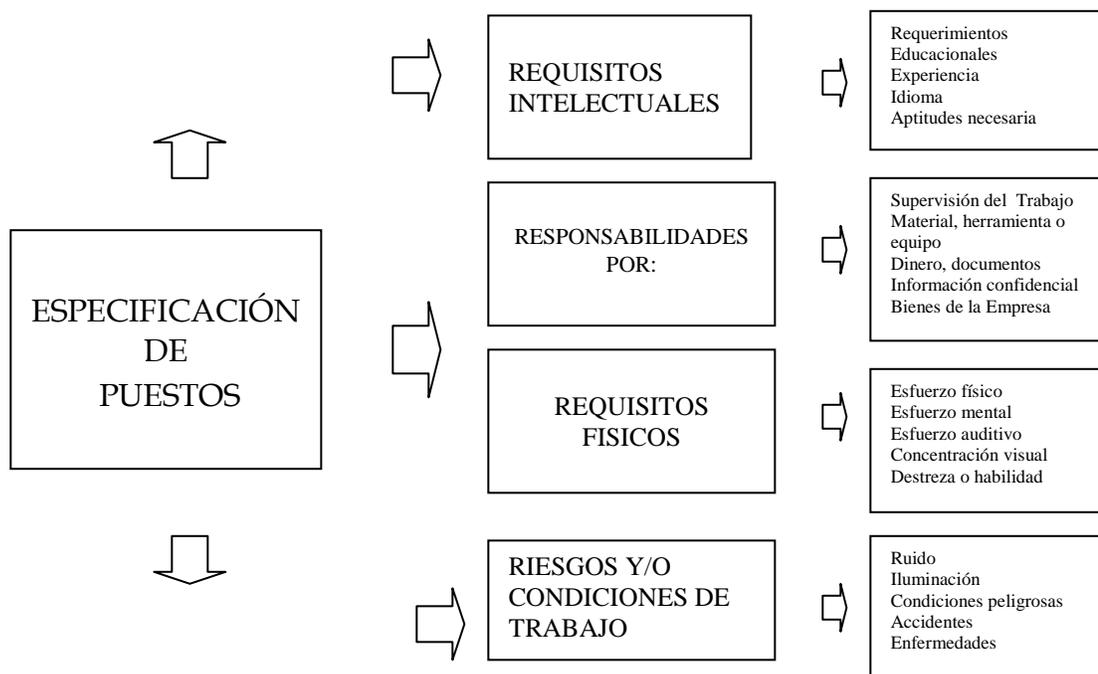
<sup>24</sup> CRUDEN, Herbert Administración de Personal Primera Edición Pág. 107

<sup>25</sup> HERNÁNDEZ, Puy Análisis de Tareas Pág. 22

Sin embargo, las demandas de las características y habilidades que debe poseer la persona para desempeñarse adecuadamente en el puesto, dependerán de la naturaleza del puesto de trabajo, como pueden ser de carácter físico, intelectuales o de relaciones interpersonales. Pero existen puestos de trabajo en los cuales se demandan los tres tipos de requisitos, para lo cual, se identificarán los requisitos de mayor demanda o sea los que definen al cargo.

El formato de la especificación del puesto como los de la descripción del puesto, varían entre las distintas organizaciones. Sin embargo, es recomendable utilizar el mismo formato para especificar los requisitos de cada uno de los cargos. Los elementos integrantes de la especificación de los puestos de la empresa La Rosaleda se puede observar en la gráfico 3.4

**Gráfico 3.4**  
**COMPONENTES DE LA ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS**



### 3.5.1.1 REQUISITOS INTELECTUALES

Este punto tiene que ver con los requisitos intelectuales que el aspirante debe poseer para poder desempeñar el cargo de una manera adecuada. Es decir son las exigencias del cargo, estas son:

1. **Requerimientos Educativos.** Esta sección hace referencia a información sobre conocimientos concretos, como educación formal mínima, también puede incluir datos de la capacitación y entrenamiento, considerados necesarios para desempeñar el puesto.
2. **Experiencia:** Indica el número de años o meses de experiencia requerida para ocupar un determinado puesto. También permite pronosticar ciertas habilidades y destrezas deseables para el desempeño de la posición, que de otra manera serán difíciles de detectar, como puede ser la habilidad para el manejo de las relaciones interpersonales.
3. **Requerimientos de Conocimientos Específicos:** Existen algunos puestos que requieren que el empleado posea conocimientos específicos que no puedan cubrirse adecuadamente por las especificaciones de educación y experiencia, como por ejemplo un determinado puesto debe poseer conocimiento sobre ciertos materiales, procesos, equipos, sistemas, productos, u otros asuntos.
4. **Requerimientos de Personalidad:** Estos requerimientos son los más difíciles de describir, debido a que las cualidades y habilidades son de naturaleza intangible y subjetiva, pero pueden cubrir información como cualidades sociales, habilidad creativa, iniciativa, criterio, entre otros.

### 3.5.1.2 RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS

“Se debe utilizar otra sección para presentar una lista detallada de las responsabilidades y deberes reales del puesto, cada una de las responsabilidades principales del puesto deben ser listadas, por separado, con una o dos frases que lo describan.”<sup>26</sup>

Entre estas responsabilidades está: la supervisión del trabajo, de sus subordinados, del material, de las herramientas, equipo que utiliza, documentos, información confidencial o bienes de la empresa.

Cuando un determinado cargo tiene la responsabilidad de supervisar otros cargos, tiene la facultad de tomar decisiones en el área que esta bajo su supervisión. En este punto es necesario determinar el nombre de los puestos subalternos y el nombre que lo ocupan.

Así mismo los cargos que tienen la responsabilidad en el manejo de información, archivos o cualquier otro documento, se especificarán, los documentos por los cuales debe responder.

### 3.5.1.3 REQUISITOS FÍSICOS

Estos requisitos tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzo físico, mental, esfuerzo auditivo, esfuerzo visual, que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Estos requisitos son más importantes en el caso de los puestos operativos.

---

<sup>26</sup> MONDY, Wayne Administración de Recursos Humanos Sexta Edición Pág. 106

#### **3.5.1.4 RIESGOS Y/O CONDICIONES DE TRABAJO:**

Este factor especificará las condiciones de trabajo al cual está sujeto el puesto. Incluye elementos tales como nivel de ruido, condiciones peligrosas, indica si la iluminación no es la adecuada, si el trabajo se realiza aisladamente, o si las condiciones son calurosas o frías.

También los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales, así como las medidas y el equipo necesario que debe usar y observar el ocupante. Es necesario especificar las principales fuentes de accidentes o peligros a los cuales está expuesto el titular del cargo y sus posibles consecuencias.

### **3.6 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

Una vez que se tienen toda la información confiable y necesaria para describir un puesto de trabajo, se procede a estudiar en detalle la información laboral indispensable para preparar los elementos constitutivos de la Descripción y Especificación del Cargo.

En esta etapa se da paso a la priorización de las funciones, se determinan las responsabilidades y los requisitos mínimos requeridos para desempeñar la posición.

Al finalizar esta información deberá ser verificada con el personal que lo desarrolla y el jefe inmediato para cerciorarse que efectivamente el análisis de puesto describa al puesto de forma clara, pues dicha información estará encaminada a la elaboración del Descriptivo de Cargos.

### 3.7 EVALUACION DE PUESTOS

La evaluación de puestos es un proceso técnico para la determinación de la importancia de cada puesto, en relación con los demás de una empresa, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Cómo se señaló en el capítulo anterior, el análisis de puestos suministra información sobre la naturaleza y nivel de trabajo asignado a cada uno de los cargos, es decir proporciona datos de ¿Qué hace? ¿Cómo lo hace? ¿Por qué lo hace? y ¿Cuándo lo hace?, para una eficiente evaluación de puestos.

La naturaleza del puesto de trabajo se refiere a las principales tareas y obligaciones y el nivel de refiere a la formación, experiencia, esfuerzo y responsabilidad necesaria y las circunstancias o condiciones en que se realiza el trabajo.

“Este análisis es necesario para justificar mayores sueldos en el caso de puestos de trabajo de alto nivel, basándose en las características del puesto. Estos requisitos de puestos de trabajo pueden suponer algún tipo de peligro, lo cual contribuye a la existencia de las diferencias remunerativas.”<sup>27</sup>

Es importante señalar que la evaluación objetiva de los puestos requiere de un análisis cuidadoso del grado relativo a la destreza o dificultad de los puestos para una justa y equitativa remuneración.

---

<sup>27</sup> ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT

### **3.7.1 METODO Y PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DE PUESTOS**

La evaluación de puestos está estrechamente ligada al análisis de puestos, pues se debe conocer la naturaleza, características y capacidades que requiere el puesto, para así poder comparar los diversos puestos de la empresa y valorar los mismos.

Sin embargo en la empresa como no poseía una descripción de todos los cargos existentes, la evaluación de los mismos, los realizaba mediante una clasificación jerárquica, ya que los cargos son considerados en conjunto y se hace un intento de establecer la importancia de un puesto comparándolo con otro.

Este método ha dado resultado a que cada trabajador está colocado exactamente en el nivel que le corresponde respecto a los demás. La importancia del trabajo está reflejada en el monto del salario que por él se paga, de modo que las remuneraciones guarden un orden, y dentro de él, una distancia relativa profesional a la categoría o valor de los puestos correspondientes.

## **CAPITULO IV**

## **4. DISEÑO ESTRUCTURAL Y FUNCIONAL DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA.**

### **4.1. EL DISEÑO COMO UN OBJETIVO PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.**

La organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales, humanos y técnicos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Además es una estructura de relaciones entrelazadas, por medio de las cuales las personas, bajo el mando de los gerentes persiguen metas comunes. Para conseguir estas metas e incrementar la productividad en la organización, los miembros de la misma necesitan de una estructura óptima y dotarles de todos los recursos necesarios para que puedan trabajar y lograr los objetivos de la organización.

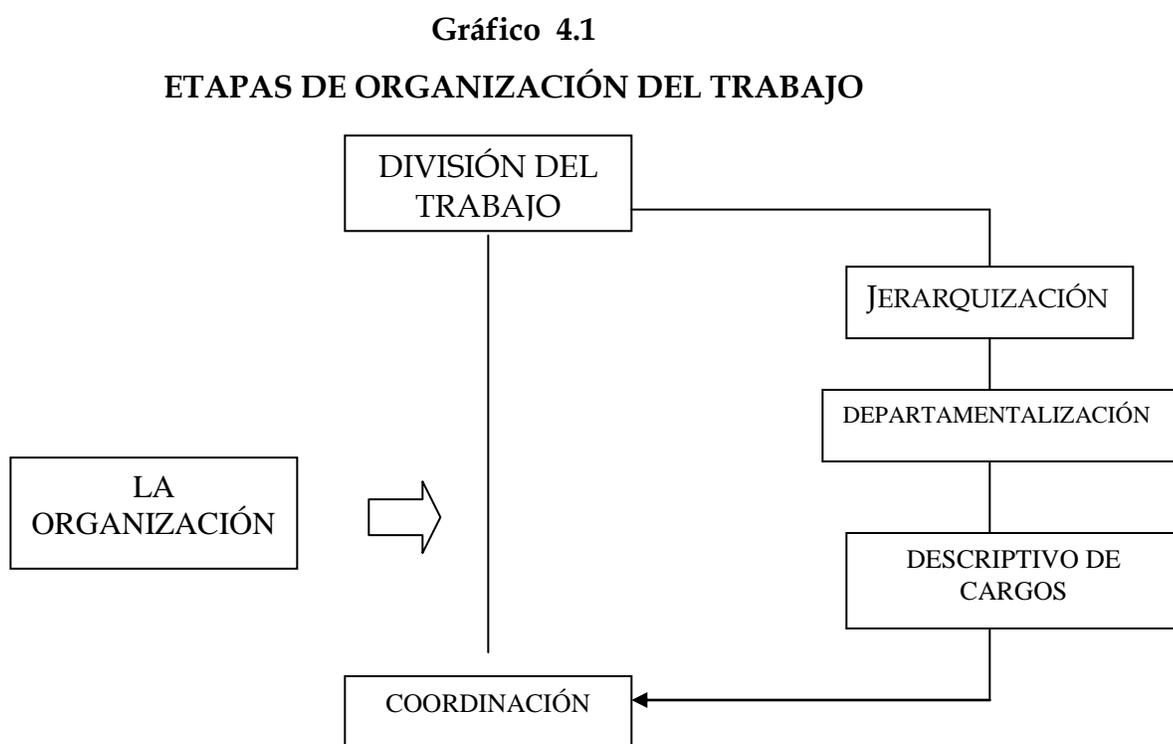
Para establecer el nuevo esquema de la estructura organizacional, es necesario analizar las piedras angulares del proceso organizacional, a fin de aplicar cada uno de estos procesos en el nuevo esquema de la estructura organizacional de la empresa.

### **4.2 PIEDRAS ANGULARES DEL PROCESO ORGANIZACIONAL.**

“Organizar es un proceso gerencial permanente, debido a que las estrategias se pueden modificar, el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y

eficiencia de las actividades de la organización no están siempre a nivel que los gerentes desearían.”<sup>28</sup>

Los gerentes toman decisiones en cuanto a la organización fundamentándose en las piedras angulares del proceso organizacional (Ver gráfico 4.1), las mismas que ayudarán a diseñar una estructura óptima que refleje la autoridad y las unidades administrativas que integran la organización.



**Fuente:** \\departamentalización\_archivos\\izq.gif" \*MERGEFORMATINET

**Elaborado por:** Miriam J. Salazar Lema

#### 4.2.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

Para que una organización funcione efectivamente, con la contribución máxima de cada uno de sus miembros, el trabajo debe dividirse en unidades, a fin de que cada empleado sea capaz de desempeñar sus actividades eficientemente.

Es decir las actividades dentro de una empresa son múltiples y en este sentido es necesario establecer una división de aquellas tareas.

“La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”<sup>29</sup>

Con la división del trabajo se logrará incrementar la productividad, realizar las actividades en la forma más óptima posible, con los menores costes, el menor esfuerzo y con el objetivo de maximizar los resultados.

A su vez sirve para establecer los deberes de cada puesto, las responsabilidades de los empleados asignados a los puestos. Adicionalmente facilita la selección, desarrollo y motivación del personal.

#### **4.2.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Como se ha señalado en puntos anteriores la empresa se encuentra en constante crecimiento, razón por la cuál desde su inicio existe un continuo incremento en el número de puestos de trabajo en la empresa, para realizar diversas actividades. Esto ha conllevado a que una sola persona no pueda coordinarlas eficazmente. Por lo tanto para que el número de puestos de trabajo sea tal que permita controlarlos, se procede a combinarlos en grupos menores, mediante la Departamentalización.

---

<sup>29</sup> [http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3\\_2.htm](http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema3_2.htm)

“La departamentalización es el proceso de agrupar las diferentes tareas o actividades en unidades orgánicas”<sup>30</sup>. La estructuración de departamentos puede ser por funciones, por productos, por clientes, equipos y procesos.

#### **4.2.2.1 Departamentalización por Funciones**

La departamentalización funcional, consiste en agrupar las actividades y tareas en departamentos, de acuerdo con las funciones principales de la organización. Es decir se formarán departamentos que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito, lo cuál ayudará a mejorar el rendimiento y la comunicación dentro de la organización.

En la estructura de la empresa se aplicará la Departamentalización Funcional, ya que se formará departamentos integrados por expertos en determinado campo, lo cual facilitará la supervisión y de esta manera se creará unidades eficaces dentro de la organización. Asimismo la coordinación dentro de cada función laboral es más fácil debido a que hay un solo jefe encargado de todas las actividades de un determinado campo.

Cabe indicar que es importante delimitar cada una de las funciones en los distintos departamentos en La Rosaleda, las cuales se detallan en el Descriptivo de Cargos en líneas siguientes.

Las funciones principales de la empresa, que le permitan cumplir con las operaciones comerciales de la organización. Son producción, ventas y finanzas, (ver cuadro 4.1), los mismos que han sido formados por necesidades específicas, de acuerdo a las actividades que llevan a cabo, y a sus responsabilidades.

---

<sup>30</sup> AGUDELO, Cortés Oscar      Administración para Todos      Sexta Edición      Pág. 118

Cuadro 4.1

**FUNCIONES PRINCIPALES, COMPLEMENTARIAS Y ACTIVIDADES  
PARA LA ROSALEDA S.A.**

<b>Funciones Principales</b>	<b>Funciones Complementarias</b>	<b>Actividades</b>
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultivo</li> <li>▪ Poscosecha</li> <li>▪ Mantenimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y controlar la producción</li> <li>▪ Planificar y coordinar la producción diaria de bonchs.</li> <li>▪ Brindar mantenimiento a las instalaciones y equipos de la empresa</li> </ul>
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comercialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificar y Coordinar el programa de ventas</li> </ul>
Administrativo - Financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compras</li> <li>▪ Contabilidad</li> <li>▪ Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adquisición de materiales e insumos para la producción.</li> <li>▪ Planificar, controlar y mantener actualizada la contabilidad de la empresa.</li> <li>▪ Reclutamiento y selección de personal</li> <li>▪ Seguridad de personal.</li> <li>▪ Control de horarios</li> </ul>

**Elaborado por:** Miryam J. Salazar Lema.

Estas actividades serán el pilar para desarrollar un sin número de actividades, ya que la ventaja principal de esta base funcional es su eficacia, pues se dispone de un departamento formado por personas con una preparación similar y

parecidos intereses dentro de la organización, permitiendo de esta manera compartir sus conocimientos para llevar a cabo su trabajo.

#### **4.2.2.2 Departamentalización por Producto**

“La organización por producto, reúne en una unidad de trabajo, a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos”<sup>31</sup>

Esta estructura permite coordinar todas las actividades relacionadas con un producto determinado, a la vez permite prestar una buena atención a la clientela. Sin embargo este tipo de departamentalización no se adapta a las circunstancias de la empresa, ya que no comercializa diferentes clases de productos y dificulta el control en el ámbito de la gerencia general.

#### **4.2.2.3 Departamentalización por Clientes**

En este tipo de organización, toma como base su clientela reflejando un interés especial por el consumidor y en la mejor atención. La ventaja de este tipo de departamentalización es los vendedores capacitados pueden satisfacer al mayorista en la calidad del producto. Sin embargo este tipo de departamentalización dificulta la buena coordinación entre los diferentes departamentos, provocando presiones frecuentes por tratos especiales con ciertos clientes.

#### **4.2.2.4 Departamentalización Geográfica**

---

<sup>31</sup> STONER, James

La departamentalización regional o territorial frecuentemente se usa en empresas que físicamente son muy grandes y se hallan dispersas este tipo de organización. Es la más apropiada para satisfacer necesidades de mercados locales, con gran eficiencia y rapidez. Sin embargo para departamentalizar territorialmente deben existir argumentaciones muy fundamentadas sobre las necesidades del cliente o las características del producto justifique este tipo de estructura. A la vez necesita mayor número de personas con capacidad administrativa, elevando los costos de funcionamiento.

#### **4.2.2.5 Departamentalización por Proceso o Equipo**

Esta estructura agrupa las actividades de la organización según los procesos implicados o el equipo utilizado. Cabe indicar que este tipo de departamentalización se utiliza con frecuencia en las áreas de producción, en los niveles más bajos de la estructura orgánica.

#### **▪ FACTORES BÁSICOS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Al realizar la departamentalización de la organización es necesario buscar una combinación de los siguientes factores, a fin de agrupar y asignar las actividades de manera eficiente.

- ✓ La especialización: Es necesario buscar que predomine la especialización, por medio de las unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas, a fin de obtener mayor eficiencia y destreza en las actividades de la organización.

- ✓ Control: Es necesario que facilite el control de todas las unidades administrativas que tiene bajo el mando de supervisión, a fin de controlar el cumplimiento de los planes en forma correcta.
- ✓ Coordinación: Para que ayude a coordinar las actividades, a fin de utilizar en forma efectiva los recursos con los que cuenta para lograr los objetivos señalados por la empresa.

### 4.2.3 JERARQUIZACIÓN

“La jerarquización implica establecer líneas de autoridad, a través de diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un supervisor inmediato, permitiendo ubicar a las unidades administrativas en relación con las que son subordinadas en el proceso de la autoridad.”<sup>32</sup>

La estructura debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí, es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada.

Una vez que se ha dividido el trabajo y se ha creado los departamentos, se procede a elegir el tramo de control administrativo, que significa el número de subordinados y departamentos que dependen directamente de un gerente específico. Al concluir este proceso los gerentes podrán seleccionar una cadena de mando, a fin de especificar quién depende de quién en la organización.

---

<sup>32</sup> BENJAMÍN, Franklin Enrique Organización de Empresas Pág.243

El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía. En la cima de la jerarquía se encuentra el gerente o los gerentes de mayor rango responsables de las operaciones de toda la organización, los gerentes de rangos inferiores, se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

En la jerarquía organizacional, elegir el tramo de control es importante ya que indica el número de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente del órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo.

Es importante señalar que “no existe un número definido de personas que un administrador siempre pueda supervisar con eficacia; el número depende de varios factores fundamentales. Entre éstos se incluye el grado de capacitación que poseen los subordinados, la claridad de la delegación de autoridad, la claridad de los planes, la eficacia de las técnicas de comunicación, la cantidad de contacto personal necesario y el nivel en la organización.”

Cabe indicar que un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. En cambio cuando un tramo estrecho permite que la supervisión y control sea estricto y la comunicación sea más rápida entre los subordinados y superiores un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.

Los niveles jerárquicos que existen en toda organización para el desarrollo de sus funciones son:

- *Nivel Directivo:* Este nivel constituye la jerarquía más alta de autoridad, orienta y ejecuta las políticas de los inversionistas.
- *Nivel Ejecutivo:* Constituye el nivel de mayor importancia dentro de la empresa, pues de este nivel depende la obtención de los objetivos empresariales.
- *Nivel Medio:* este nivel controla que se realice de forma eficiente las diferentes actividades del proceso productivo y mantenimiento.
- *Nivel Operativo:* este nivel es el menos especializado.

Para cumplir con los fines propuestos es necesario establecer los niveles jerárquicos de “La Rosaleda S.A.”, como se puede observar en el cuadro 4.2, para el cumplimiento de sus funciones está integrado por los siguientes niveles:

**CUADRO 4.2**

**NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA “LA ROSALEDA S.A.”**

<b>NIVELES</b>	<b>CARGOS</b>
▪ Nivel Directivo	❑ Gerente General
▪ Nivel Ejecutivo	❑ Gerente Administrativo-Financiero ❑ Gerente de Ventas ❑ Gerente Técnico
▪ Nivel Medio	❑ Jefe de Cultivo ❑ Jefe de Compras ❑ Jefe de Recursos Humanos ❑ Jefe de Poscosecha
▪ Nivel Operativo	❑ Supervisor de Cultivo ❑ Supervisor de Poscosecha ❑ Supervisor de Fumigación ❑ Supervisor de Mantenimiento  ❑ Obreros

**Fuente:** Lista del personal de “La Rosaleda S.A.”

**Elaborado por:** Miriam J. Salazar Lema.

#### 4.2.3.1. AUTORIDAD

La estructura organizacional de una empresa proporciona un patrón de relaciones estable, lógico y claro, dentro del cual los gerentes y los empleados puedan trabajar a efecto de alcanzar las metas organizacionales, bajo reglas que les permitan hacer que la estructura funcione con eficacia.

“Los gerentes determinan y aplican reglas que rigen a las personas que actúan dentro de la estructura de una organización en razón de su autoridad y su poder.”<sup>33</sup>

Entonces, la autoridad en la empresa, como en toda organización es el derecho de una persona para dirigir, mandar y controlar una acción y para tomar una decisión cuya finalidad sea la realización de las tareas a él encomendadas. El grado de efectividad con el cual los gerentes ejerzan su autoridad dependerá, en parte, de cómo entiendan y ejerzan el poder, es decir la capacidad para influir en los demás y lograr los objetivos organizacionales.

La manera de distribuir la autoridad dentro de la estructura de la organización es una decisión fundamental para organizar, pues sin una autoridad se produciría una desorganización total y no se lograría mantener una relación entre las unidades administrativas ni una adecuada relación entre los jefes y subalternos. Es por ello que dentro de la estructura organizacional se refleja una línea de mando o autoridad que representan el enlace entre las unidades y representan gráficamente la delegación de autoridad.

---

<sup>33</sup> STONER, James

Es importante que una vez que se ha formado los niveles jerárquicos que formarán la estructura de la empresa, se establezca una línea de autoridad para La Rosaleda S.A., a fin de supervisar y controlar las actividades que están dentro de su área de trabajo:

1. *Nivel Directivo*: Constituye la jerarquía más alta de autoridad, formada por el Gerente General, quién orienta y ejecuta políticas que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles.
2. *Nivel Ejecutivo*: Este nivel esta formado por las gerencias departamentales de la empresa, de quien depende la obtención de los objetivos empresariales.
3. *Jefes Departamentales*: Este nivel se encuentra en la parte media del organigrama, formado por el Jefe de Compras, Cultivo, Poscosecha y Recursos Humanos, los cuales establecen sistemas de control, supervisión y evaluación de los programas para emitir informes a la gerencia respectiva.
4. *Trabajadores en General*: Este nivel necesita igualmente información para cumplir con sus actividades diarias, reportando las novedades sucedidas a su jefe inmediato.

#### **4.2.3.2 DELEGACIÓN DE AUTORIDAD y RESPONSABILIDAD**

En el desarrollo de sus funciones, es evidente que los gerentes no se puedan ocupar de todo lo que se tiene que hacer, es por ello que se debe delegar autoridad, mediante la cuál autoriza y responsabiliza a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan, permitiendo trabajar organizadamente y cumplir con los objetivos empresariales. A la vez se

mantiene un ambiente laboral en el cual permite estimular al empleado para tener iniciativa dentro de la organización.

Como se puede ver la delegación es muy ventajosa, pero si se sabe a quién delegar, pues hay que tomar en cuenta que la persona a quien se da la autoridad se responsabilice de las funciones a él encomendadas.

En el planteamiento de la estructura organizacional de “La Rosaleda S.A.” se reflejan los escalones para saber quién depende de quién y en un momento dado saber a que persona puede delegar, por lo que es necesario que estas relaciones y la responsabilidad de cada unidad administrativa se encuentren bien definidas, lo cual permita tomar decisiones y fomentar de esta manera más responsabilidad en su trabajo y beneficiando a la empresa a continuar operando en forma efectiva.

#### **4.2.4 DISEÑO FUNCIONAL DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN LA FLORÍCOLA “LA ROSALEDA S. A. ”**

Con el pasar del tiempo los cargos se modifican frecuentemente, ya sea por la aparición de nuevas tareas, y otros cambios de gran importancia que exigen que los cargos sean analizados. Es por ello que La Rosaleda S.A. que es una empresa que se encuentra en constante crecimiento, resulta esencial trabajar con el Descriptivo de Cargos, ya que sin duda el tener bien definido los cargos existentes y saber perfectamente lo que cada miembro de la organización hace o debe de hacer dentro de la empresa, es vital para alcanzar máximos niveles de productividad.

Para los supervisores proporciona información precisa y completa de las operaciones encomendadas a su vigilancia, para planear y distribuir mejor el trabajo, para el empleado ayuda a conocer con precisión cuales son sus tareas y responsabilidades.

Además el Descriptivo de Cargos tiene la finalidad de suministrar información clara de las funciones, responsabilidades y los requerimientos exigidos de cada uno de los cargos existentes en la empresa, a fin de que el Departamento de Personal realice una adecuada Administración del Recurso Humano.

Por otro lado, el Descriptivo de Cargo, servirá como instrumento guía para la creación de la estructura organizacional de la empresa, la misma que reflejara la autoridad y las diferentes áreas y unidades que integran la organización, ya que luego de una comparación con el organigrama existente en la empresa se detecto la inexistencia de algunos cargos, principalmente en su estructura administrativa.

Con lo anotado anteriormente la realización del Descriptivo de Cargos, es de gran utilidad para La Rosaleda S.A. puesto que sirve como guía de información par una adecuada Gestión de Personal y como guía de acción para alcanzar máximos niveles de eficiencia y eficacia en la organización.

El presente Descriptivo de Cargos describe las unidades de trabajo, divididos en nivel ejecutivo, administrativo, operativo. Cada descriptivo consta de una exposición clara y detallada de las actividades desarrolladas, las mismas que se encuentran organizadas en actividades diarias, periódicas y eventuales. Asimismo se describe los materiales, herramientas utilizadas en cada puesto de trabajo.

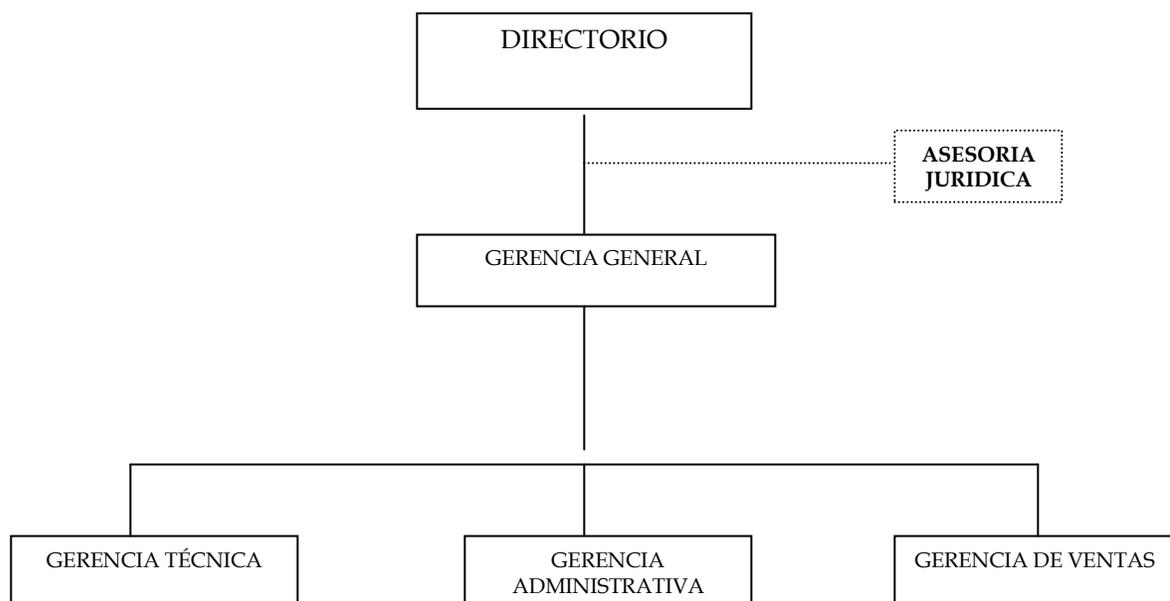
Además el descriptivo contiene las especificaciones mínimas de cada unidad de trabajo, para que el puesto sea eficientemente desempeñado, las que, si bien se refieren al trabajador, no están vinculadas a una persona determinada, sino que deben exigirse a la persona que desee ocupar el puesto en cuanto a requerimientos educacionales, la experiencia, esfuerzo, habilidad, responsabilidad. A la vez consta de las condiciones ambientales y riesgos especiales a que está sujeta el puesto.

#### **4.2.4.1 DESCRIPTIVO DE CARGOS DE LA ROSALEDA S.A.**

En presente Descriptivo de Cargos de *La Rosaleda* espera servir como un instrumento guía para todas las decisiones relacionadas con la Administración de Personal, especialmente para las personas que laboran en el Departamento de Recursos Humanos y de esta manera le permita conducir de mejor manera todas las actividades y realizar una eficiente Gestión de Personal.

DESCRIPTIVO DE CARGOS  
DE  
“LA ROSALEDA S.A.”

Gráfico 4.2

*La Rosaleda S.A.***ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL****GERENCIAS**

Elaborado por: Miryam J. Salazar Lema

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente General
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Código:</b>	DAGG01
<b>Reporta a:</b>	Directorio
<b>Supervisa a:</b>	Gerencia Administrativa-Financiera Gerencia Técnica Gerencia de Ventas
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Oficinas Administrativas de la ciudad de Quito
<b>Horario de Trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable por la administración general y del buen funcionamiento de la empresa, lleva a cabo todas las resoluciones de la Junta de Accionistas. Es responsable del crecimiento de las utilidades, solidez financiera, mejoramiento de las instalaciones para una eficiente producción, prestigio de la empresa y beneficios de los socios, trabajadores y empleados de la empresa. Representa el máximo nivel jerárquico de la organización.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar, organizar, ejecutar y controlar el proceso administrativo, financiero y técnico de la empresa; a través de los representantes de cada una de las áreas, con el fin de tener una visión general de la empresa.

2. Representar legalmente y dirigir la administración de la empresa, así mismo el de cumplir y hacer cumplir las leyes y reglamentos establecidos por la organización.
3. Supervisar el cumplimiento de programas generales de la empresa, mediante una permanente coordinación con los jefes departamentales, a fin de tener una producción más eficiente.
4. Controlar el trabajo de cada una de las áreas, a través de informes presentados por cada uno de los jefes de la sección, a fin de tener un control general de la organización.
5. Proporcionar información a los directivos de la empresa en el momento que requieran, a fin de dar a conocer las actividades generales de la empresa.
6. Coordinar y controlar la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales y maquinaria de la empresa para cumplir con los programas de producción y las operaciones comerciales, bajo las normas y procedimientos establecidos.
7. Mantener contactos permanentes con organismos internacionales en cuanto a la exportación de flores de corte, o con otras organizaciones industriales, clientes y proveedores nacionales y extranjeros necesarios para el éxito de las operaciones de la empresa en general.

### **Tareas Periódicas**

1. Aprobar proyectos técnicos o económicos sobre construcciones de instalaciones, maquinaria y equipos de acuerdo a la planificación general, con el fin de garantizar la expansión positiva de la planta y lograr una mejor productividad en la organización.
2. Planificar y controlar el mantenimiento de una ordenada estructura de sueldos y salarios justos en todas las secciones de la empresa.

3. Aprobar los nombramientos, ascensos y despidos de los empleados y trabajadores.
4. Mantener reuniones con cada una de las gerencias departamentales, a fin de planear y controlar las actividades generales de la empresa.

#### **Tareas eventuales**

1. Elaborar y presentar anualmente la planificación de objetivos de la empresa para la aprobación del Directorio, con el fin de tener un objetivo común toda la organización.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Educación de nivel superior, indispensable con Título de Ingeniería en Administración de Empresas o Ingeniero Comercial.

#### **EXPERIENCIA**

Experiencia de 3 años desempeñando labores similares.

#### **IDIOMA**

Conocimiento de inglés indispensable

#### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Capacidad de dirección, innovación, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, responsabilidad, puntualidad, paciencia, sociabilización en el grupo, poder de comunicación y disponibilidad de tiempo completo.

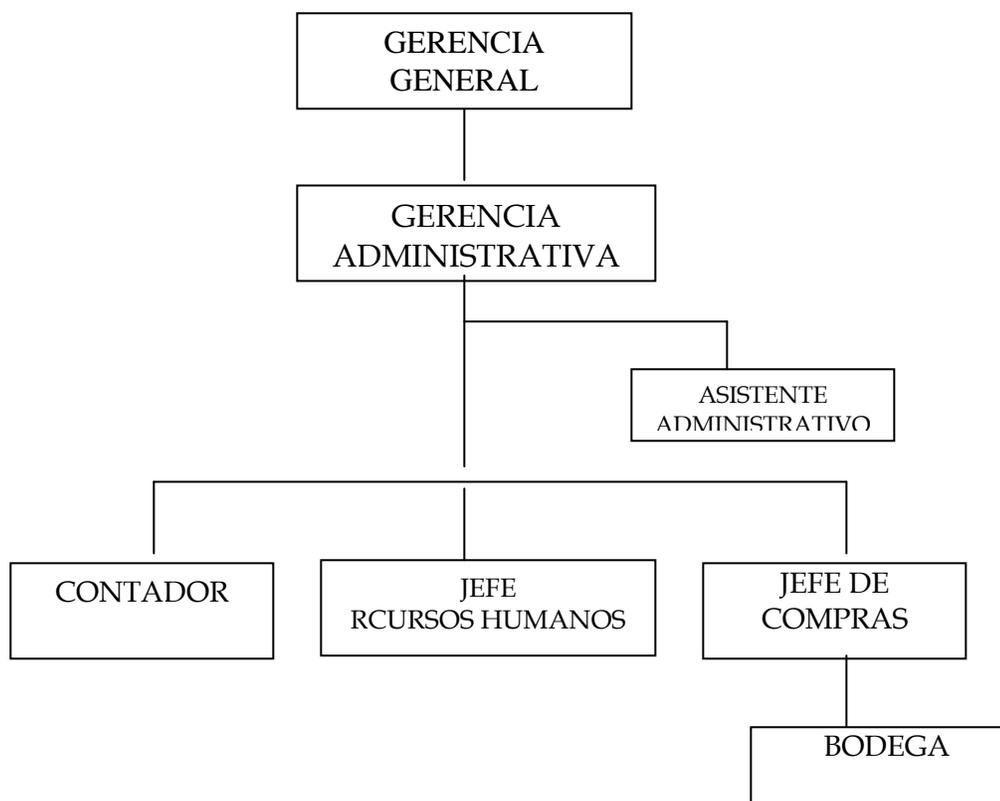
**RESPONSABILIDADES**

Tiene la responsabilidad de manejar información confidencial, cuya divulgación puede producir problemas de gran importancia para la empresa. Así mismo tiene la responsabilidad de participar en los programas específicos de corto y largo plazo, para incrementar la productividad en todas las secciones. También se encuentra en la facultad de tomar decisiones que implican el éxito o fracaso de la organización.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Su trabajo realiza en el interior de una oficina, en donde el ambiente de trabajo es agradable, la cual tiene una buena iluminación, no posee exposiciones de ruido ni agentes molestos. No corre ningún tipo de riesgos ni enfermedades, pero está expuesto a una estrés por el desarrollo de sus funciones. Utiliza una computadora, fax y un teléfono para realizar sus labores.

Gráfico 4.3

*La Rosaleda S.A.***ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL****AREA: ADMINISTRATIVA- FINANCIERA**

Elaborado por: Miryam J. Salazar Lema

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Administrativo - Financiero
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Código:</b>	DAFGAFG01
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Compras Jefe de Recursos Humanos Contador Secretaria
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Oficinas Administrativas de Quito
<b>Horario de Trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de controlar el presupuesto general de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa, coordinando los aspectos administrativos contables y de todos los recursos necesarios para disminuir costos, ser rentables y cumplir con las necesidades generales internas como externas de la organización.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Controlar y supervisar los procedimientos contables, de costos, caja chica, créditos, con el fin de que se ejecuten de acuerdo a las normas establecidas por la empresa.

2. Realizar un control de costos, a fin de controlar o reducir los gastos, disminuir costos, con el fin de ser más rentables, sin afectar la calidad del producto.
3. Analizar los informes sobre el control de vencimientos de las cuentas por pagar y cuentas por cobrar, a fin de aplicar otras medidas correctivas o sugerir modificaciones.
4. Mantener permanentemente contacto con proveedores nacionales o extranjeros de materia prima o insumos, herramientas, equipos, a fin de conocer nuevas variedades, materiales o insumos necesarios para la elaboración del producto.
5. Controlar el pago de aportes, fondos de reserva, impuesto a la renta, impuestos a las transacciones mercantiles, con el fin de cumplir con todos impuestos para la comercialización del producto.
6. Mantener permanentemente contacto con instituciones bancarias y financieras, a fin de asegurar líneas de crédito que ayuden al crecimiento o expansión positiva de la empresa.
7. Cumplir con todas las tareas inherentes al cargo de acuerdo a disposiciones y reglamentos vigentes por la empresa.
8. Cumplir con labores que expresamente sean encargadas por la Gerencia General, para el cumplimiento de sus funciones.

### **Tareas Periódicas**

1. Analizar los estados financieros periódicos, mensuales y anuales, con el fin de supervisar con los presupuestos y resultados económicos que ayuden a tomar decisiones en el momento oportuno.
2. Mantener reuniones con cada una de las gerencias departamentales, a fin de programar y controlar las actividades de la empresa para una adecuada administración de la misma.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO****EDUCACIÓN**

Educación de nivel superior, Título de Ingeniería Comercial

**EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de dos años en funciones similares

**IDIOMA**

Conocimiento de inglés técnico indispensable.

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Capacidad de mando, iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, esfuerzo mental y /o visual, agilidad auditiva, resistencia en el trabajo, sociabilización en el grupo, poder de comunicación, disponibilidad de tiempo completo y capacidad de trabajo bajo presión.

**RESPONSABILIDADES**

En la ejecución de su trabajo será responsable del manejo de recursos económicos, datos e información confidencial cuya divulgación puede causar serios problemas en el desarrollo o bienestar de la empresa. Responsable de supervisar el trabajo a otras personas. Así mismo es responsable de emitir reportes de: Balances y Presupuestos a Gerencia General, Accionistas y Directorio. También está a su cargo el manejo de archivos de contabilidad (facturas, contratos), y documentos bancarios, razón por la cuál se encuentra en la facultad de tomar decisiones de gran importancia que implican riesgos económicos para la empresa. Dirige las funciones administrativas financieras a través de sus colaboradores.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Sus actividades las desempeña en un ambiente de trabajo con buena iluminación, sin la presencia de agentes molestos ni exposiciones de ruido. No corre ningún tipo de riesgos ni enfermedades, pero está expuesto a una estrés por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente Administrativa - Financiero
<b>Departamento:</b>	Administrativo- Financiero
<b>Código:</b>	DAFAA01
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo-Financiero
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Oficinas Administrativa de Quito
<b>Horario de Trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de controlar y supervisar la custodia de la documentación de la empresa. Así como de emitir informes de las resoluciones tomadas en las sesiones de la empresa.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Preparar la documentación necesaria para las sesiones de la Junta General de Accionistas.
2. Elaborar y legalizar las actas de sesiones.
3. Realizar informes de las soluciones que se toman en las sesiones, para la Gerencia General, y Dirección General de Accionistas.
4. Organizar y distribuir la correspondencia destinada para la empresa, a fin de realizar su respectivo trámite

5. Administrar la documentación de la empresa y controlar su recepción, conservación y custodia en los archivos.
6. Redactar oficios, distribuir la correspondencia y mantener un registro adecuado de toda la documentación.

### **Tareas Periódicas**

1. Tomar versiones taquigráficas en las reuniones ejecutivas, a fin de realizar los informes correspondientes de las resoluciones tomadas en la reunión.
2. Otras actividades que le sean asignadas por el jefe departamental.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Educación de nivel superior, Título de Ingeniería Comercial

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de dos años en funciones similares

### **IDIOMA**

Conocimiento de inglés técnico indispensable.

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, esfuerzo mental y /o visual, agilidad auditiva, sociabilización en el grupo, poder de comunicación, disponibilidad de tiempo completo y capacidad de trabajo bajo presión.

**RESPONSABILIDADES**

En la ejecución de su trabajo será responsable del manejo de recursos económicos, datos e información confidencial cuya divulgación puede causar serios problemas en el desarrollo o bienestar de la empresa. Así mismo es responsable de emitir informes al jefe departamental. Está a su cargo el manejo de archivos de contabilidad (facturas, contratos), y documentos bancarios.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Sus actividades las desempeña en un ambiente de trabajo con buena iluminación, sin la presencia de agentes molestos ni exposiciones de ruido. No corre ningún tipo de riesgos ni enfermedades, pero está expuesto a una estrés por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Contadora
<b>Departamento:</b>	Administrativo-Financiero
<b>Código:</b>	DAFC01
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo Financiero.
<b>Supervisa a:</b>	No supervisa a ninguna persona
<b>Personas en el cargo:</b>	1
<b>Lugar de trabajo:</b>	Oficinas Administrativas de Quito
<b>Horario de trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de planificar, organizar, dirigir, controlar y mantener actualizada las actividades contables de la empresa.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y coordinar las labores de contabilidad, a fin de mantener actualizada la información, y entregar informes en el momento que soliciten su jefe superior.
2. Controlar el registro inmediato de las transacciones contables, a fin de obtener estados financieros oportunos.
3. Controlar y supervisar los registros de las transacciones de la empresa, para la elaboración de informes o de estados financieros solicitados por la empresa.
4. Legalizar los documentos de contabilidad de la empresa con su firma de ingreso y número de registro.

5. Realizar labores administrativas, afines a su trabajo, a fin de cumplir con todas las funciones encomendadas a su labor.
6. Supervisar los documentos y aspectos contables y financieros de la empresa, a fin de controlar que los mismos se encuentren bajo las reglas establecidas.
7. Elaborar informes de ingresos y egresos de caja, a fin de mantener actualizada la información, para la elaboración de informes o estados financieros.

#### **Tareas Periódicas**

1. Efectuar ajustes, a fin de reflejar el valor actual de los inventarios y deducir el costo de los artículos obsoletos o dañados.
2. Realizar ajustes previos a la elaboración de los balances.

#### **Tareas Eventuales**

1. Emitir informes sobre anomalías, deficiencias, errores, a fin de tomar los correctivos necesarios para su corrección.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Grado de preparación superior, Ingeniero en Administración de Empresas.

#### **EXPERIENCIA**

Experiencia de 2 a 3 años en labores similares, en Conocimiento de leyes tributarias y laborales y dominio en el manejo de Excel

#### **IDIOMA**

Indispensable, inglés técnico

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, dinamismo, creatividad, rapidez de decisión, habilidad de expresión, dedicación, resistencia en el trabajo, esfuerzo mental ido visual, sociabilización en el grupo, poder de comunicación.

### **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones se encuentra en la facultad de tomar decisiones de gran importancia, cuya divulgación ocasionaría múltiples problemas que dificulten el normal desarrollo de la empresa. Mantiene contactos permanentes con todos los departamentos y con instituciones que están directamente relacionados con el éxito de la empresa. Responsable de controlar y mantener actualizada la información contable.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla sus funciones dentro de una oficina, en el cual el ambiente laboral es agradable sin la presencia de agentes molestos y existe una excelente iluminación. Se encuentra expuesto a un estrés por el desarrollo de sus funciones. Debe estar dispuesto a trabajar bajo presión.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Compras
<b>Departamento:</b>	Administrativo-Financiero
<b>Código:</b>	DAFJC01
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo-Financiero
<b>Supervisa a:</b>	No supervisa a ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Oficinas Administrativas de Quito
<b>Horario de Trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de la adquisición de materiales e insumos que requiera la empresa para la producción de rosas, evaluando propuestas de los proveedores que permitan obtener ventajas y beneficios para la empresa. Es su responsabilidad negociar las condiciones de crédito con los proveedores.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y coordinar la adquisición de los materiales e insumos, a fin de mantener un stock mínimo de existencia y no retrasar la producción.
2. Recibir, controlar y despachar los materiales e insumos adquiridos por la empresa de proveedores nacionales o extranjeros, de acuerdo a los pedidos establecidos, con el fin de proveer los insumos necesarios para la producción.

3. Emitir los registros de compra de los productos a bodega, con el fin de que la información sea ingresada en los archivos correspondientes y mantener un control general del almacenamiento de productos.
4. Llevar un registro de la recepción, ingreso y egreso de las mercaderías, a fin de controlar en base a informes presentados por el responsable de bodega la existencia de materiales e insumos que no tienen movimiento.

### **Tareas periódicas**

1. Solicitar y evaluar las proformas sobre materia prima, insumos o materiales de proveedores nacionales o extranjeros, con el fin analizar y decidir que comercializadora ofrece más beneficios y ventajas a la empresa.
2. Negociar las condiciones de crédito con cada proveedor, para obtener descuentos por pronto pago o extender el período de crédito a fin de determinar la mejor estrategia de crédito comercial.
3. Controlar y mantener actualizados los registros de los proveedores nacionales o extranjeros, a fin de realizar el pago oportuno a los mismos de acuerdo a las condiciones de crédito establecidas.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Indispensable Ingeniero en Administración de Empresas.

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de 1 año, desempeñando cargos similares.

### **IDIOMA**

Dominio de inglés, indispensable.

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Facilidad de expresión, iniciativa, rapidez de decisión, creatividad, dedicación, sociabilización en el grupo, disponibilidad de tiempo completo y capacidad para negociar.

**RESPONSABILIDADES**

En el ejercicio de sus funciones, se encuentra en la facultad de analizar y tomar decisiones en cuanto a las condiciones de crédito que ofrecen los proveedores, cuya decisión inadecuada en algunas de las actividades puede ocasionar múltiples problemas que dificulten el normal desenvolvimiento. Mantiene contactos permanentes con proveedores locales y extranjeros, a fin de realizar la adquisición de los materiales e insumos y no retrasar la producción.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Su trabajo realiza en el interior de una oficina, en el cual el ambiente laboral es agradable sin la presencia de agentes molestos y una excelente iluminación, no posee exposiciones de ruido. Se encuentra expuesto a un estrés ocasional por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Recursos Humanos
<b>Departamento:</b>	Administrativo-Financiero
<b>Código:</b>	DRHJRH01
<b>Reporta a:</b>	Gerente Administrativo Financiero
<b>Supervisa a:</b>	Personal de Planta Industrial
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de cumplir y hacer cumplir los reglamentos y demás disposiciones trazadas por la empresa, encaminadas a la optimización del desempeño del recurso humano. Es su responsabilidad ejecutar planes y programas para el reclutamiento y selección de personal que aseguren el normal desarrollo de una adecuada Gestión de Personal.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planear, organizar y controlar las actividades necesarias, a fin de crear condiciones laborales óptimas que aseguren el desarrollo máximo del potencial humano en la empresa.
2. Planificar o programar el proceso de reclutamiento y selección de personal para una eficiente Gestión de Recursos Humanos, a fin de lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, comprometidos a trabajar por el logro de objetivos de la empresa.

3. Elaborar y administrar la documentación referente a celebración de contratos ocasionales o definitivos, reubicaciones, cumpliendo con las normas establecidas por la empresa
4. Emitir reportes sobre el cumplimiento del régimen disciplinario, asistencias, vacaciones, pago de horas extras, permisos, multa, suspensión de servicio, a fin de cumplir con las normas establecidas en la empresa.
5. Elaborar y mantener actualizada la información de sueldos, subsidios, sanciones, cursos, vacaciones, permisos, fecha de ingreso, renunciaciones, a fin de que permitan tomar decisiones en un momento dado.
6. Controlar que los documentos y certificados exigidos por la empresa, necesarios para la contratación, nombramientos, ascensos y rotación del personal.

#### **Tareas Periódicas**

1. Planificar proyectos de bienestar social, beneficios personales, con el fin de mejorar la calidad de vida del trabajador y de mantener condiciones sanas y seguras que aseguren el rendimiento del trabajador.
2. Planificar y desarrollar programas sobre medicina laboral, a fin de ser aplicados al personal que labora en la empresa, a fin de mantener la salud integral del trabajador.
3. Efectuar el programa de reclutamiento y selección de personal, a fin de contratar al candidato más idóneo de acuerdo a las necesidades de la empresa.
4. Emitir reporte de asistencia de trabajo, y el número de horas extras, compra de flor u otros descuentos, a fin de que sean tomadas en cuenta para la elaboración del rol de pago.
5. Supervisar las faltas y permisos del personal, a fin de mantener actualizado el archivo de cada uno de los miembros de la organización.

6. Coordinar y supervisar, que el contratista del comedor cumpla con todas las normas higiénicas. Así como la seguridad de la empresa cumpla con las ordenes establecidas por la Gerencia General.

### **Tareas Eventuales**

1. Elaborar programas de índole social,, cultural y recreativa, con el fin de buscar el bienestar del trabajador y de asegurar un mejor rendimiento en las actividades en la empresa.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Grado de preparación superior, Título de Lcdo. Doctor /a en Administración de Personal.

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de dos años en labores similares.

### **CONOCIMIENTO**

Aprobado cursos de relaciones humanas, manejo y selección de personal.

Dominio en manejo de nómina y leyes laborales.

### **IDIOMA**

Idioma inglés no indispensable

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Capacidad de mando, habilidad de liderazgo, iniciativa, rapidez de decisión, habilidad expresiva y creatividad.

**RESPONSABILIDADES**

En el ejercicio de sus funciones, se encuentra en la facultad de tomar decisiones de gran importancia en la Gestión de Personal, cuya decisión inadecuada en algunas de las actividades puede ocasionar múltiples problemas que dificulten el normal desenvolvimiento de la Gestión de Personal. Mantiene contactos permanentes con todos los departamentos y con instituciones que están directamente relacionados con el bienestar del personal en la empresa.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla sus funciones dentro de una oficina, en el cual el ambiente laboral es agradable sin la presencia de agentes molestos y sin la exposición de ruido. Se encuentra expuesto a un estrés por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Bodeguero
<b>Departamento:</b>	Administrativo- Financiero
<b>Código:</b>	DAFB01
<b>Reporta a:</b>	Gerencia Administrativo Financiero Jefe de Compras
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de mantener un sistema eficaz de almacenamiento y manejo de los productos que se encuentran bajo su custodia. Es su responsabilidad ejecutar el manejo de inventarios, a fin de mantener actualizado la información referente a los insumos, y demás materiales.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y coordinar inventarios y adquisiciones de los insumos o materiales, a fin de mantener un stock mínimo de existencia de insumos para la producción.

2. Distribuir los productos químicos a todas las áreas de trabajo, de acuerdo a las necesidades de cada área, a fin de entregar los materiales necesarios para la ejecución de las actividades programadas.
3. Registrar los ingresos y egresos de bodega en formularios preestablecidos, los cuales serán registrados en el sistema de contabilidad, con el fin de obtener información precisa del stock mínimo de existencia.
4. Recibir los productos, materiales o insumos de diferentes casas comerciales y clasificar los mismos por secciones de la plantación, a fin de tener organizado el sistema de almacenamiento.

### **Tareas periódicas**

1. Realizar un inventario físico de los productos químicos, materiales, con el fin de coordinar la adquisición de los mismos con la sección correspondiente.
2. Emitir reportes de los productos químicos que no tienen movimientos, a fin de no realizar más adquisiciones.
3. Elaborar y mantener actualizado la información referente al Kárdex de Bodega, a fin de emitir un informe general de los productos que hay en existencia en la bodega.
4. Emitir informes a la Gerencia Técnica, de la existencia de plástico de invernaderos, cartón de empaques, con el fin de dar a conocer la cantidad de estos materiales y evitar su agotamiento.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Bachiller contador

#### **EXPERIENCIA**

Experiencia de 1 año en labores similares, no indispensable

**CONOCIMIENTO**

Conocimiento básico en computación.

Conocimiento en manejo de inventarios y productos químicos.

**IDIOMA**

No indispensable conocimiento de inglés.

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, dedicación, resistencia en el trabajo, esfuerzo mental y/ o visual, agilidad auditiva, agilidad olfativa.

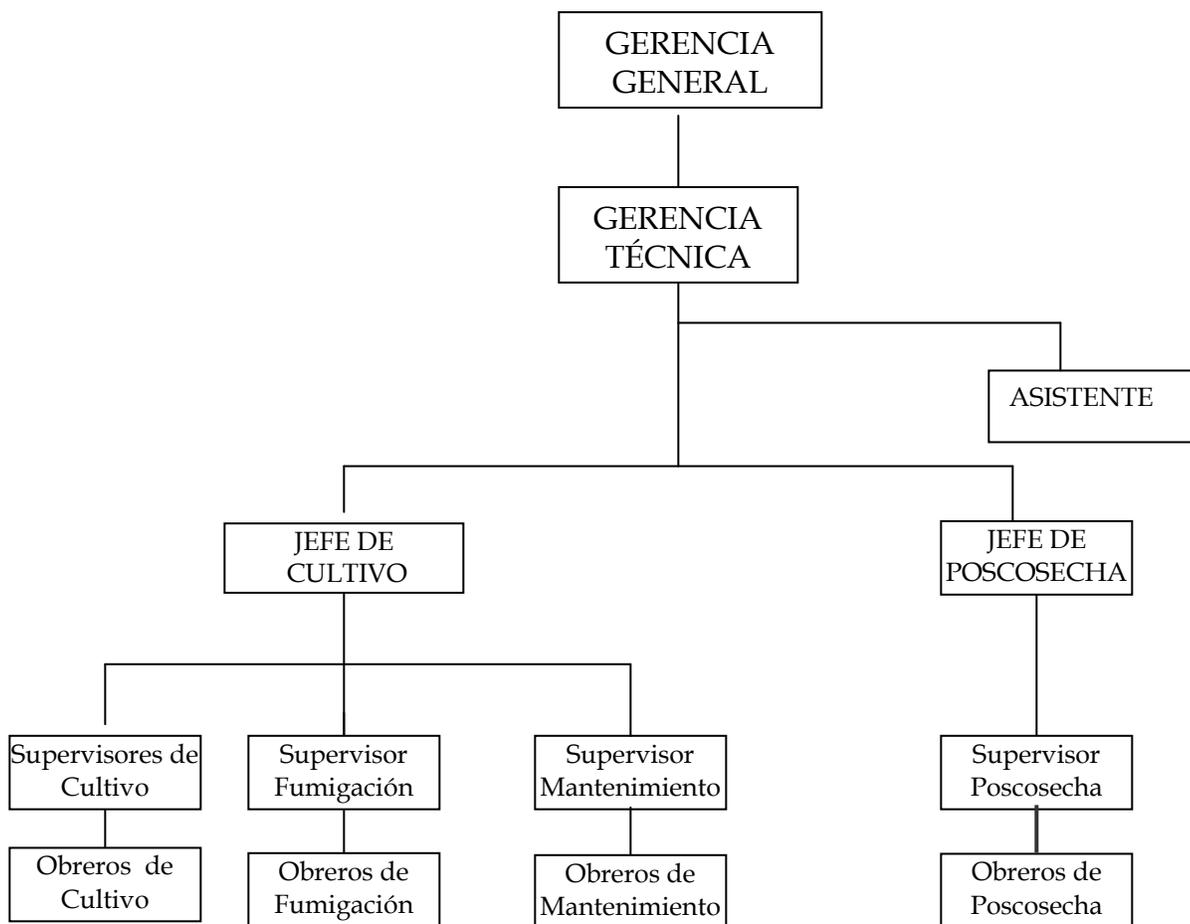
**RESPONSABILIDADES**

En la ejecución de su trabajo será responsable de información confidencial sobre proveedores, cuya divulgación a otras empresas puede perjudicar los costos de producción. Se responsabiliza en forma directa de la custodia de los materiales, equipos, productos, herramientas que se utilizan para la producción de flores. También es responsable de emitir reportes sobre Inventarios Internos de Bodega para las respectivas adquisiciones. Mantiene contacto permanente con el Departamento Técnico y el Departamento Administrativo- Financiero relacionados para la adquisición de productos químicos.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla sus funciones en el interior de la bodega, la cual tiene una buena iluminación, no posee exposiciones de ruido pero si está expuesto a sufrir intoxicaciones o cualquier otra enfermedad por el contacto directo y permanente con los productos químicos. Para ejecutar su trabajo utiliza un equipo de seguridad como mascarilla, guantes, overol, mandil plástico.

Gráfico 4.4

*La Rosaleda S.A.***ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL****AREA: PRODUCCIÓN**

Realizado por: Miryam J. Salazar Lema

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente Técnico
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPGT01
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General
<b>Supervisa a:</b>	Jefe de Cultivo Jefe de Poscosecha
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable por la administración y una eficiente dirección de la planta industrial. Controla las actividades dirigidas a dar apoyo técnico al proceso productivo, para garantizar niveles óptimos de producción. Responsable de coordinar y supervisar la ejecución de ensayos con nuevos productos químicos, con la finalidad de disminuir los costos, aumentar la productividad y el mejoramiento de los procedimientos de cultivo.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar, y supervisar los procesos técnico agrícolas de la empresa, mediante una permanente coordinación con los representantes de cada una de las secciones, con el propósito de lograr un trabajo coordinado y eficiente que permitan optimizar los procesos productivos de la empresa.
2. Coordinar y supervisar que se lleven a cabo con normalidad los programas de producción, a fin de retrasar las operaciones comerciales de la empresa.

3. Supervisar el trabajo de cada una de las secciones, mediante informes o reportes emitidos por los jefes o supervisores, con el fin de tener un control sobre el rendimiento de cada área.
4. Coordinar y supervisar la elaboración de ensayos con nuevos productos a fin de bajar los costos, incrementar la productividad, sin deteriorar la calidad de los productos.
5. Planificar y coordinar las actividades semanales, mensuales y de los días no laborables de los empleados, con la finalidad de no retrasar la producción, ni las operaciones comerciales de la empresa.
6. Cumplir y hacer cumplir las normas y disposiciones emitidas por el Gerente General.
7. Cumplir con las tareas inherentes al cargo de acuerdo a las disposiciones y reglamentos vigentes en la empresa.

### **Tareas Periódicas**

1. Planificar, coordinar y controlar la programación de fertirriego, control de la temperatura y la humedad dentro de los invernaderos, con el fin de obtener una excelente producción.
2. Planificar, coordinar junto con el Supervisor de Fumigación la aplicación de los sistemas de fumigación y fertilización en el área de cultivo para una adecuada producción .
3. Mantener reuniones con cada una de las gerencias departamentales, con la finalidad de dar a conocer las actividades de la planta y formular nuevos programas para beneficio de la empresa.
4. Elaborar informes mensuales de los stocks mínimos de insumos, agroquímicos, funguicidas, fertilizantes y herramientas, para coordinar con Gerencia Administrativa la adquisición de los mismos.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO****EDUCACIÓN**

Grado de preparación superior indispensable con Título de Ingeniero Agrónomo.

**EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de 3 a 5 años en tareas similares, de preferencia en el mismo ramo industrial.

**IDIOMA**

Conocimiento de inglés técnico indispensable.

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, esfuerzo mental o visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, sociabilización en el grupo, poder de comunicación y capacidad de mando.

**RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable de una adecuada operación de la maquinaria, equipo, herramientas y de la infraestructura de la empresa para una eficiente utilización de los mismos. Tiene acceso al manejo de información confidencial cuya divulgación puede ocasionar inconvenientes para el desarrollo de la empresa. Está en la facultad de tomar decisiones, las mismas que pueden tener riesgos económicos o garantizar la expansión positiva de la planta. Mantiene comunicaciones con autoridades y clientes nacionales y extranjeros de gran importancia para las operaciones comerciales de la empresa. Responsable de supervisar el trabajo de cada una de las áreas, con el fin de mantener un control general de la producción.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo en un 50% dentro de la oficina y un 50% recorriendo los invernaderos, donde existe una buena iluminación, no existe exposiciones de ruido, existe una temperatura normal dentro de la oficina y alto en el campo. Está expuesto a sufrir accidentes o enfermedades producida por los productos químicos, pues no utiliza ningún equipo de seguridad.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente Administrativo de la Finca
<b>Departamento:</b>	Administrativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente Técnico Gerente Administrativo - Financiero
<b>Código:</b>	DPAAF01
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta Industrial de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de controlar y supervisar la custodia de caja chica, así como de emitir informes y labores de archivo del área correspondiente, a fin de brindar apoyo para las decisiones de producción

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Manejar caja chica, justificando siempre el manejo de los recursos económicos que se encuentran bajo su cargo.
2. Emitir informes sobre descuentos que deban realizar al personal, en caso de venta de flor, pérdidas de herramientas.
3. Redactar oficios, distribuir la correspondencia y mantener un registro adecuado de toda la documentación.
4. Atender llamadas telefónicas y dar soluciones. Asimismo realizar el envío y recepción de fax, cuidando que sean asuntos relativos a la empresa.

5. Elaborar informes, circulares, memorándums, de la empresa, a fin de comunicar al personal las resoluciones tomadas por la Gerencia.

### **Tareas Periódicas**

1. Tomar versiones taquigráficas en las reuniones ejecutivas, a fin de realizar los informes correspondientes de las resoluciones tomadas en la reunión.
2. Otras actividades que le sean asignadas por el jefe departamental.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Educación de nivel superior, Título de Ingeniería Comercial

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de dos años en funciones similares

### **IDIOMA**

Conocimiento de inglés técnico indispensable.

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, esfuerzo mental y /o visual, agilidad auditiva, sociabilización en el grupo, poder de comunicación, disponibilidad de tiempo completo y capacidad de trabajo bajo presión.

### **RESPONSABILIDADES**

En la ejecución de su trabajo será responsable del manejo de recursos económicos, datos e información confidencial cuya divulgación puede causar serios problemas en el desarrollo o bienestar de la empresa. Así mismo es

responsable de emitir informes al jefe departamental. Está a su cargo el manejo de archivos y documentos.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Sus actividades las desempeña en un ambiente de trabajo con buena iluminación, sin la presencia de agentes molestos ni exposiciones de ruido. No corre ningún tipo de riesgos ni enfermedades, pero está expuesto a una estrés por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de Cultivo
<b>Departamento:</b>	Técnico
<b>Código:</b>	DPSC03
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Cultivo
<b>Supervisa a:</b>	Obreros en la cosecha de flor Obreros en manejo de plantas Obreros en corte de flor
<b>Personas en el Cargo:</b>	3
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de planificación y control de la producción diaria del bloque que está a su cargo en el área de cultivo. Controla las actividades dirigidas a instruir a los obreros en el proceso productivo, para garantizar niveles óptimos de producción.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar, controlar y evaluar las actividades semanales de cada uno de los cuadrantes, sobre las actividades de desyeme, pinchado, iluminación de Votritos, limpieza del cuadrante y del bloque que se encuentra bajo su responsabilidad.
2. Supervisar e instruir al personal que realice las actividades de acuerdo a órdenes establecidas por la Gerencia Técnica y que utilice los instrumentos de trabajo necesarios.

3. Instruir y controlar la formación de las plantas desde la cosecha de los botones, apertura de la flor, dimensiones de los tallos y de los puntos de corte, con el fin de obtener rosas de alta calidad.
4. Revisar que la cantidad de botones puestos en las mallas sea lo exacto, a fin de registrar los datos del nombre del responsable, del bloque y cuadrante al que pertenece.
5. Controlar que exista suficiente número de gavetas y cajas plásticas y que las mismas contengan suficiente cantidad de agua para la hidratación de la flor cosechada y que el transporte de la flor sea realizado en óptimas condiciones a la sala de poscosecha.
6. Verificar que las mallas de corte que serán enviadas al área de poscosecha se encuentren en óptimas condiciones, tanto en la apertura de la flor como en la dimensión del tallo.
7. Controlar diariamente la cantidad de mallas por variedad que son transportadas a Poscosecha, a fin de emitir un informe diario de la cantidad de producción por variedad.
8. Controlar e informar las enfermedades y novedades encontradas en la plantación, a fin de implantar los correctivos necesarios y obtener una producción de calidad.
9. Coordinar y controlar el riego de ducha en el invernadero para conservar la humedad ambiental, así como el manejo de las persianas y cortinas, de acuerdo al clima, en el bloque que se encuentra bajo su responsabilidad.
10. Coordinar las actividades de fumigación, para organizar los trabajos sustitutos fuera del bloque durante el tiempo de fumigación en el invernadero.
11. Supervisar la humedad en las camas, como también las plagas y enfermedades, a fin de controlar y tomar las medidas necesarias para no deteriorar la producción.

12. Controlar e informar la asistencia y puntualidad al personal del área de cultivo al Jefe de Personal.

### **Tareas Periódicas**

1. Registrar y emitir un informe de la cantidad de tallos a fin de estimar la producción y realizar las respectivas proyecciones.
2. Reportar semanalmente sobre el estado de plagas y enfermedades en cada una de las variedades, a fin de tomar los correctivos necesarios para obtener una producción de óptima calidad.
3. Inspeccionar las camas de los cultivos que han sido más afectados por enfermedades para ubicar banderolas, a fin de orientar el trabajo de los fumigadores.
4. Organizar y controlar el mantenimiento de los cultivos como son: limpieza de los cuadrantes, picada de caminos, instalación de materiales orgánicos para fertilización y arreglo de mangueras de riego del bloque que se encuentra bajo su responsabilidad.

### **Tareas Eventuales**

1. Organizar al personal para realizar labores de jardinería con el fin de dar mantenimiento a la plantación.
2. Realizar un conteo físico de las plantas, en cada cama de los bloques que se encuentran a su cargo, a fin de llevar un registro de la producción.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Grado de preparación superior indispensable con Título de Ingeniero Agrónomo.

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de 2 años en actividades similares

**IDIOMA**

No indispensable conocimiento de inglés.

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, resistencia en el trabajo, esfuerzo mental o visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, agilidad olfativa, sociabilización en el grupo, poder de comunicación y capacidad de mando.

**RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable de supervisar el trabajo a otras personas para obtener productos de calidad. Así como de la protección de equipos y herramientas que se utilizan para ejecutar las actividades. También es responsable de emitir: Reportes de Estimados de producción y de punto ruso. Se encuentra en la facultad de tomar decisiones en el proceso de cultivo de la flor, cuya equivocación en los procesos implica riesgos en la calidad del producto.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo recorriendo el bloque que se encuentra a su cargo, en el cual no existe una iluminación adecuada, la temperatura varía de acuerdo al clima. Está expuesto a sufrir accidentes o enfermedades producida por el olor de los productos químicos. Para la ejecución de su trabajo utiliza un overol, mascarilla, guantes y botas.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Cochero
<b>Departamento:</b>	DPC08
<b>Reporta a:</b>	Supervisora de Cultivo
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	8
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de recoger los tallos cortados de los invernaderos y trasladarlos hacia la sala de poscosecha, cuidando la hidratación de la flor cosechada.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Mantener los coches y gavetas con suficiente agua, para repartirlos en cada bloque, a fin de recoger los tallos cortados de los invernaderos.
2. Retirar las gavetas con flor cosechada de los invernaderos para trasladar hacia la sala de poscosecha en tinas de hidratación de acuerdo a la variedad.
3. Recolectar las gavetas vacías de la sala de poscosecha, para ser transportados hacia los invernaderos para preparar y repartir las gavetas con suficiente agua, en cada uno de los bloques para la recolección de la flor cosechada.
4. Cambiar el agua de las gavetas después de cada corte, a fin de mantener mejor hidratada la flor cosechada.

### Tareas Periódicas

1. Participar cada 15 días en la fumigación de los bloques, con la finalidad de

combatir todas las plaga existentes en el cultivo y obtener una producción de calidad libre de enfermedades e insectos.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Instrucción mínimo bachilleres

### **EXPERIENCIA**

Experiencia no indispensable.

### **IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Disposición para trabajos de esfuerzo físico, resistencia en el trabajo, agilidad auditiva, dedicación, agilidad olfativa y disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

### **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable de dar mantenimiento a las gavetas para transportar la flor cosechada y al equipo de fumigación.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo transportando la flor desde los invernaderos hacia la sala de poscosecha, el cual está expuesto ha sufrir muchas enfermedades, ya que su trabajo se encuentra a la intemperie o porque está directamente relacionado con los productos químicos, produciéndole intoxicaciones, Para la ejecución de su trabajo utiliza un overol, mascarilla, guantes y botas.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de Fumigación
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPSF03
<b>Reporta a:</b>	Gerente Técnico
<b>Supervisa a:</b>	Personal de Fumigación
<b>Personas en el Cargo:</b>	3
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	5H00 a 14H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de la planificación, preparación del programa de fumigación e inspecciones en la plantación, dirigidos a controlar el uso adecuado de los plaguicidas en el cultivo. Responsable de coordinar y supervisar la ejecución de ensayos con nuevos productos químicos para prevenir o combatir enfermedades en la plantación, mejorar los procedimientos de cultivo y aumentar la productividad.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Inspeccionar las áreas de cultivo las veces necesarias, para verificar ataques de plagas o enfermedades en los bloques respectivos que se encuentran bajo su responsabilidad.
2. Planificar las labores de fumigación para prevenir o combatir las enfermedades con tratamientos y dosificaciones determinadas para el cultivo.

3. Planificar y coordinar las labores de fumigación junto con el Supervisor de cultivo, considerando el clima para fijar la hora de fumigación y prohibir el ingreso del personal a cada uno de los bloques, durante el tiempo de fumigación.
4. Retirar el producto de la bodega, a fin de realizar la mezcla para la fumigación.
5. Coordinar con el personal de fumigación el tratamiento que se va aplicar y las técnicas de distribución en las camas, de acuerdo al producto y a la intensidad de propagación de la plaga para prevenir o combatir las enfermedades
6. Supervisar que el personal de fumigación utilice el equipo completo para realizar el trabajo, y al finalizar controlar que se cumpla con la respectiva hidratación, lavado del equipo, y un baño personal.
7. Registrar el tratamiento que se aplicó, el cual consta del nombre del producto, la dosificación, la cantidad total de preparación, fecha, hora, y el nombre de la persona que realizó el trabajo.

### **Tareas Periódicas**

1. Planificar, coordinar y programar las actividades de fumigación, con la finalidad de eliminar las plagas o enfermedades y obtener una producción de calidad.
2. Controlar la colocación de trampa, en los lugares que se requiera, para controlar la existencia de tripa en cada uno de los bloques.
3. Emitir informes, sobre plagas y enfermedades encontradas en cada uno de los bloques, así sí como el aparecimiento de nuevas plagas.
4. Planificar y coordinar el mantenimiento del equipo de sistema para fumigación, con la finalidad de prevenir daños sobre la maquinaria.

5. Supervisar que el personal de fumigación utilice los equipos e implementos de seguridad necesarios para ejecutar su trabajo.
6. Controlar e informar la asistencia y puntualidad de los trabajadores de la sección de fumigación.

### **Tareas Eventuales**

1. Realizar ensayos con nuevos plaguicidas, en el cual se determinará la dosificación y el tiempo que se utiliza para prevenir enfermedades o combatirlas en menos tiempo, con el fin de decidir su aceptación o rechazo.
2. Planificar y coordinar el mantenimiento preventivo del equipo de fumigación.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Bachiller técnico en agronomía, indispensable

### **EXPERIENCIA**

Experiencia de 1 año, no indispensable.

### **IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable.

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Resistencia en el trabajo, esfuerzo mental o visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, agilidad olfativa, sociabilización en el grupo, iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, poder de comunicación y capacidad de mando.

## **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable en forma directa por la adecuada operación de los equipos y de la supervisión directa de los trabajadores de fumigación. Es responsable de emitir reportes de: Egreso de cantidad de productos químicos a la sección de Bodega, Reporte diario de bombas al Jefe de Mantenimiento, Reporte de personal al Jefe de Recursos Humanos. Se encuentra en la facultad de tomar decisiones en el sobre la aplicación de productos químicos que se utilizarán para combatir enfermedades de la planta y en que área se realizarán las fumigaciones. Se encuentra en constante comunicación con el Supervisor de campo sobre enfermedades que existen en las plantas y con el Jefe de Mantenimiento sobre el daño de bombas de fumigación.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo recorriendo el bloque de cultivo que se encuentra a su cargo las veces necesarias, para verificar si existen ataques de plagas o enfermedades, en donde existe una buena iluminación, la temperatura varía de acuerdo al clima. Por ser un trabajo que está directamente relacionado con productos químicos, puede ocasionarle enfermedades de todo tipo, especialmente de intoxicaciones. Para la ejecución de su trabajo utiliza un overol, mascarilla, guantes y botas.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Fumigador
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPF06
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Fumigación
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	6
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de cumplir con el programa de fumigación para prevenir o combatir enfermedades en la plantación, que permitan obtener una producción libre de enfermedades e insectos con un follaje limpio y brillante.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Realizar una revisión previa del bloque en el que se efectuará la fumigación de acuerdo al programa establecido.
2. Coordinar el tiempo de prohibición del ingreso al invernadero por prevención de las fumigaciones con el Supervisor de Cultivo de cada área.
3. Disponer la ejecución de fumigación en el bloque, según la enfermedad a tratar, a fin de combatir todas las plaga existentes en el cultivo y obtener una producción libre de enfermedades e insectos con un follaje limpio y brillante.

4. Proceder a la limpieza del equipo personal, del equipo de fumigación y de los tanques que se utilizaron en la mezcla y preparación. Desechar el residuo de la fumigación de las mangueras mediante aspersión en las camas o en las malezas exteriores del bloque y de los tanques en las fosas de degradación.
5. Hidratar al personal, con la finalidad de recuperar el agua perdida del cuerpo durante el proceso de fumigación, y baño obligatorio después del proceso de fumigación.
6. Transportar el desperdicio de cada uno de los bloques hacia la compostera.

### **Tareas Periódicas**

1. Transportar la flor cosechada hacia la sala de poscosecha, cuidando la hidratación de los tallos cortados y colocar en tinas de hidratación de acuerdo a la variedad.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Instrucción mínimo bachilleres

### **EXPERIENCIA**

Experiencia, no indispensable.

### **IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable.

## **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Disposición para trabajos de esfuerzo físico, resistencia en el trabajo, agilidad auditiva, dedicación, agilidad, auditiva, agilidad olfativa y disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

### **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable por la adecuada operación de equipo de fumigación y dar mantenimiento a las gavetas para transportar la flor cosechada.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo recorriendo la plantación, en donde existe una buena iluminación, la temperatura varía de acuerdo al clima. Por ser un trabajo que está directamente relacionado con productos químicos, puede ocasionarle enfermedades de todo tipo, especialmente de intoxicaciones. Para la ejecución de su trabajo utiliza un overol, mascarilla, guantes y botas.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor Mantenimiento
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPSM01
<b>Reporta a:</b>	Gerencia de Planta
<b>Supervisa a:</b>	Riego y fertilización
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Ttrabajo:</b>	8H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de dar mantenimiento a la infraestructura de la plantación y la supervisión del funcionamiento y correcta utilización de equipos y materiales. Responsable de ejecutar programas de mantenimiento, que permitan mantener en buenas condiciones la finca.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y coordinar el mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura e instalaciones de la empresa, con el fin de conservar en buenas condiciones la plantación.
2. Planificar y controlar los programas de riego y fertilización, a través del personal encargado para la función, a fin de lograr un trabajo coordinado y eficiente.
3. Controlar el normal funcionamiento de energía eléctrica, agua potable, sistemas de fertirrigación, fumigación, de regadío, estructura de los

- invernaderos y espacios verdes, a fin de mantener en buen estado la infraestructura y equipos de la planta.
4. Coordinar la utilización eficiente del recurso humano y de los materiales, a fin de llevar a cabo todas las actividades programadas bajo los procedimientos establecidos.
  5. Coordinar e instruir al personal de mantenimiento, con el fin de realizar labores de monitoreo y mantenimiento de filtros, tanques y otros componentes del sistema de riego.
  6. Mantener reuniones semanales con el personal de mantenimiento, con el fin de dar a conocer las inquietudes presentadas por la Gerencia de Planta.
  7. Controlar e informar la asistencia y puntualidad del personal del área de mantenimiento al jefe de personal, a fin de cumplir con los reglamentos establecidos por la empresa.
  8. Supervisar el trabajo del personal de mantenimiento, a fin de mantener un control general del mantenimiento de la planta.

### **Tareas Periódicas**

1. Coordinar las actividades semanalmente del personal, a fin de mantener en buenas condiciones los equipos para el proceso de producción.
2. Solicitar materiales, repuestos y suministros necesarios para la ejecución de las labores, a fin de realizar el mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Instrucción mínimo bachiller mecánico industrial

### **EXPERIENCIA**

Experiencia en el área: mínimo de 1 año sobre montaje de invernaderos y actividades mecánicas.

**IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable.

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, dedicación, creatividad, resistencia en el trabajo, esfuerzo visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, sociabilización en el grupo y capacidad de mando.

**RESPONSABILIDADES**

En el ejercicio de sus funciones se responsabiliza en forma directa ante la empresa por la adecuada operación de los equipos, maquinaria y de mantener en buenas condiciones la infraestructura de la planta industrial, construcción de invernaderos. Responsable del manejo de registros de: Movimiento de Personal, Cronograma de Trabajo Semanal y de daños de la maquinaria.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo recorriendo la plantación, donde existe una buena iluminación pero dentro de los invernaderos es deficiente, de acuerdo al trabajo programado existen exposiciones de ruido, la temperatura varía de acuerdo al clima. Está expuesto a sufrir accidentes o enfermedades producida por el olor de los productos químicos, riesgos mecánicos, eléctricos, o quemaduras. Para la ejecución de su trabajo utiliza un overol, mascarilla, guantes y protector de oídos.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Encargado del proceso de Riego y Fertilización
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPRF01
<b>Reporta a:</b>	Supervisor Mantenimiento
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7h00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de controlar flujo adecuado de los componentes químicos y orgánicos que se utilizará para la alimentación y desinfección de la plantación mediante el sistema de riego mecánico o computarizado.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar, coordinar y programar el computador de riego, a fin de iniciar el proceso de riego para la alimentación y desinfección en la plantación.
2. Controlar e informar sobre la cantidad y calidad de agua existente para la fertilización, existente en los reservorios, con el fin de suministrar agua par el proceso de regadío.
3. Realizar el mantenimiento de filtros, tanques, y otros elementos, a fin de tener en buen estado los equipos de los sistemas generales de riego
4. Realizar el mantenimiento preventivo al equipo del sistema para la fertirrigación, a fin de mantener en buen estado los equipos de la planta.

### **Tareas Periódicas**

1. Realizar la limpieza de la maquinaria, tuberías, tanques y la manguera de riego, a fin de tener el equipo listo para el próximo proceso de riego.
2. Reportar daños encontrados en el equipo de riego, a fin de realizar las reparaciones necesarias para su normal funcionamiento.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Bachiller técnico

#### **EXPERIENCIA**

Tener experiencia en el área mínimo de un año.

#### **IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable

#### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Resistencia en el trabajo, iniciativa, rapidez de decisión, dedicación, creatividad, esfuerzo visual, agilidad auditiva.

#### **RESPONSABILIDADES**

En el ejercicio de sus funciones se responsabiliza de la programación general de los sistemas de riego, manejo de bombas de riego, mezclas de fertilización y mantenimiento de la tubería, mangueras y de los demás elementos del sistema de riego.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

En el desarrollo de sus funciones, existe una buena iluminación pero dentro de los invernaderos es deficiente, de acuerdo al trabajo programado existe exposiciones de ruido, la temperatura varía de acuerdo al clima. Está expuesto a sufrir accidentes o enfermedades producida por el olor de los productos químicos. Para la ejecución de su trabajo utiliza un overol, botas, mascarilla, guantes.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Jefe de Poscosecha
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPJP01
<b>Reporta a:</b>	Gerencia de Ventas
<b>Supervisa a:</b>	Supervisor de Poscosecha
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de organizar y controlar la producción diaria para obtener mayor productividad. Es su responsabilidad coordinar el programa de producción y ventas con la finalidad de no retrasar las operaciones comerciales de la empresa.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y coordinar con la sección de cultivo el corte de tallos según el punto de apertura del botón, a fin de cumplir con los pedidos establecidos y ofrecer un producto acorde a las necesidades de los clientes.
2. Supervisar diariamente los pedidos de cada cliente, con el fin de organizar y coordinar con el supervisor de poscosecha la producción diaria de bonas para el mercado nacional e internacional, a fin de cumplir con los pedidos establecidos.
3. Elaborar y emitir reportes de producción diaria de cada variedad, dimensiones, a fin de coordinar el programa de ventas

4. Supervisar el trabajo de cada una de las secciones del área de poscosecha, a fin de mantener un control general de la producción.
5. Controlar el cumplimiento del programa de producción y de ventas, a fin de no retrasar los contratos comerciales de la empresa.
6. Controlar el proceso de empaque y almacenamiento de los ramos de acuerdo a los pedidos, a fin de realizar el despacho correspondiente a cada uno de los clientes.
7. Coordinar y controlar el mantenimiento de equipos utilizados para la elaboración del producto terminado.

#### **Tareas Periódicas**

1. Mantener reuniones con el Departamento de Ventas, a fin de planificar las actividades del personal para obtener la cantidad de producción requerida por los clientes del exterior.

#### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

##### **EDUCACIÓN**

Grado de preparación superior indispensable con título de Ingeniero Agrónomo.

##### **EXPERIENCIA**

Experiencia de 2 años en actividades similares.

##### **IDIOMA**

Indispensable, conocimientos de inglés técnico.

##### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Rapidez de decisión, iniciativa, dinamismo, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, sociabilización en el grupo, disponibilidad de tiempo completo, capacidad de liderazgo.

## **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable de dirigir el área de poscosecha a través de sus subordinados.

Se encuentra en la facultad de tomar decisiones inherentes a su área y de participar en el programa de producción y en el programa de ventas.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

Su trabajo realiza en un 50% en el interior de la oficina, la cual tiene una buena iluminación, no posee exposiciones de ruido. El resto del tiempo recorre la planta supervisando las secciones que se encuentran bajo su mando de supervisión. Se encuentra expuesto a sufrir intoxicaciones producidas por los productos químicos.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Supervisor de Poscosecha
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPSP01
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Poscosecha
<b>Supervisa a:</b>	Sección de Clasificación Sección de Bonchadoras Sección de Empaque
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de la supervisión de la producción diaria de bonas, a partir de la recepción de la flor hasta el empaque, con el fin de cumplir con la comercialización establecida para el comercio exterior y a nivel nacional de acuerdo a los pedidos.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar, evaluar y controlar los pedidos permanentemente, a fin de distribuir el trabajo en la sección de clasificación y empaque y lograr un trabajo coordinado y eficiente.
2. Coordinar, asignar e instruir al personal, las actividades que tiene que cumplir en el día, con la finalidad de evitar desfases en la realización del trabajo.

3. Supervisar e informar en que condiciones ingresan las mallas de flores a la sala de poscosecha, así como enfermedades, deformaciones de los tallos, de los botones, encontrados en cada una de las mallas, para proceder al almacenamiento en el cuarto frío.
4. Supervisar que se realice una eficiente clasificación de los botones, a fin de no deteriorar la calidad de los productos destinados para el mercado internacional.
5. Instruir y supervisar al personal de la sección de empaque realice un eficiente proceso de elaboración de bonchs, a fin de cumplir con las normas y características establecidas en los pedidos del exterior o del mercado local.
6. Controlar la calidad de los ponches, con la finalidad que tengan una excelente presentación para exportación, tomando en cuenta en el empaque la medida de los tallos y los puntos de corte, a fin de obtener un producto terminado de calidad.
7. Controlar las condiciones de trabajo adecuadas, como temperatura y humedad en la sala de poscosecha, a fin de cumplir con las normas establecidas y obtener rosas de alta calidad.
8. Supervisar que las tinas contengan el PH del agua necesario, para colocar los ponches y ser trasladados al cuarto frío, a fin de que las rosas tengan una adecuada hidratación.
9. Controlar el almacenamiento de los bonchs en el cuarto frío, para el despacho correspondiente, en base a las normas y procedimientos establecidos para el producto terminado.
10. Elaborar y emitir informes diarios y semanales de la producción de bonchs por variedad, dimensiones de los tallos, a fin de dar a conocer el cumplimiento de los pedidos establecidos.

11. Emitir reportes de las actividades diarias del personal, con la finalidad de planificar sus actividades para la semana siguiente.
12. Controlar e informar la asistencia y puntualidad al personal del área de mantenimiento al jefe de personal, a fin de cumplir con los reglamentos establecidos por la empresa.

#### **Tareas Periódicas**

1. Elaborar permanentemente el pedido de materiales y suministros a bodega, para ejecutar el trabajo en la sección de poscosecha, con la finalidad no retrasar la producción.
2. Realizar pruebas de florero.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Instrucción de nivel secundario indispensable con Título de Bachiller Agrónomo.

#### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de 2 año, en funciones similares

#### **IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable.

#### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Capacidad de mando, iniciativa, creatividad, esfuerzo mental o visual, agudeza auditiva, rapidez de decisión, habilidad de expresión, dedicación, sociabilización en el grupo, poder de comunicación.

## **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones será responsable de supervisar el trabajo a otras personas para obtener producto de calidad acorde a las necesidades de cada cliente y de la protección de equipos y herramientas que se utilizan para ejecutar las actividades de clasificación y empaque. También es responsable de emitir reportes de: Manejo de Producción Nacional al Gerente Técnico y un reporte de las Actividades Diarias de Personal al Jefe de Poscosecha. Así mismo será responsable sobre el manejo de archivos como: Formatos de Prueba de florero semanalmente. Se encuentra en la facultad de tomar decisiones en el proceso de la flor a fin de obtener un producto terminado de calidad y de solucionar cualquier anomalía que se presente en el trabajo.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo recorriendo la sala de Poscosecha, la cual tiene una buena iluminación, no posee exposiciones de ruido. Está expuesto a sufrir algunas enfermedades, ya sea por la temperatura baja que existe en dicha sala o intoxicaciones producidas por el olor de los productos químicos. Para ejecutar su trabajo utiliza un overol plástico, botas, guantes quirúrgicos y mascarilla.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Clasificadora
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPC06
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Poscosecha
<b>Personas en el Cargo:</b>	6
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de clasificar los tallos, en flor de exportación y flor nacional, para su respectivo empaque. Es su responsabilidad notificar en el estado de las mallas, mal estado de la flor, deformaciones, enfermedades tanto en el botón como en el follaje.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Verificar que las mallas lleguen en buenas condiciones, así como enfermedades tanto en el botón, en el follaje y en los tallos, de cada variedad; para clasificar en flores de exportación y flor nacional.
2. Notificar a la Supervisora de Poscosecha, los problemas encontrados sobre: enfermedades, deformaciones de los tallos (torcidos), deformación de los botones, señalando el nombre de la persona que ha cosechado y el bloque y cuadrante al cual pertenece.
3. Despetalar los botones, a fin de eliminar los pétalos exteriores que no cumplan con una calidad apropiada y luego medir la longitud de cada tallo

para finalmente ser colocados en las clasificadoras (cunas) como flor de exportación y flor nacional.

4. Transportar los desperdicios (hojas, tallos), a la compostera, con el objeto de que sean utilizados para la preparación de abonos.
5. Colaborar con el aseo general de la sala de poscosecha, con la finalidad de dejar limpio su puesto de trabajo, para iniciar sus labores al día siguiente.

#### **Tareas Periódicas:**

1. Realizar las actividades de enbonche de la flor nacional, a fin de cumplir con las ordenes establecidas.
2. Colocar los bonches en las tinas para hidratación, con el fin de obtener una adecuada hidratación de los mismos.
3. Clasificar los bonches de acuerdo al lugar de destino, (por variedad y dimensión), a fin de ser llevados al cuarto frío para su despacho.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Instrucción mínimo bachiller.

#### **EXPERIENCIA**

Experiencia no indispensable

#### **IDIOMA**

Idioma inglés no indispensable

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Resistencia en el trabajo, iniciativa, esfuerzo mental y / o visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, dedicación y rapidez de decisión.

## **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de su trabajo será responsable de una eficiente clasificación de los tallos para exportación y para flor nacional, su distracción puede ocasionar problemas en la calidad del producto y al mismo tiempo afecta al prestigio de la empresa.

## **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo en la Sala de Poscosecha, donde su ambiente laboral está expuesto a la presencia de agentes molestos, producidos por los productos químicos que se utilizan para la producción de rosas, tiene una buena iluminación y no posee exposiciones de ruido. Está expuesto a sufrir algunas enfermedades, ya sea por la temperatura baja y humedad que existe en dicha sala o intoxicaciones producidas por el olor de los productos químicos. Para ejecutar su trabajo utiliza botas, mandil, guantes de caucho, medias térmicas y de una tijera especial.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Bonchadora
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPB07
<b>Reporta a:</b>	Supervisora de Poscosecha
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	7
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15h00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de preparar los ponches de acuerdo a órdenes previamente recibidas, con la finalidad de cumplir con el programa de ventas y el programa de producción.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Solicitar los materiales necesarios para ejecutar el trabajo, a fin de cumplir las funciones delegadas durante la jornada laboral.
2. Coordinar y preparar los ponches de acuerdo a órdenes establecidas, a fin de cumplir con las diferentes características de los pedidos de clientes extranjeros como del mercado local.
3. Ubicar los bonches en las tinas con la finalidad de que reciban una adecuada hidratación.
4. Colaborar con el aseo general de la sala de poscosecha para preparar su puesto de trabajo e iniciar las tareas diarias.

**ESPECIFICACIONES DEL CARGO****EDUCACIÓN**

Instrucción mínimo bachilleres

**EXPERIENCIA**

No indispensable

**IDIOMA**

Idioma Inglés no indispensable

**APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Resistencia en el trabajo, esfuerzo mental y / o visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, dedicación y rapidez de decisión.

**RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de su trabajo será responsable de una eficiente elaboración de bonchs para exportación y para flor nacional, de acuerdo a los pedidos. Su descuido en la elaboración puede ocasionar pérdidas en la venta del producto por no contener las mismas características del pedido.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla su trabajo en la Sala de Poscosecha, donde su ambiente laboral está expuesto a la presencia de agentes molestos, producidos por los productos químicos que se utilizan para la producción de rosas, tiene una buena iluminación y no posee exposiciones de ruido. Esta expuesto a sufrir algunas enfermedades, ya sea por la temperatura baja y humedad que existe en dicha sala o intoxicaciones producidas por el olor de los productos químicos. Para ejecutar su trabajo utiliza mandil, protector de mangas, medias térmicas, guantes, botas.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Empacador
<b>Departamento:</b>	Producción
<b>Código:</b>	DPE03
<b>Reporta a:</b>	Supervisor de Poscosecha
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	3
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de ejecutar el embalaje de los bonchs, de acuerdo a la variedad, a fin de cumplir con los pedidos establecidos para el almacenamiento y su comercialización.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y clasificar los bonchs existentes en los cuartos fríos de acuerdo a la variedad y dimensión de los tallos, a fin de proceder a empacar la flor según la orden de pedido.
2. Preparar y transportar los materiales necesarios y las tinajas de bonchs, a fin de cumplir con el proceso de empaque.
3. Coordinar y ejecutar el empacado y enzunchado de la caja de bonches de exportación, de acuerdo a las especificaciones y técnicas establecidas por la empresa.

4. Colocar el logotipo en cada caja de bonchs, para luego almacenar de acuerdo a su lugar de destino, con la finalidad de tener listo la mercadería para su embarcación.
5. Coordinar y ejecutar la fumigación en los bonches de exportación, a fin de cumplir con las normas establecidas para los mercados extranjeros.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Instrucción mínimo bachilleres

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de 1 año, en funcionamiento en cuarto fríos, empaque y zunchado, técnica de almacenamiento, inventarios y despacho para exportación.

### **IDIOMA**

Idioma inglés, no indispensable

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

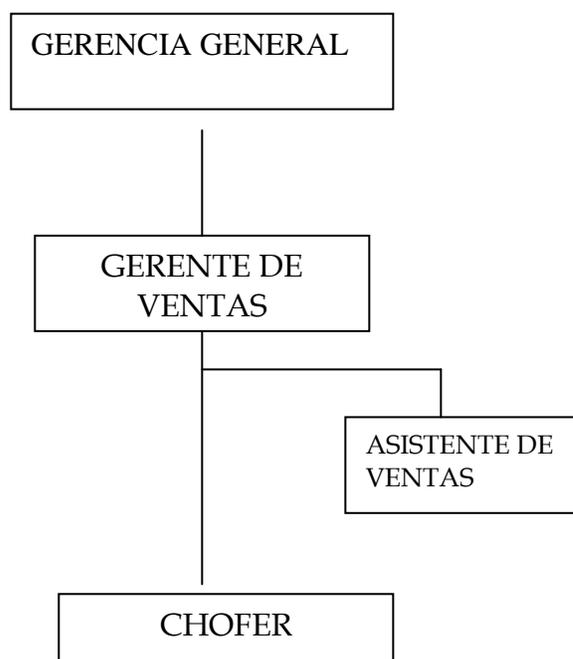
Resistencia en el trabajo, esfuerzo mental y / o visual, esfuerzo físico, agilidad auditiva, dedicación y rapidez de decisión, disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.

### **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de su trabajo será responsable de la calidad de empaque de bonchs para exportación, cumpliendo con las especificaciones y técnicas establecidas por la empresa.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Desarrolla sus funciones en la Sala de Poscosecha, donde su ambiente laboral está expuesto a la presencia de agentes molestos, producidos por los productos químicos que se utiliza para la producción de rosas, tiene una buena iluminación y no posee exposiciones de ruido. Está expuesto a sufrir algunas enfermedades, ya sea por la temperatura baja y humedad que existe en dicha sala o intoxicaciones producidas por el olor de los productos químicos. Para ejecutar su trabajo utiliza mandil, medias térmicas, guantes y botas.

**Gráfico 4.5***La Rosaleda S.A.***ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL****AREA: VENTAS****Realizado por:** Miryam J. Salazar Lema

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Gerente de Ventas
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Código:</b>	DVGV01
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	Secretaria Chofer
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Oficinas Administrativas de Quito
<b>Horario de Trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable por la planificación e implementación de estrategias de marketing, publicidad y ventas, estableciendo normas y políticas de venta que permitan incrementar las ventas, ampliar el mercado y obtener mayor rentabilidad para la empresa.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Planificar y coordinar programas de publicidad para promocionar el producto a nivel internacional, a fin de incrementar las ventas y obtener mayor rentabilidad para la empresa.
2. Disponer la supervisión periódica de los trabajos asignados, de acuerdo al programa general de ventas; a través de cada uno de los representantes, a fin de no retrasar las operaciones comerciales.

3. Coordinar el programa de ventas y el programa de producción, junto con el jefe de poscosecha, para confirmar la aceptación de los pedidos de los clientes del exterior.
4. Negociar las condiciones de crédito en el momento de la transacción, para el cobro oportuno, a fin de evitar vencimientos de las cuentas por cobrar.
5. Informar sobre las condiciones económicas del mercado y los controles gubernamentales que influyen en el desarrollo de la venta de flores en el mercado nacional e internacional.
6. Coordinar y supervisar que los embarques de flor de exportación contengan las mismas características de acuerdo al pedido, para su respectivo despacho.
7. Entregar información a los Directivos de La Rosaleda en el momento que requiera, a fin de dar a conocer las actividades desarrolladas según el programa de ventas.
8. Cumplir con las labores que expresamente sean encargadas, por su inmediato superior y otras labores necesarias para el cumplimiento de sus funciones.

### **Tareas Periódicas**

1. Analizar las disposiciones legales, monetarias, acuerdos internacionales, aranceles, que regulan las exportaciones y la distribución nacional, a fin de cumplir con todas las normas y disposiciones comerciales.
2. Informar periódicamente la capacidad de las ventas, a fin de realizar publicidad para alcanzar los objetivos de ventas y mayores rentabilidad para la empresa.
3. Emitir informes mensuales sobre la cantidad de exportación de cada una de las variedades, a fin de coordinar el programa de producción.

4. Investigar la capacidad de solvencia y capacidad comercial en caso de ser nuevos clientes para la concesión de créditos y en el caso de clientes antiguos para una ampliación de cupos de crédito.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Educación de nivel superior, indispensable con título de Ingeniería Comercial, Administración de Empresa, con especialización en Marketing.

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de 2 años en diseño e implementación de estrategias de marketing, publicidad y ventas.

### **IDIOMA**

Buen dominio de inglés hablado y escrito, indispensable.

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Gran facilidad para relacionarse con clientes internos y externos, iniciativa, dinamismo, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, sociabilización en el grupo, disponibilidad de tiempo completo, capacidad de liderazgo y capacidad para negociar.

### **RESPONSABILIDADES**

En el desarrollo de sus funciones mantiene contacto permanente con clientes del exterior empresas nacionales e internacionales, necesarias para el prestigio de la empresa. Así mismo tiene la responsabilidad de manejar información confidencial, cuya divulgación puede producir problemas de gran importancia para la empresa. Se encuentra en la facultad de tomar decisiones en base a los créditos establecidos para los clientes, los mismos que implican riesgos

económicos y de participar en la elaboración de programas de ventas y de producción.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Su trabajo realiza en el interior de una oficina, la cual tiene una buena iluminación, no posee exposiciones de ruido y no corre ningún tipo de riesgos, esta expuesto a sufrir un estrés ocasional por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Asistente de Ventas
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Código:</b>	DVAV01
<b>Reporta a:</b>	Gerente Ventas
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Oficinas Administrativas de Quito
<b>Horario de Trabajo:</b>	8H00 a 13H00 14H00 a 17H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable de planificar y determinar la producción que se realizará en un período establecido de tiempo. Realizar labores de archivo y emitir informes sobre pronósticos de ventas.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Emitir informes sobre los pronósticos de ventas, a fin de planificar y tomar las decisiones correspondientes del siguiente bloque de producción.
2. Verificar y aprobar los pedidos de ventas recibidos antes de incluirlos en los programas de producción, a fin de confirmar al cliente sobre la aprobación del pedido.
3. Redactar oficios, distribuir la correspondencia y mantener un registro adecuado de toda la documentación.

4. Registrar los pedidos y otras comunicaciones de los clientes, así como de mantener informados sobre las nuevas variedades que se producen o cambios en los precios.
5. Mantener actualizado los registros de clientes, ventas, a fin de emitir informes en el momento que se requiera.

### **Tareas Periódicas**

1. Evaluar las actividades de los clientes y de las empresas competidoras, a fin de tomar las medidas necesarias y no perder el mercado que cubre la empresa.
2. Tomar versiones taquigráficas en las reuniones ejecutivas, a fin de realizar los informes correspondientes de las resoluciones tomadas en la reunión.
3. Otras actividades que le sean asignadas por el jefe departamental.

### **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

#### **EDUCACIÓN**

Educación de nivel superior, título de Ingeniería Comercial

#### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de dos años en funciones similares

#### **IDIOMA**

Dominio de inglés hablado y escrito, indispensable.

#### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, habilidad de expresión, creatividad, dedicación, esfuerzo mental y /o visual, agilidad auditiva, sociabilización en el grupo, poder de comunicación, disponibilidad de tiempo completo y capacidad de trabajo bajo presión.

**RESPONSABILIDADES**

En la ejecución de su trabajo será responsable de emitir informes al jefe departamental. Está a su cargo el manejo de archivos, facturas, contratos y otros documentos relacionados con el Departamento de Ventas.

**CONDICIONES DE TRABAJO**

Sus actividades las desempeña en un ambiente de trabajo con buena iluminación, sin la presencia de agentes molestos ni exposiciones de ruido. No corre ningún tipo de riesgos ni enfermedades, pero está expuesto a una estrés por el desarrollo de sus funciones.

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del Puesto:</b>	Chofer
<b>Departamento:</b>	Ventas
<b>Código:</b>	DVCH01
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Ventas
<b>Supervisa a:</b>	Ninguna persona
<b>Personas en el Cargo:</b>	1
<b>Lugar de Trabajo:</b>	Planta de Lasso
<b>Horario de Trabajo:</b>	7H00 a 15H00

## RESUMEN DEL PUESTO

Responsable del cuidado y mantenimiento del vehículo para las actividades de transporte del producto de la empresa hacia el aeropuerto.

## DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA FUNCIONAL

### Tareas Diarias

1. Cuidar y dar mantenimiento del vehículo de la empresa, a fin de que se encuentre listo para realizar la transportación del producto al aeropuerto.
2. Revisar que las ordenes de pedido, estén de acuerdo con el packing list, a fin de trasladar el embarque hacia el aeropuerto.
3. Colocar el número de guía en las etiquetas de acuerdo a los pedidos establecidos por los clientes.
4. Retirar los productos o insumos adquiridos por la empresa, en los diferentes centros de distribución, de acuerdo a la orden de adquisición, a fin de llevar hacia la planta industrial para su respectivo registro.

### Tareas Periódicas

1. Dejar y retirar las muestras de suelos y aguas para el análisis respectivo en los laboratorios, de acuerdo a órdenes establecidas.
3. Otras actividades que le sean asignadas por el jefe departamental.

## **ESPECIFICACIONES DEL CARGO**

### **EDUCACIÓN**

Instrucción mínima bachiller, con licencia de conducir de transporte pesado.

### **EXPERIENCIA**

Experiencia mínima de dos años en funciones similares

### **IDIOMA**

No indispensables idioma inglés.

### **APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES**

Iniciativa, rapidez de decisión, dedicación, esfuerzo mental y /o visual, esfuerzo físico, habilidad manual, agilidad auditiva, disponibilidad de tiempo completo y capacidad de trabajo bajo presión.

### **RESPONSABILIDADES**

En la ejecución de su trabajo será responsable del cuidado y mantenimiento del vehículo que se encuentra a su cargo, así como en el manejo de valores.

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

Persona capaz de desempeñarse en un ambiente de tráfico y ruido.

#### **4.2.5 COORDINACIÓN DEL TRABAJO**

“La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir metas de la organización con eficacia.”<sup>34</sup>

Para lograr una coordinación efectiva, es necesario la comunicación, ya que este proceso permite crear canales de comunicación entre personas que efectúen diferentes tipos de trabajo y que tienen diferentes conceptos de la organización, dependiendo del trabajo que realizan.

Es decir, 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. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación.

Es importante señalar que la coordinación es un complemento, para la división del trabajo y la especialización laboral.

Como se ha visto en líneas anteriores la especialización suele separar a las personas en las organizaciones, porque los trabajos son por definición, entonces el objetivo de la coordinación es volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que las relaciones de trabajo entre personas que desempeñan labores diferentes, pero relacionadas, puedan contribuir al logro de las metas organizacionales.

#### **4.2.5.1 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

---

<sup>34</sup> STONER, James

La comunicación como en toda organización, es vital para la consecución de los objetivos de la misma. Es por ello que para transmitir la información a todos estos niveles y conseguir que cada uno realice las funciones que tiene que hacer dentro de la empresa, es necesario utilizar los canales formales e informales de la organización, a fin de transmitir toda la información y lograr distribuir adecuadamente los programas de trabajo, alcanzar los objetivos de la empresa y contribuir al desarrollo de la motivación dentro de la organización.

Otra forma de dirección, es la comunicación vertical descendente, la cual se basa en la autoridad que tiene, quién manda a otros, sobre los que deben o no deben hacer; siempre provienen de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Este tipo de comunicación se realiza por medio de memorandos, circulares, publicaciones en la empresa, la cual conlleva a que los trabajadores no tienen ni la menor idea de lo que sucede y no tienen información de interés para la realización de su trabajo.

En cambio la comunicación vertical ascendente, se realiza cuando un empleado transmite mensajes a la dirección. Estos mensajes pueden ser informes, reportes, quejas o sugerencias, de las labores de los empleados.

Es importante señalar que para lograr una comunicación efectiva dentro de una organización, dependerá del grado de esfuerzo de la dirección en el área de comunicaciones, ya que el ingrediente más crucial para el éxito del programa es la actitud o disposición de la gerencia, quizás más que en ningún otro aspecto. Al no existir un clima de comunicación y sinceridad de parte de estos niveles, es posible que exista una comunicación real mínima, independientemente de la cantidad de tiempo y dinero destinado a las técnicas formales de la organización.

El canal de comunicación que circula en la empresa es el canal informal, ya que esta basa en rumores, que surgen espontáneamente en la organización. Es decir no son planeados pero se convierte en una cadena de acercamiento entre los miembros de la organización. También se basa en la organización vertical ascendente, ya que los trabajadores de los niveles inferiores emiten informes o reportes sobre la cantidad y calidad de la producción y asistencia de personal a sus superiores.

#### **4.2.5.1.1 PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO ESQUEMA DE COMUNICACIÓN**

Este nuevo esquema de comunicación para la empresa está encaminado a lograr una comunicación eficaz, entre las diferentes unidades administrativas, a fin de lograr con los objetivos propuestos por la organización y cumplir con el desarrollo personal y profesional de cada individuo, para ello se realizará:

- Una reunión los días lunes de cada semana, a fin de tratar asuntos laborales que ayuden al desarrollo productivo de la empresa
- En esta reunión se expondrán las necesidades, inquietudes, problemas de cada uno de los departamentos, con la finalidad de buscar soluciones efectivas que impidan el normal desenvolvimiento de las actividades u operaciones comerciales de la empresa.
- Es importante que cada uno de los integrantes de la reunión participen, comenten y discutan sobre normas, políticas o planes a desarrollar, a fin de contribuir con ideas que ayuden al éxito de la empresa.

- Cada jefe departamental presentará un informe de las actividades realizadas durante la semana y su programación de las actividades para la siguiente semana, a fin de coordinar con los programas de producción y ventas establecidos.
- Se analizará los informes sobre las inspecciones periódicas de los trabajos asignados, de acuerdo a la programación general, a fin de tener una mejor visión sobre el rendimiento de los trabajadores en las actividades de la empresa.
- Las resoluciones tomadas en las reuniones de cada semana deberán ser transmitidas a los empleados, con la finalidad de entregar información para la realización de sus diferentes tareas y mantener una comunicación eficaz con todos los subordinados.

#### **4.2.5.1.2 EFICACIA DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN**

La comunicación tiene una influencia notable en los objetivos organizacionales. Con el propósito de lograr un sistema de comunicación eficaz interna dentro de la organización, es necesario:

1. La gerencia reconozca los beneficios que aporta una buena comunicación en la organización. Es por ello que la gerencia debe tomar las medidas necesarias para crear un clima que conlleve a una comunicación eficaz entre todos los niveles de la empresa. Asimismo los jefes departamentales de todos los niveles deben ser consientes de su papel en el sistema de comunicaciones, a fin de desempeñarlos efectivamente.

2. Que exista una comunicación descendente, con el fin de que los empleados sepan lo que se espera de ellos y cuando y cómo deben realizar su trabajo.
3. Una comunicación ascendente, para que los directivos dispongan de información necesaria para decidir que órdenes deberían dar a sus empleados en el futuro.

### **4.3 DISEÑO DE ORGANIGRAMAS**

Para alcanzar las metas, los miembros de una organización necesitan un marco estable y comprensible dentro del cual puedan trabajar juntos para alcanzar los objetivos organizacionales.

El diseño organizacional es el proceso para decidir cuál es la forma adecuada de dividir y de coordinar las actividades de la organización, a través de las metas y de las circunstancias del entorno en el cual desarrolla las actividades la organización.

Una vez establecidos los cargos de “La Rosaleda S.A.”, la responsabilidad, autoridad y requisitos de cada unidad de trabajo, es necesario establecer una estructura organizacional, a fin de reflejar la autoridad y las unidades administrativas que integran la organización para mejorar la comunicación entre los departamentos, el rendimiento de la organización y la productividad de la empresa.

En la estructura orgánica de la empresa, se puede observar:

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.

- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

### **4.3.1 PLANTEAMIENTO DE UNA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

#### **4.3.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**

Debido al constante crecimiento de la empresa, la estructura organizacional de la empresa se encuentra obsoleta, ya que fue establecido al inicio para la formación de la empresa y actualmente no se adaptan a las nuevas circunstancias internas como externas de la organización.

Es por ello, que es necesario de una oportuna actualización y modificación de acuerdo a los nuevos requerimientos de la empresa, a fin de que sus empleados conozcan con claridad sus obligaciones, autoridad, responsabilidad y relaciones de cada una unidad de trabajo, logrando de esta manera contribuir al normal desarrollo en las actividades productivas

La estructura organizacional de la empresa está encaminada a eliminar los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación. Es decir está diseñada de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados.

En el diseño de la estructura se adoptará una Departamentalización Funcional, en la cuál se han formado tres departamentos específicos: Técnico, Administrativo - Financiero y Ventas, a fin de aprovechar con eficiencia los recursos especializados, la preparación y aptitud profesional de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto

En el Departamento de Producción, se encuentra el Gerente Técnico de la planta, del cual dependen directamente su asistente, el Jefe de Cultivo quién administra las áreas de campo, fumigación y mantenimiento. El Jefe de Poscosecha encargado de la sección de clasificación, boncheo y empaque de la flor para el mercado nacional e internacional.

El Departamento Administrativo - Financiero está dividido en las jefaturas de contabilidad, compras y recursos humanos, lo cual permitirá una mejor administración de los recursos, a través de sus colaboradores y conducir a la empresa hacia el logro de los objetivos.

El Departamento de Ventas está integrado por el Gerente de Ventas, quién supervisa directamente a su asistente y al chofer de la empresa. Esta sección está encaminada a manejar directamente la cartera de clientes, lo cuál permitirá brindar mejor atención a las inquietudes y sugerencias de los mismos. También esta bajo su responsabilidad el programa de publicidad para incrementar las ventas y obtener mayor rentabilidad para la empresa.

La empresa por ser una compañía anónima legalmente constituida, el nivel Directivo estará conformado por la junta de accionistas, y el directorio lo presidirá el socio mayoritario.

Cabe señalar que se realizará en base a una organización lineal con staff, en el cuál los departamentos de producción, ventas y finanzas son funciones de línea,

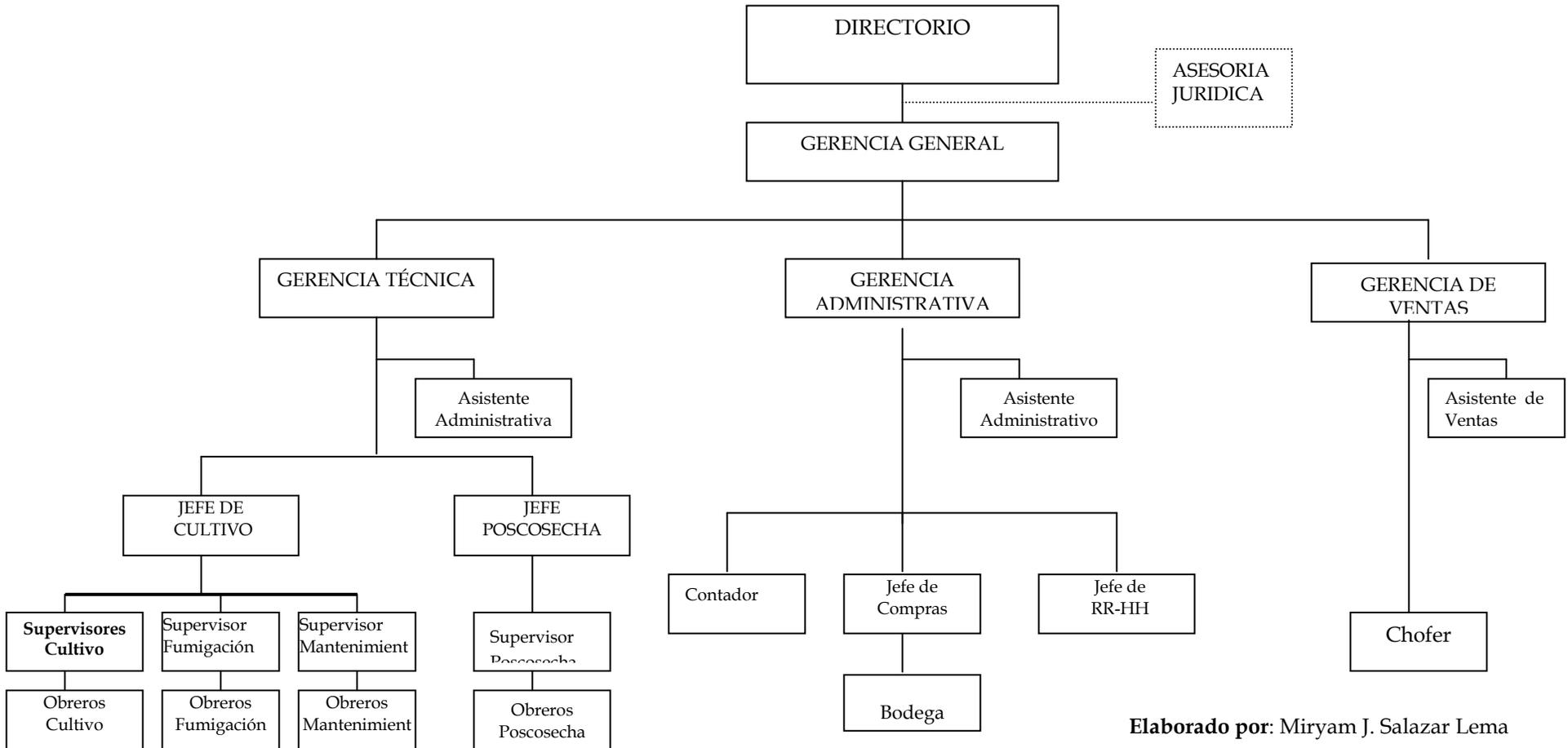
quienes repercuten directamente en el logro de los objetivos de la empresa. Los departamentos de compras, contabilidad, personal, cultivo y poscosecha se las agrupa como funciones de staff o de asesoría, las cuales ayudan al personal de línea a trabajar del modo más eficaz para el logro de los objetivos.

Es así que al frente de cada departamento está un jefe que tiene a su cargo una función determinada y como superior de todos los jefes está un gerente o director que coordina las labores de aquellos conforme a los propósitos de la empresa. Estos empleados superiores tienen una participación proporcional en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades precisa, además porque facilita la supervisión, pues cada gerente solo debe ser experto en una gama limitada de habilidades.

#### **4.3.1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

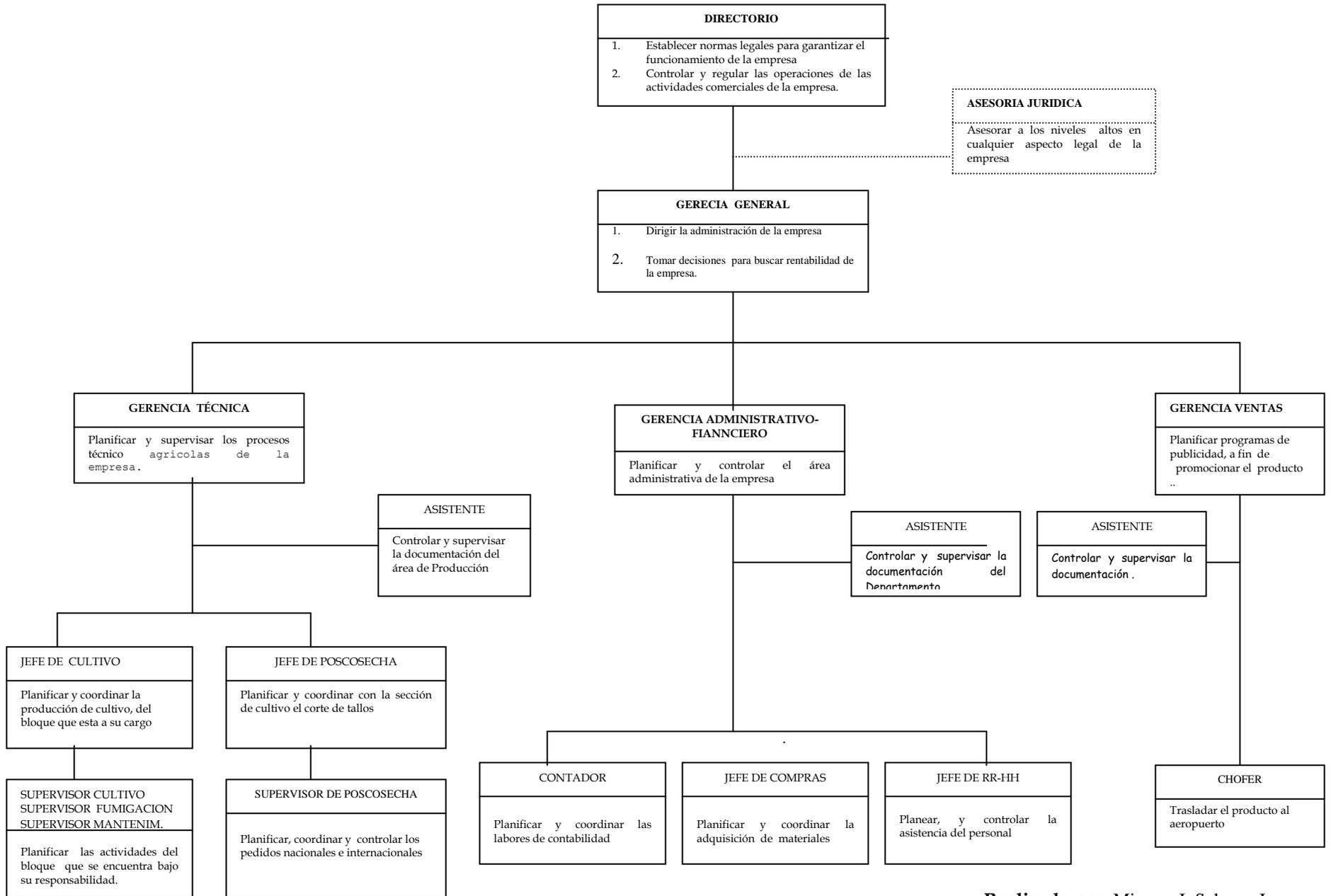
En el organigrama funcional muestra las funciones principales básicas de cada unidad administrativa. En la cual se inicia por la función más importantes y luego se registran aquellas de menor trascendencia. En este tipo de organigrama se determina qué es lo que hace, pero no como lo hace.

**Gráfico 4.6**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**  
**“La Rosaleda S.A.”**



Elaborado por: Miryam J. Salazar Lema

**Gráfico 4.7**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL “La Rosaleda S.A.”**



# CAPITULO V

## CAPITULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

- A través del Análisis F.O.D.A. de La Rosaleda se pudo establecer que:
  - El proceso de reclutamiento y selección del Recurso Humano, la empresa no ha venido realizando de manera adecuada, por cuanto carece del descriptivo de cargos, que ha conllevado a la búsqueda de personal no acorde al perfil requerido por la empresa.
  - La empresa se ve amenazada por los constantes cambios en las necesidades y gustos del consumidor del mercado internacional, poniendo en riesgo el logro de los objetivos empresariales.
  - La Rosaleda posee la ventaja de poseer tecnología avanzada en las oficinas administrativas de Quito como en la planta industrial de Lasso. Sin embargo esta tecnología no está siendo aprovechada al máximo porque no existe una capacitación tecnológica para los trabajadores, impidiendo de esta forma el normal desempeño del recurso humano en la organización.
  - La empresa no realiza una planificación a largo plazo, ni una programación entre lo que se va a producir, lo que se va a vender y cuanto personal se va a ocupar, ya que esta actividad lo realizan dependiendo exclusivamente del pedido del cliente o épocas de mayor demanda.

- La estructura organizacional con que cuenta actualmente la empresa, requiere ser actualizada, ya que se encuentra vigente desde 1995, año de su creación, el mismo que fue presentado para constitución de la empresa, razón por la cual, el documento actual se encuentra obsoleto y no se acopla a las necesidades internas y externas de la organización.
- El Análisis de Puestos suministra información sobre las funciones, responsabilidades y los requerimientos necesarios de cada unidad de trabajo, necesarios para que el Departamento de Personal realice una adecuada Gestión de Personal.
- En el desarrollo del proceso de análisis de puestos, se ha detectado que ciertos cargos no cumplen con los requerimientos necesarios, para desempeñar las funciones en la organización.
- En la ejecución del análisis de puestos se ha detectado que algunos cargos, no tienen conocimiento a que departamento pertenece, lo que ha conllevado a una comunicación ineficiente y una desorganización de la misma.
- La creación del Descriptivo de cargos facilitará múltiples decisiones relacionadas a la Administración de Personal por cuanto se dispondrá de información sobre las funciones, responsabilidades y requerimientos que actualmente exigen los puestos de trabajo.
- El descriptivo de cargos, constituye una fuente de información, pues sirve para informar y recordar a los empleados los detalles de sus obligaciones, proporcionándoles una guía para mejorar su desempeño en la empresa. Adicionalmente proporciona información organizacional y funcional para

organizar eficazmente los trabajos y contribuir al logro de los objetivos de la organización..

- El desarrollo del Descriptivo de Cargos se dio gracias a la colaboración de los empleados y directivos de La Rosaleda, quienes proporcionaron la información necesaria para el desarrollo y avance del mismo.
- El Descriptivo de Cargos servirán de guía para realizar los cambios en la estructura organizacional, ajustándole a las necesidades de la empresa, para un mejor desempeño del personal en sus actividades de manera organizada, eficiente y efectiva.
- La estructura organizacional sirve para establecer los deberes, responsabilidades y la autoridad de las personas a quienes se asignan estos puestos. Adicionalmente sirve como base para coordinar, dirigir y controlar las actividades de la organización.
- La estructura organizacional de la empresa se encuentra estructurada de manera que permita a los empleados utilizar plenamente sus talentos y sus energías, y se obtenga satisfacción en el trabajo y genere mayor productividad y rentabilidad para la empresa.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Es conveniente que el Descriptivo de Cargos y la Estructura Orgánica de la Empresa sean difundidas a las unidades departamentales de la empresa, a fin de que sirva como guía de información, para que los funcionarios conozcan sus funciones, responsabilidades y los límites de autoridad dentro de la organización.
  
- El Departamento de Recursos Humanos, debe utilizar el Descriptivo de Cargos para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección de personal, a fin de efectuar una búsqueda adecuada de personal acorde al perfil requerido por la empresa.
  
- La empresa debe poner mayor interés en desarrollar programas de desarrollo profesional que permita a los miembros de la organización, mejorar y aprovechar sus destrezas y de esta manera generar mayor productividad dentro de la organización.
  
- Al ser el descriptivo de cargos un instrumento guía, para todos los integrantes de la organización, especialmente para las actividades relacionadas con la Administración de Personal, es responsabilidad del Departamento de Recursos Humanos, realice su continua revisión, dependiendo de los cambios que se susciten conforme crece la organización.

- Es recomendable que la empresa, periódicamente revise las fortalezas y debilidades, así como también las oportunidades y amenazas ( F.O.D.A), a fin de que pueda prepararse, actualizarse y mejorar todos sus sistemas tendientes a elevar sus niveles de eficiencia y de esta manera pueda competir en mejores términos en los mercados internacionales, y estar en un nivel competitivo con sus similares.

## 5.3 ANEXOS

### ANEXO 01

#### CUESTIONARIO UTILIZADO PARA EL ANÁLISIS F.OD.A. DE

#### *La Rosaleda S.A.*

**TEMA:**

Fortalezas, Debilidades Internas y Oportunidades, Amenazas Externas de La Rosaleda S.A.

**OBJETIVO :**

Determinar las FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES y AMENAZAS de la organización, a fin de que pueda prepararse, actualizarse y mejorar todos sus sistemas tendientes a elevar sus niveles de eficiencia.

**INSTRUCCIONES:**

Estimado Amigo (a):

Esta encuesta tiene como finalidad determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Empresa, por lo que solicitamos que su contestación sea lo más sincera posible, en el tiempo que Ud. crea conveniente.

Solicitamos señalar un solo literal que esté más acorde con la realidad de la Empresa.

## CUESTIONARIO

### FORTALEZAS

¿Que factor considera usted como una fortaleza dentro de la empresa?

- Buenas relaciones con clientes nacionales e internacionales. ( )
- Disposición de tecnología de punta en todos sus procesos ( )
- Utilización de programa florisoft ( )
- Disponibilidad de materias primas en el mercado nacional ( )
- Buenas relaciones comerciales con los proveedores ( )
- Creación de una comercializadora propia en el exterior ( )
- Buen nivel de lealtad y fidelidad de los clientes. ( )
- El personal técnico y administrativo posee experiencia. ( )
- Otros ( )

### DEBILIDADES

¿Cuál considera usted como el factor que más le afecta a la empresa?

- Utilización de intermediarios para la comercialización de sus productos ( )
- Falta de capacitación tecnológica para los empleados ( )
- Falta de asistentes en el área de producción y administración ( )
- Falta de estructura organizativa y funcional. ( )
- Carencia de conocimiento en las funciones y responsabilidades por parte de algunos trabajadores ( )
- No existe un descriptivo de cargos. ( )
- Proceso de reclutamiento y selección no apropiado ( )

- Falta de trabajo en equipo y desorganización administrativa ( )
- Incumplimiento de pedidos por falta de producción ( )
- Falta de un control más adecuado en sus procesos. ( )

## OPORTUNIDADES

¿Cuál de estos factores considera usted como una oportunidad para la empresa?

- Tecnología de punta en todos sus procesos ( )
- Ingreso a nuevos mercados internacionales ( )
- Reducción de Costos ( )
- Posibilidades de financiamiento a bajo costo ( )
- Incremento de la demanda en fechas especiales ( )
- La estabilidad económica del Ecuador, permite tener mejores expectativas ( )

## AMENAZAS

¿Qué factor considera usted como la principal amenaza dentro de la organización?

- Incremento de la competencia colombiana por productos más baratos. ( )
- Cambios en los gustos de los clientes ( )
- Desaprovechamiento de la tecnología en la finca. ( )
- La migración de las personas ha influido en la disminución de la mano de obra. ( )
- No se aplican normas de calidad total en la producción ( )
- Nuevos competidores locales ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## ANEXO # 2

## “La Rosaleda S.A.”

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS.

## A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Cargo actual .....

Departamento.....

Puesto del Jefe inmediato.....

Puestos del personal que tiene bajo su mando de supervisión

1. .... 3. ....

2. .... 4. ....

Lugar de trabajo:

Horario de trabajo.....

## B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

## 1. Resumen del Puesto

Explique de manera rápida y concisa la función principal de su puesto de trabajo.

.....  
 .....  
 .....

## 2. Descripción Específica Funcional

## a) Tareas

1. En términos generales, describa las *tareas diarias y periódicas*, que usted realiza en orden descendente de importancia e indique el tiempo de duración que ocupa en cada una de éstas. Si es necesario adjunte una hoja adicional.

	Tareas Diarias y Periódicas	Horas
a)	.....	.....
b)	.....	.....
c)	.....	.....
d)	.....	.....

2. Describa las **tareas eventuales** de acuerdo a su importancia e indique cada que tiempo realiza estas actividades.

Tareas Ocasionales	Quin	Men.	Trim.	Sem.	Anual
a) .....	.....	.....	.....	.....	.....
b) .....	.....	.....	.....	.....	.....
c) .....	.....	.....	.....	.....	.....
d) .....	.....	.....	.....	.....	.....

**b) Responsabilidades**

De la siguiente lista de responsabilidades ¿Cuál de éstas cree Usted que se relaciona directamente con su trabajo?

RESPONSABILIDADES	MARCA (X)
Manejo de Recursos Económicos	
Manejo de datos e información confidencial	
Supervisión del trabajo de otras personas	
Calidad en producción	
Calidad de los productos	
Maquinaria y Equipo	
Brindar seguridad	
Mantenimiento de maquinaria	
Buena construcción de los invernaderos	
Otras	

En el caso de marcar (X) en *Otras*. Especifique

.....

.....

.....

Si su responsabilidad es el manejo de registros. Liste los reportes y archivos que prepara o mantiene. Establezca, en general, para quién es cada reporte.

a. Reporte

Dirigida

.....

.....

b. Que archivos maneja

.....

.....

.....

¿El cargo que desempeña dentro de la empresa le permite tomar decisiones individuales dentro de su unidad de trabajo?

SI(      )

NO    (      )

En el caso de ser su respuesta SI. Explique que tipo de decisiones son?

.....

.....

### C. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

#### 1. HABILIDAD O ESCOLARIDAD

En su puesto de trabajo. ¿Que nivel de educación es necesario?

Educación Primaria .....  
 Educación Secundaria .....  
 Carrera técnica o comercial. Especifique .....  
 Profesional. Especifique .....

#### 2. CONOCIMIENTO

¿Qué conocimientos debe poseer quién desempeñe este puesto?

.....

.....

#### 3. IDIOMA

Si en el cargo actual que Usted desempeña dentro de la empresa, necesita hablar otro idioma. Especifique cual es y escoga el requisito más importante.

Idioma	Leído	Leído y escrito	Hablado	Dominio del idioma (escrito, leído y hablado)

#### 4. EXPERIENCIA

Si dentro de su unidad de trabajo es necesario la experiencia, detalle las actividades y los años de experiencia que se necesita para desempeñar las funciones.

<u>ACTIVIDAD</u>	<u>AÑOS DE EXPERIENCIA</u>
.....	.....
.....	.....
.....	.....
.....	.....

#### F. APTITUDES FÍSICAS Y PERSONALES

- De las siguiente aptitudes detalladas a continuación, marque con una X las que Usted considere que son necesarias, deseables y no necesaria dentro de su puesto de

<u>APTITUDES</u>	<u>NECESARIA</u>	<u>DESEABLE</u>	<u>NO NECESARIA</u>
Iniciativa	( )	( )	( )
Rapidez de decisión	( )	( )	( )
Habilidad de expresión	( )	( )	( )
Creatividad	( )	( )	( )
Dedicación	( )	( )	( )
Responsabilidad	( )	( )	( )
Puntualidad	( )	( )	( )
Paciencia	( )	( )	( )
Esfuerzo mental y/o visual	( )	( )	( )
Esfuerzo físico	( )	( )	( )
Agilidad auditiva	( )	( )	( )
Agilidad Olfativa	( )	( )	( )
Sociabilización en el grupo	( )	( )	( )
Poder de comunicación	( )	( )	( )
Don de mando	( )	( )	( )
Resistencia en el trabajo	( )	( )	( )

Especifique otros:

.....

.....

## G. CONDICIONES DE TRABAJO

### 1. AMBIENTE

En que condiciones ambientales normalmente elabora el trabajo dentro de la empresa.

ASPECTOS	PESIMO(os)	NORMAL(es)	BUENO(a)
ILUMINACIÓN			
HUMEDAD			
POLVO			
RUIDO			
OLORES			
FRIO			
SUCIEDAD			
CALOR			

Otros, especifique.....  
 .....  
 .....

### 2. RIESGOS

#### ACCIDENTES DE TRABAJO

¿En el cargo que Usted desempeña esta expuesto a sufrir algún tipo de accidente?

SI ( ) NO ( )

Describa detalladamente los riesgos a los cuales esta expuesto en su trabajo

.....  
 .....

Explique si utiliza algún equipo de seguridad para ejecutar su trabajo

.....  
 .....

Si su puesto de trabajo puede ocasionarle alguna enfermedad. Explique

.....  
.....

\_\_\_\_\_  
FIRMA

\_\_\_\_\_  
FECHA

## 5.4 BIBLIOGRAFÍA

- AGUDELO CORTEZ, Oscar. “Administración para Todos”. Sexta Edición.
- CASTILLO APONTE, José. “Administración de Personal”. Primera Edición
- CHRUDEN, Herbert; SHERMAN, Arthur. “Administración de Personal”  
Primera Edición.
- BENJAMÍN, Franklin Enrique. “Organización de Empresas”.
- CERTO, Samuel. “Dirección Estratégica”. Tercera Edición.
- CHIAVENATO, Hidalberto. “Administración de Recursos Humanos”.
- DONELLY, James “Fundamentos de Dirección y Administración de  
Empresas”.
- HERNÁNDEZ, Puy. “Análisis de Tareas”.
- JEROME E., McCarthy “Marketing”. Décima Edición.
- LLOYD L., Byars. “Gestión de Recursos Humanos”. Cuarta Edición.
- OROZCO CADENA, José. “Inflación vs. Corrección Monetaria” .
- OCÉANO GRUPO EDITORIAL. “Enciclopedia del Managment”.

- REYES PONCE, Agustín. “El Análisis de Puestos “.
- SHERMAN, Arthur, BOHLANDER, George. “Administración de los Recursos Humanos”.
- SERNA, Humberto. “Planeación y Gestión Estratégica”.
- STONER; James. “Administración”. Sexta Edición.
- THOMPSON, Stricklan. “Dirección y Administración Estratégica”.
- WAYNE MONDY, R. “Administración de Recursos Humanos”.
- WERTHER, William; KEITH, Davis. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. Tercera Edición.
- ARCHIVOS Y DOCUMENTOS de la empresa
- INTERNET
- REVISTAS GESTION
- REVISTAS DE EXPOFLORES

**ESCUELA POLITECNICA DEL EJERCITO  
SEDE LATACUNGA**

**ELABORADO POR:**

---

**MIRYAM J. SALAZAR LEMA**

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS:**

---

**ECO. JULIO VILLA**

**SECRETARIO ACADEMICO:**

---

**DR. MIGUEL RAMIREZ**