

**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**

**CARRERA DE LOGÍSTICA**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO  
FUNCIONAL PARA LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA”.**

**POR:**

**PATRICIA DE LOS ÁNGELES BUSTOS COCHA**

**Trabajo de Graduación como requisito previo para la obtención del Título  
de:**

**TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**

**2009**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue realizado por la Sra. **PATRICIA DE LOS ÁNGELES BUSTOS COCHA**, como requerimiento parcial a la obtención del título de **TECNÓLOGO EN LOGÍSTICA**.

**DIRECTOR DEL PROYECTO**

**LCDA. NARCISA MENA**

Latacunga, 15 de Septiembre del 2009

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo dedico a DIOS, quien me dio el regalo más grande en mi vida, MIS PADRES Carmen Cocha y Juan Bustos, y MIS HERMANOS Gisela, Abigail, Javier, Ronaldo y en especial a mi esposo Cristian que desde la distancia me ha sabido apoyar cada día; ellos con su amor y apoyo incondicional han sabido guiarme por el camino del bien, permitiendo de esta manera alcanzar mis anhelos.

Un especial reconocimiento a los distinguidos profesionales: Lic. Narcisca Mena, al Ing. Marco Hernández, Eco. María Cristina Hernández, y a todos aquellos compañeros del Huerto, quienes con sus conocimientos, orientación y apoyo han fraguado el espíritu estudiantil y profesional.

**PATRICIA DE LOS ÁNGELES BUSTOS COCHA**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar un profundo agradecimiento al **INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO** por darme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente y pertenecer a sus hidalgas aulas.

Al personal docente, administrativo y vicerrectorado que de una u otra manera me brindaron el apoyo e hicieron posible cumplir con mis propósitos.

**PATRICIA DE LOS ÁNGELES BUSTOS COCHA**

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

CONTENIDOS	PÁGINAS
<b>CAPÍTULO I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento de Problema .....	1
1.2. Formulación del Problema.....	2
1.3. Justificación del Problema.....	2
1.4. Objetivos .....	3
1.4.1 General .....	3
1.4.2 Específicos .....	3
1.5. Alcance.....	4
<b>CAPÍTULO II PLAN DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. Modalidad Básica de la Investigación .....	5
2.2. Tipos de Investigación.....	5
2.3. Niveles de Investigación .....	5
2.4. Universo, Población, y Muestra .....	6
2.5. Métodos Técnicas de Investigación .....	6
2.5.1 Métodos .....	6
2.5.2 Técnicas.....	7
2.6. Recolección de Datos .....	9
2.7. Procesamiento de Datos.....	9
2.8. Análisis e Interpretación de Datos .....	10
2.9. Conclusiones y Recomendaciones.....	10
<b>CAPÍTULO III MARCO TEÓRICO</b>	
3.1. Antecedentes de la Investigación .....	11
3.2. Fundamentación Teórica .....	11
3.2.1 Definición de Compañía.....	12
3.2.1.1 Compañía de Responsabilidad Limitada .....	12

3.2.2 La Organización.....	13
3.2.2.1 Importancia de la Organización .....	14
3.2.2.2 Tipos de Organización.....	14
3.2.2.3 Organización Lineal.....	15
3.2.3 Organigramas .....	17
3.2.3.1 Concepto de los Organigramas .....	17
3.2.3.2 Objetivos del Organigrama .....	17
3.2.3.3 Ventajas de los Organigramas .....	18
3.2.3.4 Finalidad de los Organigramas.....	19
3.2.3.5 Elementos Gráficos para el diseño de los Organigramas .....	19
3.2.3.6 Clasificación de los Organigramas .....	24
3.2.3.7 Criterios para su Elaboración .....	25
3.2.4 La Jerarquía .....	26
3.2.5 Que son Funciones.....	26
3.2.6 Que son Responsabilidades .....	28
3.2.7 Departamentalización .....	29
3.2.8 El Manual.....	30

## **CAPÍTULO IV EJECUCIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN**

4.1 Metodología de la Investigación.....	33
4.1.1 Modalidad Básica de la Investigación .....	33
4.1.2 Tipos de Investigación .....	35
4.1.3 Niveles de Investigación.....	39
4.1.4 Universo, Población, y Muestra. ....	40
4.1.5 Métodos y Técnicas de Investigación .....	41
4.1.5.1 Métodos .....	41
4.1.5.2 Técnicas .....	61
4.1.6 Recolección de Datos.....	66
4.1.7 Procesamiento de Datos.....	68
4.1.8 Análisis e Interpretación de Resultados .....	68
4.1.9 Resumen general de los hechos detectados en la ejecución del plan investigativo .....	69
4.1.10 Conclusiones y Recomendaciones.....	71

4.1.11 Denuncia del Tema .....	73
--------------------------------	----

## **CAPÍTULO V FACTIBILIDAD DEL TEMA**

5 Factibilidad del Tema .....	74
5.1 Aspectos técnicos económicos y complementarios.....	76
5.1.1 Aspectos técnicos .....	76
5.1.2 Aspectos económicos .....	77
5.1.3 Aspectos complementarios .....	77
5.2 Factibilidad Legal .....	79
5.3 Factibilidad Operativa.....	80
5.4 Factibilidad Económica.....	81
5.4.1 Costos de Investigación.....	81
5.5 Cronograma .....	84

## **CAPÍTULO VI DESARROLLO DEL TEMA**

6.1 Misión, Objetivos, Principios, Valores, Base Legal .....	87
6.1.1 Misión.....	87
6.1.2 Visión .....	87
6.1.3 Objetivos .....	87
6.1.3.1 General.....	87
6.1.3.2 Específicos .....	87
6.1.4 Valores y Principios .....	88
6.1.4.1 Valores .....	88
6.1.4.2 Principios.....	89
6.2 Niveles Organizacionales .....	90
6.3 Asignación de Dependencias por Niveles.....	91
6.4 Estructura Orgánica .....	92
6.4.1 Organigrama Estructural de la Compañía Agroherdez Cía. Ltda.....	93
6.4.2 Organigrama Funcional de la Compañía Agroherdez Cía. Ltda. ....	94
6.4.3 Organigrama Posicional de la Compañía Agroherdez Cía. Ltda.....	95
6.5 Organigrama Estructural, Perfil de Funciones del Personal por Nivel y Dependencia .....	96

6.5.1	Junta General de Accionistas .....	96
6.5.1.1	Perfil de Funciones del Personal del Nivel Directivo.....	96
6.5.2	Asesoría.....	101
6.5.2.1	Perfil de Funciones del Personal del Nivel Asesor.....	101
6.5.3	Nivel Operativo del Departamento Administrativo.....	109
6.5.3.1	Perfil de Funciones del Personal Operativo del Departamento Administrativo.....	109
6.5.4	Nivel Operativo del Departamento Financiero .....	123
6.5.4.1	Perfil de Funciones del Personal Operativo del Departamento Financiero.....	123
6.5.5	Nivel Operativo del Departamento de Producción .....	133
6.5.5.1	Perfil de Funciones del Personal Operativo del Departamento de producción.....	133
6.5.6	Nivel Operativo del Departamento de Comercialización.....	147
6.5.6.1	Perfil de Funciones del Personal Operativo del Departamento de comercialización.....	147
6.6	Instrucciones de Llenado de la Hoja de Registro de Revisión y de Páginas Efectivas.....	155

## **CAPÍTULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones y Recomendaciones .....	161
7.1 Conclusiones .....	161
7.2 Recomendaciones .....	162
Glosario de términos .....	163
Bibliografía .....	166
Anexos .....	167



## ÍNDICE GENERAL DE TABLAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Tabla 4.1</b>	Identificación de Niveles .....	42
<b>Tabla 5.1</b>	Matriz de evaluación .....	78
<b>Tabla 5.2</b>	Matriz de decisión .....	79
<b>Tabla 5.3</b>	Costos primarios .....	81
<b>Tabla 5.4</b>	Costos Secundarios .....	82
<b>Tabla 5.5</b>	Costos capacitación .....	83
<b>Tabla 5.6</b>	Costos totales de la investigación .....	83
<b>Tabla 5.7</b>	Cronograma .....	84

## ÍNDICE GENERAL DE CUADROS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Cuadro 3.1</b>	Cuadro de referencias.....	26
<b>Cuadro 4.1</b>	Población y Muestra.....	40
<b>Cuadro 4.2</b>	¿Su nivel de educación es? .....	47
<b>Cuadro 4.3</b>	¿De los siguientes manuales cual existe en la compañía?.....	48
<b>Cuadro 4.4</b>	¿Ha recibido algún documento por escrito de la funciones y responsabilidades que usted debe cumplir? .....	50
<b>Cuadro 4.5</b>	¿Considera usted que es necesario una información Clara de todas las funciones y responsabilidades? .....	51
<b>Cuadro 4.6</b>	¿Conoce a cabalidad las funciones que usted debe cumplir? ....	52
<b>Cuadro 4.7</b>	¿Considera usted que cumple actividades ajenas para las que fue contratado?.....	54

<b>Cuadro 4.8</b>	¿Conoce usted cual es su inmediato superior e inferior? .....	55
<b>Cuadro 4.9</b>	¿Identifique al nivel jerárquico al que pertenece? .....	56
<b>Cuadro 4.10</b>	¿Cumple usted con todas las tareas encomendadas por la compañía, acorde a su puesto? .....	58
<b>Cuadro 4.11</b>	¿Conoce dentro de la empresa cuáles son sus atribuciones? .....	59
<b>Cuadro 6.1</b>	Registro de Revisión .....	156
<b>Cuadro 6.2</b>	Lista de Páginas Efectivas .....	157
<b>Cuadro 6.3</b>	Lista de Paginas Efectivas (Figuras).....	159
<b>Cuadro 6.4</b>	Lista de Paginas Efectivas (Cuadros) .....	160

## ÍNDICE GENERAL DE FIGURAS

	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Figura 3.1</b>	Organigrama Modelo .....	24
<b>Figura 3.2</b>	Organigrama Mixto .....	25
<b>Figura 4.1</b>	Organigrama Funcional de la Compañía Agroherdez .....	45
<b>Figura 4.2</b>	¿Su nivel de educación es? .....	47
<b>Figura 4.3</b>	¿De los siguientes manuales de cual existe en la compañía? .....	49
<b>Figura4.4</b>	¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones y responsabilidades que usted debe de cumplir? .....	50
<b>Figura 4.5</b>	¿Considera usted que es necesario una información clara de todas las funciones y responsabilidades que usted realiza? .....	51
<b>Figura 4.6</b>	¿Conoce a cabalidad las funciones que usted tiene que cumplir? .....	53
<b>Figura 4.7</b>	¿Considera usted que cumple actividades ajenas para las que fue contratado?. .....	54
<b>Figura 4.8</b>	¿Conoce usted cual es su inmediato superior e inferior? .....	55

<b>Figura 4.9</b>	¿Identifique al nivel jerárquico al que pertenece?.....	57
<b>Figura 4.10</b>	¿Cumple usted con tareas encomendadas?.....	58
<b>Figura 4.11</b>	¿Conoce dentro de la empresa cuáles son sus atribuciones?....	59
<b>Figura 6.1</b>	Organigrama estructural de la compañía Agroherdez Cía. Ltda...	93
<b>Figura 6.2</b>	Organigrama funcional de la compañía Agroherdez Cía. Ltda. ....	94
<b>Figura 6.3</b>	Organigrama posicional de la compañía Agroherdez Cía. Ltda. ..	95
<b>Figura 6.4</b>	Perfil de Funciones del Personal del Nivel directivo. ....	96
<b>Figura 6.5</b>	Perfil de Funciones del Personal del Nivel Asesor .....	101
<b>Figura 6.6</b>	Perfil de Funciones del Nivel Operativo del Administrativo. ....	109
<b>Figura 6.7.</b>	Organigrama Estructural, Perfil de Funciones del Personal del Nivel Operativo del Departamento Financiero .....	123
<b>Figura 6.8.</b>	Organigrama Estructural, Perfil de Funciones del Personal del Nivel Operativo del Departamento de Producción .....	133
<b>Figura 6.9.</b>	Organigrama Estructural, Perfil de Funciones del Personal del Nivel Operativo del Departamento de Comercialización .....	147

## ÍNDICE GENERAL DE ANEXOS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Anexo A</b> Información de la Compañía .....	168
<b>Anexo B</b> Número de Personal y sus Cargos.....	170
<b>Anexo C</b> Ubicación de Materiales Inflamables en la Bodega .....	172
<b>Anexo D</b> Árbol de Problemas .....	173
<b>Anexo E</b> Principales Clientes de la Compañía .....	174
<b>Anexo F</b> Observación al Personal Operativo y Administrativo de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda. ....	175

<b>Anexo G</b>	Departamento de circulación de documentos del cliente Interno y externo .....	176
<b>Anexo H</b>	Encuesta para el personal de la compañía Agroherdez .....	178
<b>Anexo I</b>	Entrevista para los clientes de la compañía .....	181
<b>Anexo J</b>	Cambios durante la investigación, reestructuración de la bodega .....	182
<b>Anexo K</b>	Implementación y socialización del manual orgánico funcional.....	185
<b>Anexo L</b>	Carta de aceptación .....	187
<b>Anexo M</b>	Capacitación sobre normas de seguridad .....	188

## RESUMEN

Las organizaciones actuales deben estar predispuestas a constantes cambios para poder demostrar que las empresas del siglo XXI, deben ser fortalecidas por aspectos no sólo económicos; sino no también en la capacidad de brindar buenos servicios y de calidad. Es necesario tomar en cuenta que los mercados han cambiado, que los consumidores son cada vez más exigentes, que en cada momento se quiere recibir aquello que se ha ofrecido.

Razones por demás claras para que, la Compañía AGROHERDEZ CÍA. LTDA, implemente herramientas de trabajo para mejorar la eficiencia profesional y por ende los servicios.

Una herramienta fundamental es el Manual Orgánico Funcional que ayuda a la optimización de actividades, la solución de inconvenientes como: la duplicidad y la superposición de funciones, la comunicación entre departamentos, evasión de responsabilidades, desconocimiento de niveles jerárquicos por la falta de información documentada.

El presente trabajo se ha desarrollado de tal manera que, todos los temas tratados guíen e informen de manera clara y sencilla. También presta las facilidades, para su uso y aplicación a fin de llegar a la obtención de los objetivos propuestos

## **ABSTRACT**

Organizations today must be ready for constant changes in order to prove that companies in the twenty-first century should be strengthened not only by economic aspects, but not in the capacity to provide good service and quality. It is necessary to count that markets have changed, that consumers are increasingly demanding that each time you wish to receive what is offered.

Reason excessively clears so that, Company AGROHERDEZ CÍA. LTDA. Implement work tools to improve the professional efficiency and for the services.

A key tool is the manual that helps Organic Functional optimization activities, solving problems such as duplication and overlap of functions, communication between departments, evasion of responsibility, lack of hierarchical levels by the lack of documented information.

This work has been developed so that all the topics to guide and inform in a clear and simple. It also provides facilities for use and application in order to reach to achieve the objectives.

## INTRODUCCIÓN

Los cambios constantes en las que se ven involucradas las organizaciones actuales, ha conllevado a nuevas formas de realizar los trabajos para romper viejos paradigmas; por ello, es importante que las empresas cuenten con una guía para todo el personal, pues cada uno de ellos es base fundamental para el desarrollo y progreso de las empresas, instituciones.

Por lo expuesto, el Manual Orgánico Funcional, es una herramienta indispensable para resolver problemas tales como: desconocimiento de sus tareas, evasión de responsabilidades, duplicidad y superposición de funciones, y diferentes dificultades que se presentan.

Para lo cual es necesario e importante considerar, lo siguiente:

El Primer Capítulo; el problema en el que se encuentra toda la contextualización del fenómeno en estudio.

Un Segundo Capítulo; el plan de investigación, que es la guía secuencial lógica para detectar hechos relevantes, que facilitan dar solución al problema planteado.

El Tercer Capítulo; el marco teórico, que es el sustento científico, en él se detalla y define los antecedentes investigativos, la fundamentación teórica y legal.

El Cuarto Capítulo; la ejecución del plan de investigación; se detalla los resultados logrados después del desarrollo y aplicación de parámetros propuestos. Llegando a conclusiones y recomendaciones que facilitan la propuesta de solución al problema.

El Quinto Capítulo; la factibilidad del tema considerando el aspecto técnico y legal así como los recursos humanos y materiales necesarios para su ejecución.

También el Capítulo Sexto; en este se procede al desarrollo integral del tema; es decir, el diseño e implementación de un manual orgánico funcional para la Compañía AGROHERDEZ CÍA. LTDA.

Finalmente el Capítulo Séptimo; en el que se exponen las conclusiones y recomendaciones.



## CAPÍTULO I

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., fue creada en el año 1973, está ubicada en la provincia de Tungurahua Cantón Ambato, en las calles 12 de Noviembre y Tomás Sevilla. Durante 35 años el “Huerto Agrocomerciototal” ha prestado su servicio a la comunidad ambateña y a la zona centro del país mediante la provisión de productos agrícolas, insumos, maquinaria, herramientas, asesoramiento técnico, para la floricultura, horticultura, fruticultura.

La Compañía mencionada desde su creación, presenta necesidades tales como: Una estructura orgánica, diseñada acorde a la dimensión de la compañía; lo cual da origen al desconocimiento de los niveles jerárquicos, del grado de autoridad.

Falta de información documentada sobre funciones y responsabilidades, por este motivo se presentan problemas en el campo laboral; tanto con el personal operativo como administrativo, por ende existe: duplicidad, superposición de funciones, desconocimiento de la relación de dependencia ascendente y descendente.

No existen procedimientos estandarizados y herramientas, que faciliten el cumplimiento de actividades; dando lugar a demora en el despacho de documentos y productos, puesto que las instrucciones que se dan por parte de directivos y jefes departamentales son verbales.

El reclutamiento del personal, no se hace de acuerdo a las necesidades y perfiles profesionales, lo que; provoca falencias en el desempeño de las tareas, atribuciones y responsabilidades.

La transportación de la mercadería hacia las diferentes plantaciones, varias veces no está acorde con los requerimientos de los clientes, esto no

es ocasionado por los transportistas; la dificultad radica en la descoordinación del personal de ventas al por mayor, con los clientes.

También la mala distribución del espacio físico de las dependencias administrativas y operativas, produce demora en los trámites y las ventas al por mayor y menor.

De no solucionar lo antes expuesto seguirá: la pérdida de tiempo y recursos, la falta de eficiencia profesional, servicios que no satisfacen íntegramente al cliente y dificultad para alcanzar un alto nivel de productividad. Por lo que es necesaria la implementación de instrumentos de trabajo (Manuales orgánico funcional, procedimientos, cargos) para ayudar a la eficiencia profesional y por ende mejorar el servicio.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Mejorar el desempeño de las actividades en la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., mediante la implementación de instrumentos de trabajo (Manuales orgánico funcional, procedimientos, cargos).

## **1.3. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA**

La mayor exigencia de calidad por parte de los clientes, la reducción de costos, el aumento de la competencia, el incremento de la complejidad y la diversidad de productos. Obliga a las empresas, compañías, instituciones, a mejorar los procesos productivos y la generación de bienes y servicios. El futuro llega antes de lo esperado y las empresas que no se anticipen son generalmente sus víctimas. Razón por demás para que la Compañía “AGROHERDEZ Cía. Ltda.”, cree nuevas formas de trabajo, que sirvan de guía, herramienta, instructivo, apoyo técnico y teórico, para:

- Facilitar el desempeño de las tareas, atribuciones y responsabilidades.

- Evitar la duplicidad y la superposición de funciones durante la ejecución de actividades, el desconocimiento de niveles jerárquicos, demora en los trámites así como en el despacho de ventas al por mayor y menor.
- Ayudar a la distribución del espacio físico en todos los departamentos administrativos y operativos.
- Mejorar la eficiencia en el desarrollo de actividades de directivos, jefes departamentales y todo el personal de la compañía.
- Optimizar el tiempo y los recursos.

Los resultados de los parámetros señalados, permiten garantizar el logro de los objetivos propuestos y el éxito de la Compañía.

Serán beneficiarios, los directivos, jefes departamentales y todo el personal que labora en las diferentes unidades de trabajo de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.

Por lo antes indicado es importante la implantación de instrumentos de trabajo (Manuales orgánico funcional, procedimientos, cargos), con información pormenorizada; para lograr un alta productividad, y la eficiencia profesional. También mejorar los servicios tanto para el cliente interno como externo.

#### **1.4. OBJETIVOS:**

##### **1.4.1. GENERAL**

Investigar la situación actual de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., mediante la investigación científica para mejorar la eficiencia profesional y por ende mejorar el servicio.

##### **1.4.2. ESPECÍFICOS**

- Recopilar información para el buen desarrollo del trabajo investigativo.

- Analizar la situación actual de las funciones y responsabilidades tanto del personal operativo como del administrativo.
- Plantear y analizar alternativas de solución para mejorar el desempeño de las actividades.

## **1.5. ALCANCE**

El presente trabajo investigativo pretende brindar beneficios a la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., ya que se convertirá en una clave muy importante para el desarrollo de actividades de los directivos, jefes departamentales, el personal que labora en las unidades de trabajo y todas aquellas personas involucrados con la Compañía.

Creando medios e instrumentos de trabajo (Manuales orgánico funcional, procedimientos, cargos), se va a ayudar, al desarrollo continuo de la compañía, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

## CAPÍTULO II

### PLAN DE INVESTIGACIÓN

#### 2.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.

Con la finalidad de cubrir todos los objetivos planteados, como general y específicos de la actual investigación, se centrará en el diseño de un manual de funciones y responsabilidades de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.

- **Investigación de Campo.-** En esta investigación el mismo objeto de estudio servirá de fuente de información para el investigador. En otros términos, es aquella que se lleva a cabo en el “**campo de los hechos**”, o sea; en los **lugares** donde se están desarrollando los **acontecimientos**.<sup>1</sup>
- **Investigación Documental-Bibliográfica.-** Con esta investigación se recurrirá a fuentes primarias, secundarias, internet, o cualquier otro método que brinde información. Dicha investigación permite conocer, ampliar, comparar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores que permitirán determinar en la empresa funciones y responsabilidades para el personal.

#### 2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación no Experimental.-** Este tipo de investigación es de índole descriptivo, permitirá observar las situaciones existentes en la Compañía, y no son provocadas por el investigador.

#### 2.3. NIVELES DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación Descriptiva.-** Este modelo de investigación ayudará a, describir el problema, facilita examinar el comportamiento de determinados fenómenos en estudio, detallando situaciones y eventos, es decir: Cómo

---

<sup>1</sup> Curso de técnicas de investigación y metodología del estudio” pág.39-40.

es y cómo se manifiestan determinados fenómenos en “**LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ**”, así como el desconocimiento de funciones y responsabilidades de todo el personal administrativo y operativo de la mencionada compañía.

- **Investigación Correlacional.-** Facilitará observar cómo se relacionan o vinculan diversos fenómenos entre sí. Este nivel de investigación facilitará relacionar, y comprobar la carencia de información acerca de las funciones y responsabilidades que tiene el personal operativo y administrativo para poder desempeñar de manera eficiente todas sus actividades.

## **2.4. UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA**

Se determinará: el **universo** que es el número de unidades estadísticas de estudio. La **población** que forma parte del universo. La **muestra** que consiste en seleccionar una parte de los elementos de la población, de manera que sea la más representativa en cuanto a las características sometidas a estudio.

## **2.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.5.1. MÉTODOS**

- **Análisis.-** Este método ayudará a partir de un análisis con el propósito de entender el objeto de estudio, es así que se realiza un análisis de la situación actual de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., en su totalidad y posterior se llevará a cabo una evaluación individual de funciones y responsabilidades por cargo, tanto del personal administrativo como operativo.

Para lo mencionado se tomará en consideración los siguientes parámetros:

- Identificar los niveles de las Compañía.
- Analizar la estructura orgánica de la empresa.

- Analizar las preguntas de la encuesta.
- **Síntesis.-** Permitirá unir todos los criterios alcanzados en el análisis y lograr una idea general, asegurando de este modo el objeto de estudio y todas sus necesidades sin descartar nada.
- **Dedución.-** Facilitará buscar la solución de los problemas existentes en la Compañía acerca de las funciones y responsabilidades que el personal debe tener para cumplir a cabalidad sus actividades.
- **Inducción.-** Ayudará a la recolección de datos para después por analogía y en base al indicio propuesto, clasificar, analizar e interpretar dichos datos para en lo posterior obtener conclusiones generales acerca del problema que se ha venido presentando tiempo atrás.

## 2.5.2. TÉCNICAS

- **La Observación.-** Esta técnica permite obtener información para conocer las necesidades latentes de los diferentes puestos de trabajo del personal tanto operativo y administrativo de la compañía, para en lo posterior registrarla para su análisis.

Se hará uso de los siguientes tipos de observación:

- **Observación Documental.-** Permitirá la revisión documental bibliográfica que ayude a construir el marco teórico.
- **Observación de Campo.-** Se realizará en la “**COMPAÑÍA AGROHERDEZ**”; lugar en el que se producen los hechos a través del contacto directo con el personal que trabaja en la misma sin dificultar su trabajo.
- **La Encuesta.-** Es una técnica que facilitará la recolección de datos sobre hechos pasados o conductas futuras, para llegar a criterios generales e individuales que ayudan a solucionar los problemas que

se han venido presentando con el personal dentro de la compañía.  
Se tomará en consideración:

- **Encuesta Indirecta o Auto Administrada.-** Está será indispensable porque no entorpece las labores del personal de la Compañía “AGROHERDEZ”; con el fin de alcanzar información eficaz pues es necesario aplicar la encuesta a todo el personal administrativo como operativo que labora en la Compañía.

➤ **La Entrevista.-** Esta ayudará en la obtención de información oral de parte del entrevistado recabada por el entrevistador en forma directa, es decir esta técnica ayuda a obtener datos de los clientes y sus necesidades. Para lo cual se hará uso de la siguiente:

- ✓ **Entrevista Estructurada.-** Es conocida como entrevista dirigida, controlada, planificada. Se caracteriza porque sigue un procedimiento establecido, es decir se realizará un cuestionario previamente elaborado.

Este cuestionario se realizará considerando lo siguiente:

- Procurar que las preguntas sean formuladas con frases fácilmente comprensibles evitando formulaciones embarazosas de carácter personal y privado.
- Las preguntas deben ser claras, simples, y concretas, enfocando un punto cada vez.
- Debe evitarse preguntas como: ¿Cuándo, cómo y dónde.
- Plantear preguntas que ayuden a recordar con facilidad las respuestas evitando esfuerzos de memoria al entrevistado.

➤ **Prueba Piloto.-** Una vez que el cuestionario ha sido elaborado y parece satisfactorio debe ser sometido a una prueba piloto. Esta prueba se aplicará a personas previamente seleccionadas al azar para saber si el cuestionario funciona correctamente, si es claro o



compresible, caso contrario introducir registrar y preparar una nueva edición.

## **2.6. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Esta actividad metodológica se la realizará a través de algunas estrategias como cuestionarios estructurados, análisis del contenido, observación directa, pruebas o inventarios estandarizados, sesiones de trabajo a profundidad, archivos y estrategias combinadas.

Se establece los siguientes parámetros de análisis:

- Definición de los sujetos, personas u objetos a investigar.
- Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de la información, (Observación, entrevista, encuesta).
- Diseño técnico de instrumentos de acuerdo a la técnica escogida.
- Selección de recursos de apoyo.
- Explicación del procedimiento para la recolección de la información, cómo se van a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo, espacio, etc.
- Preparación de las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente (codificación de los datos).

## **2.7. PROCESAMIENTO DE DATOS**

Una vez recopilados los datos a través de las encuestas será prioritario y necesario transformarlos matemáticamente con: la cuantificación y tratamiento estadístico, ya que; esto nos permitirá obtener conclusiones y recomendaciones.

Se considerara las siguientes etapas:

- Revisión crítica de la información recogida.
- Limpieza de información defectuosa: Contradictoria, incompleta, no pertinente.

- Tabulación de datos.
- Codificación de los datos para que puedan ser analizados.
- Control de la información obtenida.
- Representación gráfica de los datos. (Pasteles, barras).

## **2.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Demuestra las características sobresalientes de la información recopilada y explica los datos presentados en los cuadros o tablas estadísticas, manteniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- Análisis estadístico de los resultados. En este se destaca tendencias o relaciones de acuerdo con los objetivos y con el hecho en estudio.
- Interpretación de los resultados en relación al marco teórico referencial.
- Una comprobación que es una prueba estadística para evaluar la relación entre dos variables.

## **2.9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez aplicado lo antes señalado se podrá llegar a definir conclusiones y recomendaciones que se desprenden de la investigación y del criterio del investigador, respectivamente. Será posible sacar conclusiones y recomendaciones luego de procesada la información.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Las herramientas, los procesos de producción y mercadeo son importantes manejarlas correctamente para lograr el desarrollo sostenido y sustentable de las empresas.

Instrumentos tales como: manuales de organización, manual de procedimientos, y de cargos son de vital importancia para el control y desenvolvimiento empresarial para cualquier tipo de empresa.

- Es así como la empresa “Asproagro” que tiene como objetivo social la comercialización de productos agroquímicos para el sector agrícola en general dispone de los siguientes manuales: orgánico funcional y de cargos los mismos que fueron elaborados por el Sr. Gonzalo Montesdeoca, esta empresa viene aplicando los mencionados manuales, por lo cual el personal de esta empresa ha ido desarrollando de manera eficiente todas las funciones concernientes a sus puestos de trabajo; de esta manera la Compañía “AGROHERDEZ”, se ve en la necesidad de implementar herramientas de trabajos, para de esta forma optimizar esfuerzos, plasmados en las diferentes actividades que realiza el personal.

#### **3.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

Para la realización de la presente investigación se tomará en cuenta conceptos y definiciones específicas que estén acorde al tema investigativo, por ende la misma ayudará a comprender el tema de manera más clara y precisa.

Es prioritario, iniciar la fundamentación teórica con información clara acerca de las compañías, organización, manuales de manera que la investigación se fundamente en aspectos justificados que den validez y sea de utilidad a quien lo requiera.

### **3.2.1. DEFINICIÓN DE COMPAÑÍA**

Es una sociedad o junta de varias personas unidas para un mismo fin, frecuentemente mercantil.

#### **➤ Tipos de Compañías**

- Corporaciones o Sociedades Anónima
- Compañías de Responsabilidad Limitada
- Compañía Holding o tenedora de acciones
- Compañía en Nombre Colectivo
- Compañía en Comandita Simple
- Compañías de Economía Mixta
- Sucursales de Corporaciones Extranjeras.

#### **3.2.1.1. COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

La responsabilidad de los socios en este tipo de compañías, se limita a la contribución al capital. Es posible que personas extranjeras sean socias de este tipo de compañías.<sup>2</sup>

En este tipo de sociedad mercantil el capital está dividido en participaciones sociales, se integra por las aportaciones de todos los socios, quienes no responden de modo personal de las deudas sociales.

---

<sup>2</sup> <http://www.content4reprint.com/view/spanish-68070.htm>

La Compañías de Responsabilidad Limitada tendrá un capital social mínimo de US\$ 400. La Cía. Ltda., no puede acordar ni garantizar la emisión de las obligaciones.

La constitución de las sociedades se hará mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil, con lo cual adquiere su personalidad jurídica. En la escritura de constitución se expresa la identidad de los socios, las aportaciones realizadas y las participaciones asignadas en pago, los estatutos, el modo en que se organiza la administración y quienes sean los administradores, la denominación de la sociedad, el objeto, domicilio y capital social, la fecha de cierre del ejercicio social y el modo de organizar la administración de la sociedad.

Las Compañías de Responsabilidad Limitada pueden establecerse para cualquier tipo de negocio, exceptuando la banca, los seguros y las finanzas.

### **3.2.2. LA ORGANIZACIÓN**

Es una técnica que actúa como mecanismo de control de los procedimientos administrativos, está íntimamente relacionada con la administración, es un proceso de desarrollo organizacional, es un eje de la empresa en los puntos fundamentales de la misma, organiza todos los recursos disponibles de la empresa.

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

### **3.2.2.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Desde los tiempos prehistóricos aparecen organizaciones hasta los grupos más pequeños y sencillos por ejemplo: recogedores de alimentos, reconocen y obedecen a un jefe o a un grupo de líderes que son representantes del bien común.

Por lo tanto la organización es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado; dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos) lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

### **3.2.2.2. TIPOS DE ORGANIZACIONES**

Existe una gran variedad de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos; éstas ejercen presión sobre la vida de los individuos y son parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, satisface sus necesidades.

Hay varias formas de organización entre las más importantes están:

- Organización lineal
- Organización funcional
- Organización de "línea-staff"
- Organización divisional
- Organización matricial

➤ Organización empresarial

### 3.2.2.3. ORGANIZACIÓN LINEAL

Este prototipo de organización responde a los principios de unidad de mando y disciplina. En ella la autoridad y la comunicación, se realizan en forma de órdenes, mandatos o instrucciones, que fluyen desde los niveles más altos o cúspides de la organización hasta los más bajos.

Los deberes y responsabilidades de los diferentes miembros y las relaciones entre ellos aparecen claramente definidas. Cada jefe o supervisor tiene a su cargo un determinado número de personas, que dependen directamente; cada una de estas personas vuelven a tener a su cargo un determinado número de personas del siguiente nivel, hasta llegar a la base del organigrama. Cada empleado o mando intermedio informa a su jefe del escalón superior que es el único jefe para él, de los resultados de su propio trabajo y de todas las contingencias relacionadas con el mismo.

➤ **Características de la Organización Lineal.-** La organización lineal en general se presenta con las siguientes características:

- Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.
- Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por

medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.

- Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.
- Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos.<sup>3</sup>

#### ➤ **Ventajas de la Organización Lineal**

- Estructura sencilla y clara.
- Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.
- Facilidad de implantación.
- Estabilidad considerable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

#### ➤ **Desventajas del Sistema**

- Carece de especialización
- No hay flexibilidad para futuras expansiones
- Es muy difícil capacitar un jefe para cubrir todos los aspectos que debe coordinar.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

---

<sup>3</sup> <http://www.monografias.com/trabajos6/napro/napro.shtml>



### **3.2.3. ORGANIGRAMAS**

Los organigramas son utilizados como herramienta de trabajo del ejecutivo, puesto que en ellos se demuestra la línea de autoridad y las unidades administrativas que integran la organización.

Se puede dibujar un organigrama de cualquier organización y debe ser difundido entre todo el personal, para que conozca su ubicación, nivel de responsabilidad y campo funcional.

#### **3.2.3.1. CONCEPTO**

Es esencialmente una representación gráfica de la estructura de una empresa como sus servicios, puestos de trabajo de las distintas relaciones de autoridad y responsabilidad.

El organigrama es considerado como la columna vertebral de una organización.

#### **3.2.3.2. OBJETIVOS**

El objetivo es representar la estructura administrativa de una empresa, en forma esquemática e incompleta. El organigrama cumple fundamentalmente una finalidad informativa, la que le permite alcanzar diversos propósitos:

- Para los niveles jerárquicos, facilita el conocimiento de su campo de acción y de sus relaciones con las demás unidades.
- Para los funcionarios, les permite conocer su posición relativa dentro de la organización.
- Para los especialistas administrativos, les permite conocer la estructura actual y sus problemas.

➤ Para el público, les permite tener una visión de conjunto de la estructura organizacional.<sup>4</sup>

- **Los Organigramas Revelan:**

- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales de la comunicación
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- La relaciones que existen en cada dependencia o sección de la empresa.

### **3.2.3.3. VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS**

Sin lugar a duda las mayores ventajas de los organigramas se obtienen durante la fase de su preparación o revisión.

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Es posible detectar la duplicidad de funciones y sugerir su eliminación o racionalización, según sea el caso.
- Disponer las cosas en orden.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.

---

<sup>4</sup> “Organización Aplicada” (Pág. 96)

- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

#### **3.2.3.4. FINALIDAD DEL ORGANIGRAMA**

Un organigrama posee diversas funciones y finalidades:

- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
  - Los cargos existentes en la compañía.
  - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
  - Como la autoridad se le asigna a los mismos.

#### **3.2.3.5. ELEMENTOS GRÁFICOS PARA EL DISEÑO DE DIAGRAMAS**

##### **➤ Pasos para Estructurar Organigramas**

Los pasos utilizados para preparar un organigrama, se sintetizan en los siguientes:

- Elaboración de una lista de funciones que cumple la empresa.
- Clasificación de las funciones por áreas.
- Agrupamiento de las áreas por unidades funcionales.<sup>5</sup>
- Diseño preliminar del organigrama con grandes áreas funcionales para estudio y análisis con los representantes de la organización.

### ➤ **Etapas para Elaborar los Organigramas**

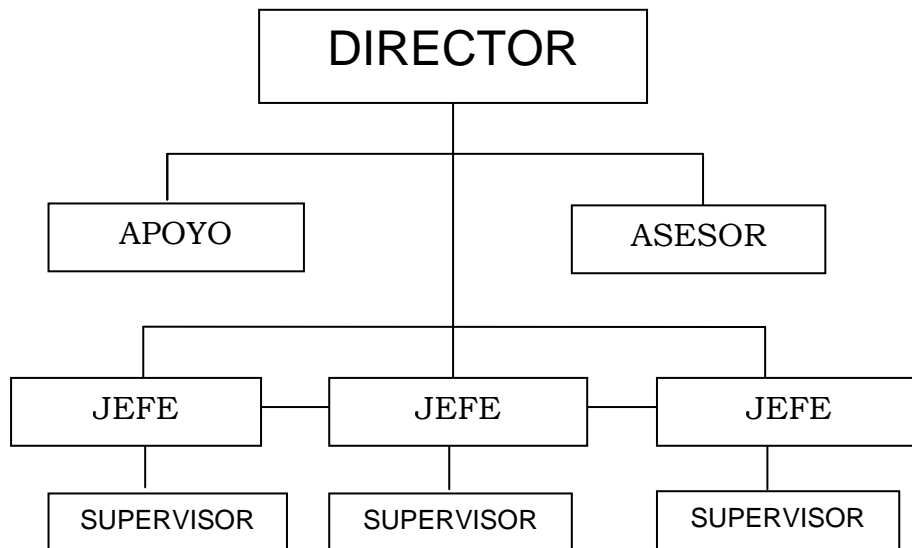
En el diseño del organigrama, el Especialista Administrativo, no se puede descuidar de tomar en cuenta los siguientes elementos básicos.

- **Identificación (organigrama e institución).**- Se recomienda usar títulos que tengan significado y aceptación para todos los miembros de la organización es decir el nombre de la institución.
- **Uso de Rectángulos.**- Al diseñar un organigrama es recomendable utilizar rectángulos cuyo tamaño varíe en función directa del nivel jerárquico de la unidad administrativa que se represente. De tal manera que cuando mayor sea el nivel de la unidad administrativa, el área del rectángulo será mayor. *(Ver figura 3.1)*

---

<sup>5</sup> “Organización Aplicada” (Pág. 202)

## ORGANIGRAMA MODELO



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** R .Vásquez Hugo Víctor (2001, Pag.210) “organización aplicada”

**Figura3.1.** Organigrama modelo

- **Posición Jerárquica.-** En un organigrama debe figurar, en primer término, la máxima autoridad y luego hacia abajo indicando las de menor jerarquía, especificando quién depende de la anterior y qué funciones desempeña. Pese a la falta de normatividad, se ha llegado a un consenso para determinar que la mayor responsabilidad administrativa debe estar ubicada en la parte superior, y progresivamente en los niveles inferiores se ubicarán las de menor autoridad y responsabilidad.
- **Leyendas.-** Cada rectángulo representa una unidad administrativa, la misma que debe llevar un nombre lo suficientemente claro y explicativo para establecer su categoría dentro de la organización.

Para expresar en el organigrama todos los tipos de relaciones se recomienda usar símbolos en blanco y negro, siguiendo las relaciones formales con líneas llenas (\_\_\_\_\_), y todas las restantes con líneas cortadas (-----), de éste último caso tenemos las relaciones de coordinación<sup>6</sup>.

➤ **Usos de las líneas (autoridad, relación funcional, coordinación)**

Se utiliza para interpretar el armazón de la estructura organizativa de la identidad.

Básicamente se utilizan cuatro clases de líneas:

- **Continua.-** Se utiliza para ilustrar la relación jerárquica normal de autoridad, responsabilidad y subordinación que existe entre los componentes o unidades de trabajo de un mismo organismo. Las líneas deben ser ligeramente más gruesas, para distinguir claramente, el diseño de las figuras geométricas, tal como se expresa a continuación:

Autoridad      **—————**

- **Línea Cortada.-** Se utiliza para representar las relaciones especiales entre dos unidades u organizaciones. Representa la relación formal de coordinación, y la de control técnico que forman parte de la dependencia que la representan

Coordinación      **- - - - -**

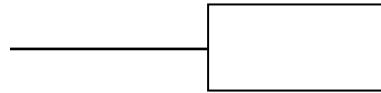
- **Las asesorías.-** Se la representa con una línea fina continua y una de puntos.

---

<sup>6</sup> “Organización Aplicada” (Pág. 206)

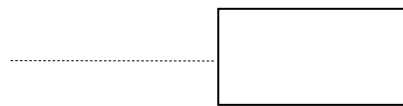
La línea fina continua representa la relación funcional es decir representa la asesoría permanente.

Asesoría permanente



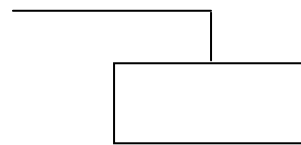
La línea de puntos representa la relación indirecta es decir representa la asesoría temporal.

Asesoría temporal



- **La de servicio (auxiliar o administrativo).**- se la representa por una línea y un rectángulo abajo.

Auxiliar o Administración



- **Distribución.**- La distribución de los rectángulos en la estructura de organización de una empresa, debe ser simétrica en la medida de las posibilidades la tendencia de esta distribución es mantener un equilibrio con relación al número de unidades administrativas, esto es, que se ubique igual número de unidades tanto a la izquierda como a la derecha.
- **Responsabilidad y Referencias.**- Generalmente en la parte inferior izquierda del organigrama, utilizando dos rectángulos unidos en su vértice se pone la siguiente información. (Ver cuadro 3.1)

**Cuadro 3.1** Cuadro de referencias (Responsables)

<b>RESPONSABILIDAD</b>		
Elaborado	Aprobado	Fecha

<b>REFERENCIAS</b>
_____ Autoridad
_____ Relación Funcional
----- Coordinación

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** R .Vásquez Hugo Víctor (2001, Pag.210) "organización aplicada"

### 3.2.3.6. CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS

Existe una infinidad de organigramas, variando los mismos según el criterio de los Especialistas Administrativos, no obstante, a continuación se resume una clasificación:

➤ **Por su Desarrollo o Fin:**

- **Por su Contenido**

- Estructurales
- Funcionales
- De integración de puestos

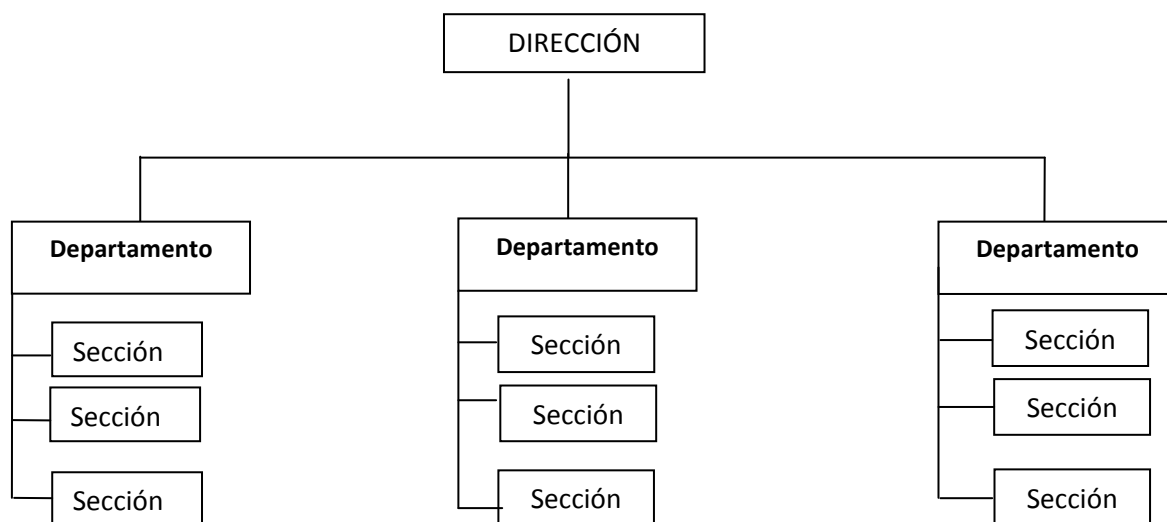
- **Por su Forma**

- Circular
- Horizontal
- Vertical
- Mixtos

**Mixtos.-** No es más que la combinación de varias formas de ramificación, la más común y utilizada es la



VERTICAL- HORIZONTAL. El objetivo del diseño de organigramas mixtos es evitar la utilización de un exagerado espacio. (Ver figura 3.2)<sup>7</sup>



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** R .Vásquez Hugo Víctor (2001, Pag.224) “organización aplicada”

**Figura 3.2** Organigrama Mixto.

### 3.2.3.7. CRITERIOS PARA SU ELABORACIÓN

- **Exactitud.-** Un organigrama tiene necesariamente que reflejar la estructura real de la organización, con sus unidades de trabajo, de autoridad, y coordinación.
- **Actualidad.-** Un organigrama es útil cuando representa la organización vigente, caso contrario da lugar a confusiones y errores. Por esta razón, se aconseja que todo organigrama lleve la fecha que ha sido elaborado.
- **Claridad y Sencillez.-** Todo organigrama debe garantizar una información exacta y asimilable por quienes utilizan dicho instrumento. Los organigramas parten desde los más sencillos, en los que se reflejan la estructura de las

<sup>7</sup> “Organización Aplicada” (Pag.224 - 225)

unidades principales, hasta los más complicados que incluyen todas las unidades secundarias, así como todas las variaciones de la autoridad, las relaciones entre los departamentos, los niveles, todo lo cual permite una visión clara y precisa de la organización.

- **Uniformidad.-** No es posible sostener un criterio de uniformidad en la estructura de organigramas, por la falta de normatividad al respecto.

### 3.2.4. LA JERARQUÍA

#### ➤ Definición

La jerarquía cuando se individualiza podría definirse como el status o rango que posee un trabajador dentro de una empresa, así el individuo que se desempeña como gerente goza indudablemente de un respetable status dentro de la empresa.

También se la podría definirla como un patrón de diversos niveles de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

### 3.2.5. FUNCIONES

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

sabido, aglutina en sus líneas y gráfico diversas variables o cuestiones. Así podemos citar:

- Tipo de organización elegida
- Departamentos, áreas o secciones creadas
- Dependencias orgánicas y jerárquicas
- Funciones de mando Relaciones internas
- Funciones a realizar y atribuciones.
- Personas asignadas a la dirección de las subdivisiones organizativas diseñadas.

De todos estos aspectos, el de las funciones de mando es de suma importancia. La dirección del personal de las distintas subdivisiones creadas (departamentos, áreas, secciones, etc.) se ha de llevar a cabo por medio del mando. Este mando tendrá niveles diferentes en su amplitud, según el lugar del organigrama que estemos considerando y estará sujeto, a la vez, a la dependencia de otros mandos superiores en jerarquía.

#### ➤ **Estructura de una Función**

- **Tarea.-** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del puesto, en general hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejercen los que trabajan por horas o los obreros.
- **Atribución.-** Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a los cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

Es necesario definir los siguientes términos complementarios:

- Un **trabajador o trabajadora**, es una persona que con la edad legal suficiente, y de forma voluntaria presta sus servicios retribuidos.
- **Obreros**, son personas que trabajan en las obras, construyendo edificios.
- **Empresario**, persona o empresa que desea emprender una actividad mercantil, reuniendo los recursos necesarios y arriesgándose al éxito o al fracaso.
- El **funcionario**, es aquel trabajador que desempeña funciones en un organismo del Estado, que puede representar a cualquier poder público.
- Se denomina **operario** a las personas, hombres o mujeres que realizan una tarea determinada, generalmente de carácter técnico.<sup>8</sup>

### 3.2.6. RESPONSABILIDADES

Es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

La responsabilidad de la empresa es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, y es una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema.

La responsabilidad social de la empresa abarca aspectos internos y externos, los primeros orientados a los colaboradores o el equipo de trabajo, sus asociados y accionistas, y los segundos, los externos a clientes, proveedores, familia de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, entre estos el medio ambiente.

---

<sup>8</sup> <http://www.google.com.ec/search?hl=es&q=define%3Aoperario&meta=>

Antes de profundizar más sobre el tema, es preciso recordar que los objetivos empresariales de la compañía actual, están enfocados en lograr mayor competitividad y productividad.

La productividad se entiende como la capacidad de producir y vender más, a menor costo y con una excelente calidad

### **3.2.7. DEPARTAMENTALIZACIÓN**

El término departamento hace referencia a un área, división o segmento de una empresa; es utilizado para obtener homogeneidad en las tareas de cada órgano, teniendo en cuenta el tamaño y complejidad de las organizaciones y de las operaciones que esta desempeña.

- **Departamentalización por Función Empresarial.-** Este tipo de departamentalización consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa teniendo en cuenta que toda empresa u organización tiene como funciones principales primero la producción, segundo vender y tercero financiar, encontramos que esto genera varias características como son
  - No existe una terminología única ampliamente aceptada por las empresas.
  - No todos los organismos optan por las mismas denominaciones funcionales.
  - La coordinación de las actividades se hace mediante reglas y procedimientos, teniendo en cuenta aspectos de la planeación.
  
- **Ventajas:**
  - Permite agrupar a los especialistas bajo una jefatura única.

- Garantiza la máxima utilización de las habilidades técnicas de las personas.
- Hace énfasis en las funciones principales de la empresa.
- Orienta a las personas hacia una actividad específica según la capacitación por ella recibida.

➤ **Desventajas:**

- Disminuye el interés por los objetivos generales de la compañía.
- No es adecuada cuando la tecnología y las circunstancias externas son cambiantes e imprevisibles.
- Se reduce la coordinación entre las funciones específicas de la compañía.
- La responsabilidad de las utilidades recae sobre la autoridad.

### 3.2.8. EL MANUAL

*“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. Graham Kellog.<sup>9</sup>*

➤ **Tipos de Manuales**

- Manual de puestos y funciones
- Manual de normas y procedimientos
- Manual de Organización o funciones
- Manual de Calidad
- Manual del Especialista

---

<sup>9</sup> [www.monografias.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml](http://www.monografias.com/trabajo13/mapro/mapro.shtml)

- Manual del Empleado
- Manual de Propósito múltiple
- **Manual De Organización O Funciones.**- Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, y las relaciones. Este tipo de manual detalla con claridad la estructura organizacional señalando la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa y la relación existente entre ellos para el logro de sus objetivos. Por lo general exponen la descripción del trabajo, gráficas de organización, etc.

#### ➤ **Objetivos de los Manuales**

Un manual en la organización nos permite señalar los siguientes objetivos:

- Instruir al empleado en cuanto a: objetivos, historia, responsabilidades, funciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar con claridad las respectivas funciones que deberán cumplir las unidades de trabajo, evitando los malos entendidos entre estas.
- Contribuir en el lógico desarrollo de las labores realizadas por el personal.
- Servir como medio de capacitación al nuevo personal, generando una rápida y buena incorporación a las labores.
- Suministrar correcta información para la planeación y ejecución de cambios en la empresa.

## ➤ **Ventajas del Uso de Manuales**

El uso de los manuales en la organización, presentan las siguientes ventajas:

- Recopilan todas las funciones que se realizan en una organización, facilitando el control por parte de supervisores ya que existe un detalle de los actos delegados.
- Precisan las áreas en las que puede intervenir la persona y la responsabilidad que asume al decidir o ejecutar cualquier acción.
- Existe la uniformidad en la gestión administrativa, evitando el desconocimiento de normas actuales.
- Capacitan y entrenan al empleado que hasta el momento no haya accedido a otras áreas. Por otra parte destinan al empleado al lugar que le corresponde.



## CAPÍTULO IV

### EJECUCIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN

#### 4.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

##### 4.1.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN

Se tomó en consideración la modalidad básica, misma que se realizó en la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., lugar en el que se desarrollan los hechos objeto de estudio.

➤ **Investigación de Campo.-** Se consideró esta modalidad, puesto que; permitió el contacto directo con dos directivos, cuatro jefes departamentales, y el personal de todas las dependencias que laboran dentro de la Compañía para obtener información de acuerdo con los objetivos planteados.

Se efectuó la observación directa de las actividades que se realizan en las diferentes dependencias que al momento figuran en la estructura orgánica actual de la Compañía. Esta investigación permitió detectar lo siguiente:

- El personal no cuenta con las respectivas herramientas de trabajo; es decir no disponen de los medios de seguridad para laborar dentro de la compañía.
- En la bodega de despachos, no existe el stock suficiente para la venta; por lo que, el personal tiene que dirigirse al segundo y tercer piso con frecuencia para su abastecimiento, provocando malestar en el cliente por la falta de rapidez en el despacho de su mercadería.
- Existe falta de medios (perchas) que ayuden a tener un stock de los productos para realizar un adecuado despacho a los clientes.

- La mala distribución del espacio físico ocasiona la pérdida de tiempo y esfuerzo al personal de bodega.
- El personal de bodega en determinadas ocasiones evade responsabilidades como: preparar mercadería, dejar paquetes en los diferentes transportes de la localidad, envase de productos, acomodar cajas que llegan de los diferentes proveedores.
- Hay descoordinación del departamento de ventas con los despachadores, de mercadería al por menor y menor; porque, el personal no tiene claro cuáles son sus funciones y responsabilidades al momento de preparar y enviar mercadería vía encomienda a diferentes provincias del país.

➤ **Investigación Documental-Bibliográfica.-** La investigación documental, permitió obtener datos mediante la revisión de documentos y bibliografía confiable; es así que, se logró revisar lo siguiente:

- Información sobre la reseña histórica de la Compañía. (*Ver anexo A*)
- Numero del personal y ocupación. (*Ver anexo B*)
- Políticas de la compañía, así como el marco legal, que por política y carácter reservado de la Compañía, se tomó únicamente lo pertinente para la factibilidad legal (Pág.79).
- Estructura orgánica. (Pág.45)

También ayudó a conocer, ampliar, comparar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones, y criterios de varios actores y lo más importante a construir el marco teórico que ayudó a comprender la teoría y a conocer más acerca del tema en investigación.

#### 4.1.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

- **Investigación no Experimental.-** Se utilizó la investigación no experimental la que permitió, detectar las siguientes causas y efectos:

##### **Causa 1:**

- La departamentalización, está elaborada y graficada de modo incorrecto.

##### **Efectos:**

- Las unidades de trabajo, no cumplen con la ubicación y el uso adecuado de líneas de dependencia.
- Se omiten dependencias como: Compras, Relaciones Públicas, Recursos Humanos.

##### **Causa 2:**

- La falta de instrumentos de trabajo como manual de: funciones, procedimientos y de cargos.

##### **Efecto:**

- El personal no cuenta con información escrita que sirva de base, guía, respaldo para el cumplimiento de actividades.

##### **Causa 3:**

- Desconocimiento de funciones y responsabilidades tanto del personal administrativo como operativo.

## **Efectos:**

- Duplicidad en las actividades realizadas por el personal, tal es el caso:
  - El gerente con la sugerente realizan las mismas actividades en la dirección de la empresa.
  - La asistente contable al irse la secretaría de gerencia y subgerencia asume las funciones.
  - El ayudante de bodega también realiza las actividades del chofer.
  - El encargado de las compras, ejecuta también las ventas.
  - El ayudante de bodega a más de cumplir con sus actividades hace las veces de despachador.
  - El despachador a más de cumplir con sus actividades, hace las veces de ayudante de bodega y realiza ventas.
  - El gerente con el asistente de ventas, realizan las mismas actividades.
  - El gerente de ventas con el asistente, toman y desarrollan las mismas decisiones y actividades.
  - Los ayudantes, asistentes de bodega, no siguen el órgano regular para los trámites, permisos, etc.
  
- Superposición de funciones del personal, como:
  - Del bodeguero con el asistente, los despachadores, el chofer porque realizan las mismas actividades como: recibir y despachar mercadería, embasado de productos químicos (agrícolas).
  - La secretaria que a más de encargarse del departamento de Recursos Humanos, realiza los roles de pago.

- Falta de eficiencia profesional, lo que no permite a la Compañía alcanzar su verdadera productividad para poder satisfacer a los clientes.

#### **Causa 4:**

- La emisión de órdenes verbales.

#### **Efectos:**

- No existe respaldo documentado, para el cumplimiento de disposiciones; tanto de la persona que emite como la que recibe.
- Evasión de responsabilidades, por la falta de disposiciones escritas.
- Pérdida de tiempo, porque no se dan las ordenes con el tiempo de cumplimiento, esto a su vez; ocasiona la insatisfacción del cliente por que no es atendido con la rapidez del caso.
- Personal desmotivado, por la falta de información para cumplir con el trabajo.
- Dificultad para alcanzar un alto nivel de productividad.
- Mal uso y perdida de recursos:
  - **Económicos.**- Por la mala gestión financiera.
  - **Humano.**- Porque no se conocen con amplitud las habilidades, destrezas del talento humano.
  - **Materiales.**- Por el manejo inadecuado de los mismos.

#### **Causa 5:**

- El personal contratado no es ubicado de acuerdo al perfil profesional que ostenta.

**Efectos:**

- Lo cual impide que el Talento Humano, no alcance eficiencia profesional, es así que las ingenieras agrónomas se encuentran trabajando en el despacho de mercadería y asistente de ventas, un ingeniero en administración hace de chofer y de técnico de almacén asesorando al cliente externo en el uso y manejo de productos químicos.
- Desperdicio de habilidades y destrezas del Talento Humano.

**Causa 6:**

- La descoordinación de la sección ventas con los clientes en la transportación de mercadería a las plantaciones florícolas.

**Efectos:**

- Demora en la entrega de productos.
- Pérdida de clientes potenciales, por la falta de competitividad de la compañía.

**Causa 7:**

- Mala distribución de espacios físicos en el área administrativa y operativa de la compañía.

**Efectos:**

- La distribución física no presta las facilidades para un adecuado desempeño de los empleados y el servicio rápido a los clientes.
- Fatiga y cansancio de los despachadores por la distancia que tienen que recorrer de las bodegas del segundo y tercer piso para traer a la bodega central, los productos para la venta.

- En la bodega, el desorden es evidente y esto puede ocasionar perdida:
  - Personal, pues el derrame de productos químicos ocasiona parálisis, ceguera, daños a la piel, etc.
  - Material, existen productos químicos e inflamables que puedan dar origen a un incendio y las perdidas serian fatales.
  - Económico puesto que existen productos realmente costosos como: tracer por 1 litro \$ 150.00, Strobry por 1000gr \$ 75.00, sulfato de cobre entre otros.

#### **Causa 8:**

- Peligro latente por la falta de medidas y normas de seguridad en la bodega.

#### **Efectos:**

- El material inflamable reacciones produciendo incendios e intoxicamiento de las personas que trabaja en la compañía y sus alrededores. (*Ver anexo C*)
- Puede producir esterilidad y mal formación de niños en gestación.

Par detectar las causas y efectos del hecho objeto de estudio, se elaboró un árbol de problemas. (*Ver anexo D*)

#### **4.1.3. NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN**

- El nivel **descriptivo**, permitieron examinar el problema e identificarlo, a través de observación directa al personal que labora en la compañía, logrando identificar lo siguiente:
  - Falta de compromiso institucional, desmotivación del personal tanto administrativo como operativo, por la falta de incentivos

como: charlas de motivación, capacitación, sueldos de acuerdo a las funciones desempeñadas.

- El nivel **correlacional**, permitió medir el grado de relación existente entre las causas del problema con sus respectivos efectos, como se pudo constatar en el tipo de investigación no experimental.

#### **4.1.4. UNIVERSO POBLACIÓN Y MUESTRA**

El universo para determinar la población y la muestra está constituido por todos los empleados de la Compañía Agroherdez.

Considerando que la población de directivos y empleados es reducida, se tomó en consideración a todos los diecinueve (19) empleados que componen la Compañía.

Cabe indicar que se consideró también a diez (10) clientes potencial de la Compañía, para determinar el grado de satisfacción en cuanto al servicio. Esta muestra se determinó mediante información proporcionada por el Jefe de Ventas con la autorización del Gerente. *(Ver anexo E)*

Para la investigación se ha tomado en cuenta la siguiente información expuesta en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4.1** Población y muestra.

<b>Universo</b>	<b>Compañía “AGROHERDEZ CÍA. LTDA.”</b>
<b>Población</b>	<b>Personal de la Compañía.</b>
<b>Muestra</b>	<b>19</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de campo



## 4.1.5. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

### 4.1.5.1. MÉTODOS

- **Análisis.-** En esta parte del trabajo se realizó; un estudio de la situación actual de toda la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda. Con el propósito de exponer las condiciones en las que actualmente viene funcionando, así conocer los problemas que se han presentado con el personal administrativo y operativo durante el desarrollo de actividades.

Es importante indicar que para el análisis de la situación actual de la Compañía, se consideró los siguientes parámetros:

- Identificación de niveles de la Compañía.
- Análisis de la estructura orgánica.
- Análisis por pregunta de la encuesta.

#### ➤ IDENTIFICACIÓN DE NIVELES

La Compañía constituye un sistema compuesto por niveles administrativos, lo cual va desde la más alta jerarquía hasta los niveles bajos, que cumplen las funciones y responsabilidades a ellos asignados para poder lograr los objetivos trazados.

La Compañía “AGROHERDEZ”, en la actualidad cuenta con los siguientes niveles.

- Nivel Directivo
- Nivel Asesor
- Nivel Auxiliar o Administrativo
- Nivel Operativo

Mismos que los encontramos distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 4.1** Identificación de niveles (Ver anexo B)

<b>NIVELES</b>	<b>NUMERO</b>
Directivo	<b>2</b>
Asesor Externos	<b>2</b>
Auxiliar o Administrativo	<b>2</b>
Operativo	<b>15</b>
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de campo

- **Nivel directivo**

Al momento la Compañía cuenta con un Gerente, y un Subgerente que son los representantes legales de la Compañía así como también los dueños de la misma, siendo los responsables del manejo estructural de la empresa y cuyas gestiones entre otras está la de controlar el buen desenvolvimiento y desempeño de las actividades internas y externas de la Compañía, es el máximo nivel jerárquico en la organización.

Responsable por la planificación, dirección, coordinación y control de las operaciones empresariales, de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos trazados.

- **Nivel Asesor**

La Compañía en la actualidad cuenta con elementos que facilitan un servicio especializado en la compañía, su propósito está

enfocado a brindar asesoramiento, consejo, una guía, y orientación principalmente al nivel directivo y otros niveles internos de la empresa.

Estos no tienen mando, sino autoridad funcional, por lo tanto no toman decisiones ni ordenan dentro o fuera de la compañía, ellos solo emiten recomendaciones a la gerencia para mejorar el manejo de la compañía y el uso adecuado de productos químicos.

- **Nivel Auxiliar o Administrativo**

Cuentan con unidades que ayudan al Nivel Directivo de la Compañía, además prestan servicios frecuentes a los distintos componentes de la empresa, tienen poder de decidir aspectos sobre ciertas fases del trabajo y de actividades relacionadas con el campo de su especialidad para dar instrucciones a otros supervisores de la organización, a través de la cadena de mando para el cumplimiento de los objetivos de la Compañía.

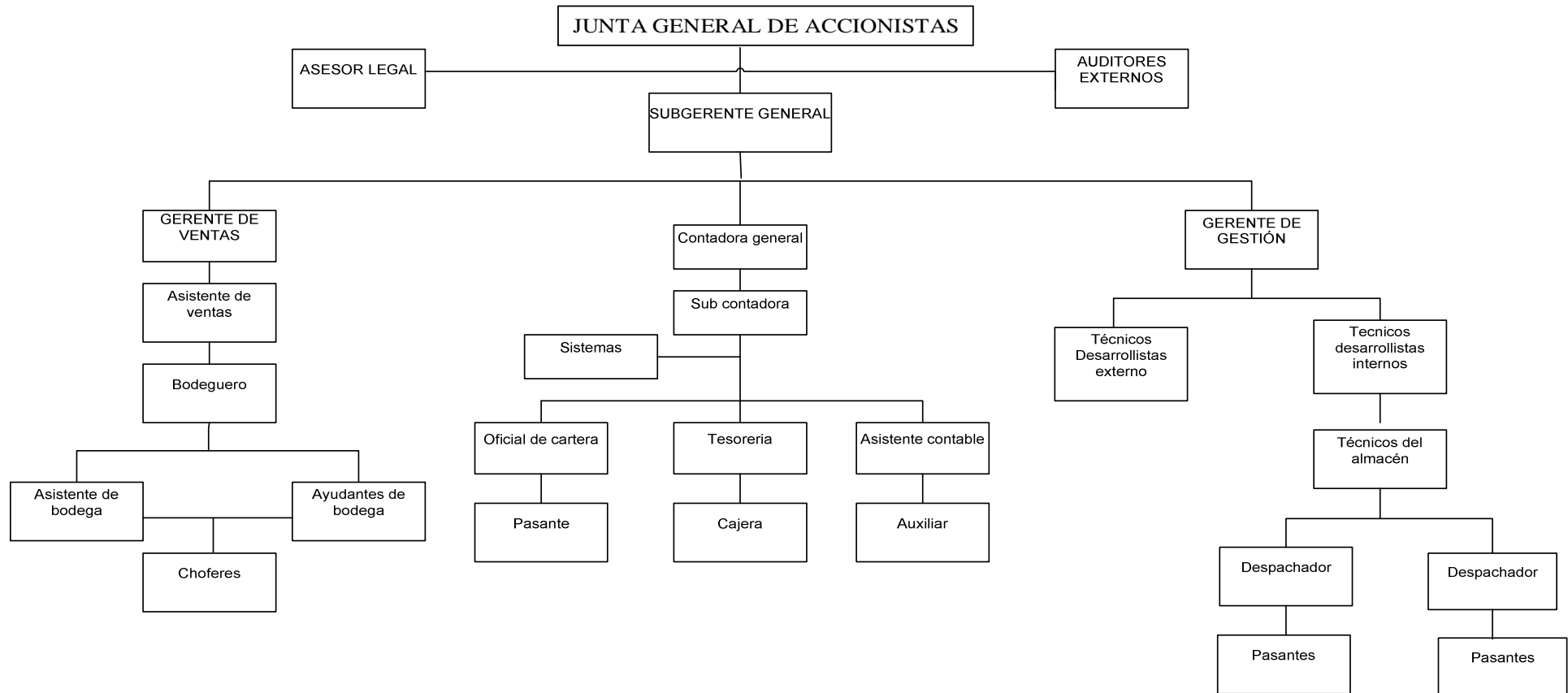
- **Nivel Operativo**

Este nivel desarrolla las actividades más importantes de la Compañía, están integradas por las unidades que tienen a su cargo la producción de los productos propios de la empresa y la comercialización de todos los productos agrícolas, en forma rápida, eficiente y oportuna, de acuerdo a los requerimientos de los diferentes clientes, tienen la responsabilidad directa de ofrecer un producto de calidad para alcanzar los objetivos planteados por el nivel directivo de la empresa.

## ➤ **Análisis de la Estructura Orgánica**

Considerando que el organigrama es la representación gráfica de la estructura de la empresa, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada departamento. Se representa en la figura 4.1, el organigrama actual de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda. ”

**Figura 4.1** Organigrama estructural de la compañía Agroherdez cía. Ltda..



45

**Elaborado por:** María Cristina Hernández.

**Fuente:** Investigación de campo

✓ **Resultado del Análisis de la Estructura Orgánica de la Compañía.**

Un análisis del vigente organigrama estructural de la Compañía “AGROHERDEZ”, ha dado como resultado:

- La ausencia de algunos departamentos como Compras, así como sección Costos, Recursos Humanos, Relaciones Publicas.
- Mal ubicación de las unidades de trabajo como: sistemas, bodeguero, despachadores, técnicos desarrollistas, etc.
- Las líneas de dependencia no son las correctas.
- En la estructura actual de la empresa el gerente de ventas también se encarga de las compras y el análisis de costos, por ende es necesario delegar a una persona que se haga cargo de dicha sección, la señora asistente de contabilidad está encargada de las compras de suministros para la compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., también encargada del recurso humano de la compañía mencionada. Por la cual la estructura actual de la compañía necesita una reestructuración y una asignación de funciones y responsabilidades detallada para mejorar la productividad.

➤ **Análisis por Pregunta de la Encuesta al Personal de la Compañía AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**

En este análisis se ha tomado como instrumento la encuesta realizada a diecinueve (19) empleados de la Compañía “AGROHERDEZ CÍA. LTDA.”.

**PREGUNTA UNO**

**Cuadro 4.2** ¿Su nivel de educación es?

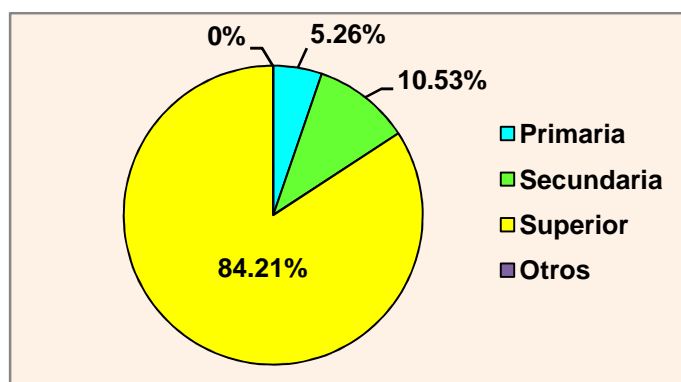
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Primaria	1	5.26%
Secundaria	2	10.53%
Superior	16	84.21%
Otros	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuestas

**Análisis de la figura**

**Figura 4.2** ¿Su nivel de educación es?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** de Los datos recopilados se establece que, el 84.21% tiene educación superior, el 10.53% educación secundaria y el 5.26%, educación primaria.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** se pudo determinar que la mayoría del personal que labora en la compañía, tiene instrucción superior, lo que sin lugar a dudas ayudará a realizar actividades relacionadas con el campo laboral de la compañía con eficiencia; por lo mencionado es evidente que no se utiliza adecuadamente al personal y se está desperdiciando el talento humano.

## PREGUNTA DOS

**Cuadro 4.3** ¿De los siguientes manuales cuál existe en la compañía?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Manual de funciones y responsabilidades	1	5.26%
Manual de procedimientos	0	0
Manual de cargos	0	0
Manual de capacitación y desarrollo	2	10.53%
Ninguno	16	84.21%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

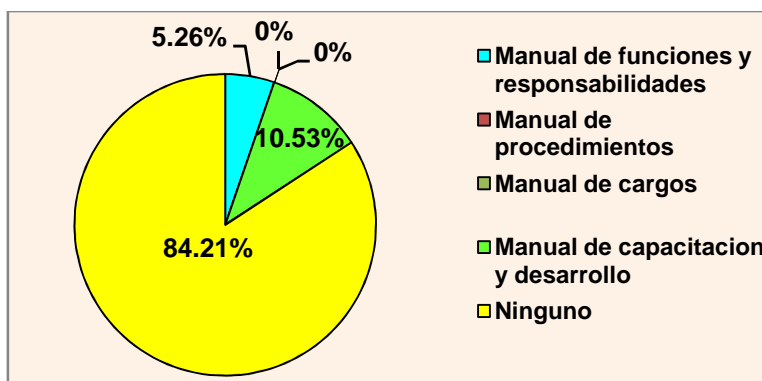
**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Encuesta



## Análisis de la figura

**Figura 4. 3** ¿De los siguientes manuales cuál existe en la compañía?



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** de las encuestas realizadas el 84.21% no tiene conocimiento de la existencia de ningún manual, el 10.53% tiene conocimiento que en la compañía tienen un manual de capacitación y desarrollo, y el 5.26% manifiestan que existe un manual de funciones y responsabilidades.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** en base a los datos analizados se pudo determinar, que la mayor parte del personal no conoce ni usa los manuales de funciones y responsabilidades, procedimientos, cargos, de capacitación y desarrollo. Es evidente que el personal trabaja empíricamente, pues no cuenta con información documentada para guiar o respaldar el cumplimiento y desarrollo de actividades. Además refleja la falta de interés y compromiso institucional.

### PREGUNTA TRES

**Cuadro 4.4** ¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones y responsabilidades que usted debe de cumplir?

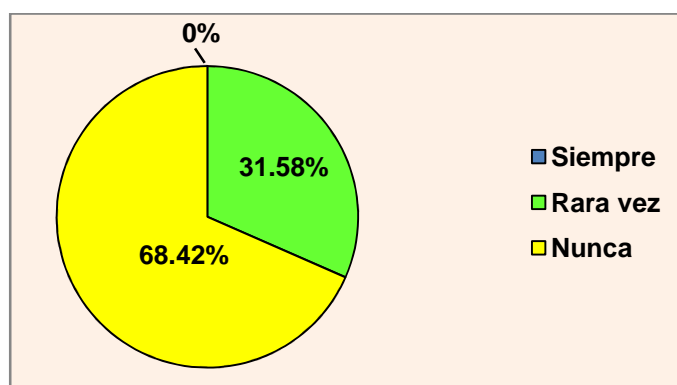
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	0	0
Rara vez	6	31.58%
Nunca	13	68.42%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuestas

#### Análisis de la figura

**Figura 4.4** ¿Ha recibido algún documento por escrito de las funciones y responsabilidades que usted debe de cumplir?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** del total de encuestados: el 68.42% nunca ha recibido algún documento sobre sus funciones y responsabilidades mientras, que 31.58 % rara vez ha recibido información sobre mencionado documento.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** las instrucciones que recibe el personal por parte de los directivos y de los jefes departamentales sobre sus

actividades son siempre verbales, esto provoca duplicidad y superposición de funciones, puesto que el personal no conoce con certeza cuáles son sus funciones y se evade responsabilidades, lo que dificulta que la compañía alcance su verdadera productividad.

### PREGUNTA CUATRO

**Cuadro 4.5** ¿Considera que es necesario una información clara de todas las funciones y responsabilidades que usted realiza?

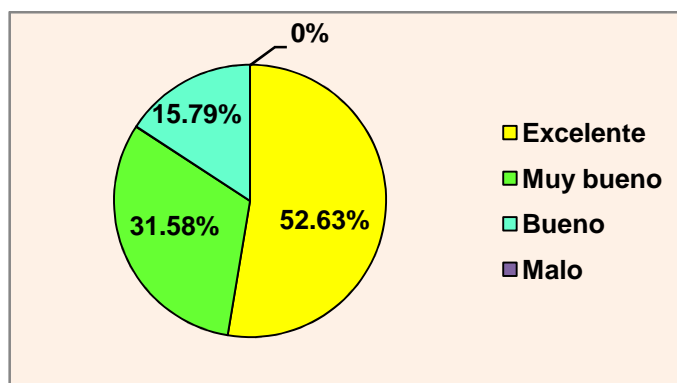
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Excelente	10	52.63%
Muy bueno	6	31.58%
Bueno	3	15.79%
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

### Análisis de la figura

**Figura 4.5** ¿Considera que es necesario una información clara de todas las funciones y responsabilidades que usted realiza?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** el 52.63% considera que es necesario una información clara, el 31.58% muy bueno, finalmente el 15.79% de los encuestados consideran que es buena a la información acerca de sus funciones y responsabilidades.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** en base a los datos obtenidos la mayoría considera que es necesario una información clara y precisa, que ayude a mejorar el desenvolvimiento dentro de su área de trabajo. La información de funciones y responsabilidades específicas para cada puesto de trabajo mejorará el rendimiento del personal tanto administrativo como operativo ayudando de este modo a mejorar el servicio y el desarrollo de la compañía.

#### PREGUNTA CINCO

**Cuadro 4.6** ¿Conoce a cabalidad las funciones que usted tiene que cumplir?

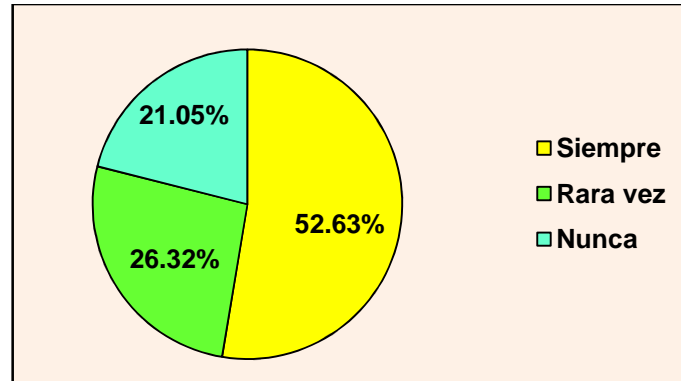
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	10	52.63%
Rara vez	5	26.32%
Nunca	4	21.05%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Encuesta

## Analisis de la figura

**Figura 4.6** ¿Conoce a cabalidad las funciones que usted tiene que cumplir?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta.

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** del total de los encuestados 52.63 % conoce las actividades que debe cumplir, el 26.32% rara vez conocen sus funciones que deben cumplir y 21.05% nunca conoce sus funciones.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** la ausencia de un instrumento guía, induce en muchas ocasiones a realizar actividades que no corresponden al puesto ni a las unidades de trabajo asignadas, por lo que se presenta duplicidad, superposición de actividades y evasión de responsabilidades tal es el caso del Bodeguero; esto da origen al mal uso y desperdicio de los recursos de la compañía.

## PREGUNTA SEIS

**Cuadro 4.7** ¿Considera usted que cumple actividades ajenas para las que fue contratado?

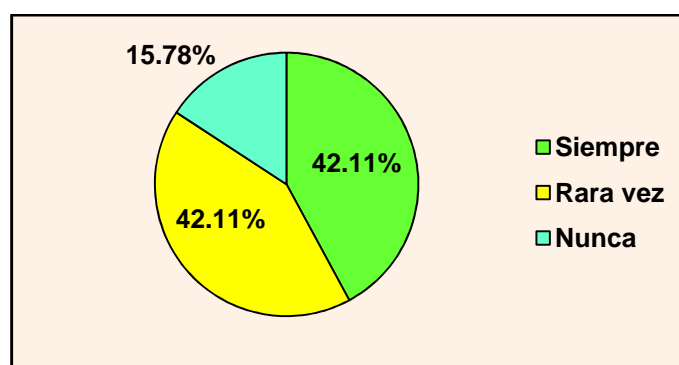
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	8	42.11%
Rara vez	8	42.11%
Nunca	3	15.78%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Encuesta

### Analisis de la figura

**Figura 4.7** ¿Considera usted que cumple actividades ajenas para las que fue contratado?



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** de la encuesta efectuada el 42.11% siempre cumplen con actividades ajenas para las que fue contratado, y el 42.11% rara vez, finalmente el 15.78% nunca cumple actividades ajenas a su cargo.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** en la compañía existe personal que cumple funciones ajenas a su cargo, tal es el caso: del Gerente de gestión, Asistente de Contabilidad, Gerente de Compras, Ayudantes de Bodega como puntos más neurálgicos cabe señalar que es generalizada esta situación, adicional a ello no se cuenta con una secretaria y asistentes para gerencia y subgerencia por lo que el resto del personal tiene que cumplir con estas funciones provocando recargo de trabajo.

### PREGUNTA SIETE

**Cuadro 4.8** ¿Conoce usted cual es su inmediato superior e inferior?

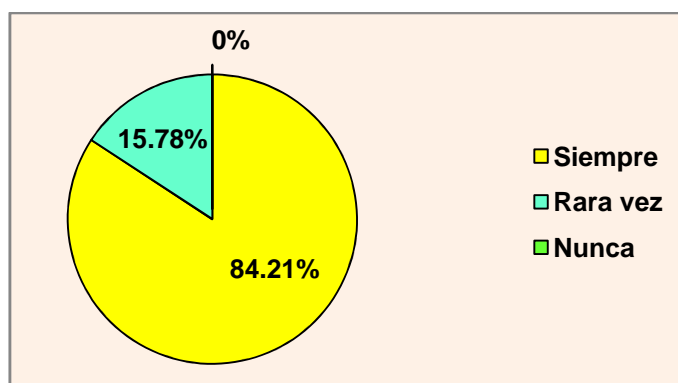
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	16	84.21%
Rara vez	3	15.78%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

#### Análisis de la figura

**Figura 4.8** ¿Conoce usted cual es su inmediato superior e inferior?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** se puede apreciar que el 84.21% conoce a su inmediato superior, mientras que el 15.78% no conoce a su inmediato superior.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** dentro de la empresa la mayoría del personal manifiesta conocer, cuál es su inmediato superior e inferior, pese a ello se presentan dificultades en los procedimientos y la comunicación entre departamentos dentro de la compañía, cabe señalar que al crear una estructura orgánica y una herramienta guía de trabajo ayudará a poner en orden todas las líneas jerárquicas para mejorar la comunicación entre ellos así el personal sabrá a quien dirigirse al momento de recibir y cumplir órdenes.

### PREGUNTA OCHO

**Cuadro 4.9** ¿Identifique al nivel jerárquico al que pertenece?

VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Nivel directivo	2	10.52 %
Nivel asesor	3	15.79%
Nivel auxiliar	8	42.11%
Nivel operativo	5	26.32%
Ningún nivel	1	5.26%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

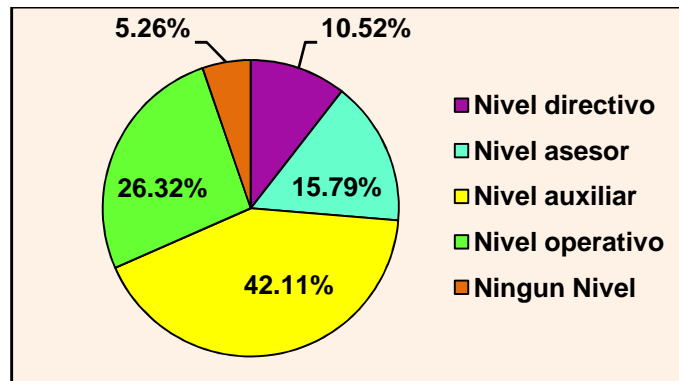
**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Encuesta



## Análisis de la figura

**Figura 4.9** ¿Identifique al nivel jerárquico que de resultados?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** de las encuestas realizadas se ha podido determinar que el 42.11% del personal pertenece al nivel auxiliar, el 26.32% pertenece al nivel operativo, el 15.79% pertenece a un nivel asesor, el 10.52% pertenece al nivel directivo, y mientras que el 5.26% del personal desconoce el nivel al que pertenece.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** la mayoría del personal no tiene claro el nivel al que pertenece en la compañía lo cual refleja que no existe un orgánico funcional que especifique claramente la departamentalización, jerarquización, niveles funciones y responsabilidades. Lo cual ha generado un grave problema en el personal y en la compañía; que provoca pérdida de tiempo y recursos, y sobre todo el servicio al cliente.

## PREGUNTA NUEVE

**Cuadro 4.10** ¿Cumple usted con todas las tareas encomendadas por la compañía, acorde a su puesto?

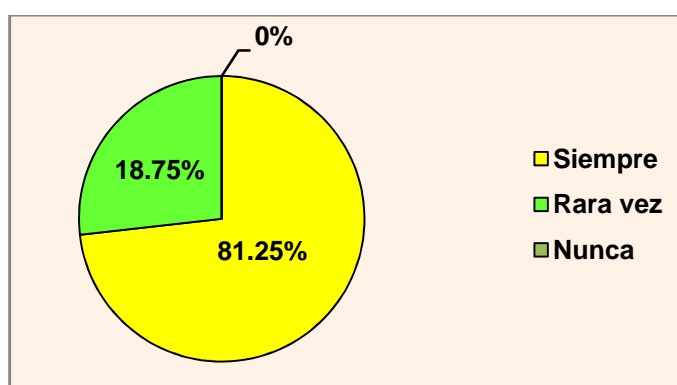
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	16	81.25%
Rara vez	3	18.75%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

### Análisis de la figura

**Figura 4.10** ¿Cumple usted con tareas encomendadas por la empresa?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta.

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** del total de los encuestados: el 81.25% de los empleados manifiestan que siempre cumple con tareas asignadas a su cargo, mientras que el 18.75% no lo hacen.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** el personal de la compañía confunde la definición de tarea y atribución por lo que es necesaria una

identificación clara en la asignación de tareas. Esta información comúnmente se encuentra en un orgánico funcional.

## PREGUNTA DIEZ

**Cuadro 4.11** ¿Conoce dentro de la empresa cuáles son sus atribuciones?

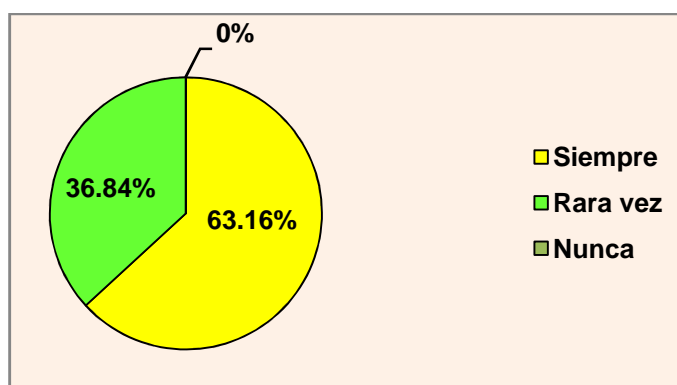
VARIABLE	NÚMERO	PORCENTAJE
Siempre	12	63.16%
Rara vez	7	36.84%
Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

### Análisis de la figura

**Figura 4.11** ¿Conoce dentro de la empresa cuáles son sus atribuciones?



Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Encuesta

**ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS:** de las encuestas empleadas se desprende que el 63.16 % de los empleados conocen cuáles son sus atribuciones dentro de la empresa, mientras que el 36.84 % no saben todavía cuáles son sus atribuciones.

**INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:** como en la pregunta anterior el personal desconoce la definición siendo importante disponer de un orgánico funcional con información suficiente para evitar estas confunciones conceptuales y de aplicación.

➤ **Análisis de Resultados de la Encuesta**

En base a la interpretación de los datos obtenidos durante el proceso de análisis de cada una de las preguntas de las encuestas, se han podido determinar qué:

- La Compañía cuenta con personal que tiene educación a nivel superior, que permite cumplir las actividades con su campo laboral, pese a eso se presentan dificultades en los procedimientos de trabajo.
- La empresa no cuenta con manuales de responsabilidades, procedimientos, cargos, de capacitación y desarrollo por lo que:
  - Existe la falta de interés y compromiso del personal con la Compañía.
  - Las instrucciones que reciben por parte de directivos y jefes departamentales sobre sus actividades son siempre verbales.
  - Existe duplicidad y superposición de tareas.
  - Falta de información clara y precisa sobre todas las funciones y responsabilidades para cada puesto de trabajo.
  - Evasión de responsabilidades por la ausencia de un instrumento guía.
  - Mal uso y desperdicio de recursos de la Compañía.
  - El personal tiene desconocimiento concerniente a sus tareas por lo que cumplen actividades ajenas a sus funciones provocando recargo de trabajo.
  - La mayoría del personal dice saber cuáles son sus inmediatos superiores e inferiores dentro de la Compañía pese a esto tienen dificultades en su labor diaria.

- El personal presenta dificultades durante la comunicación entre departamentos dentro de la Compañía.
- Es necesario la elaboración de un instrumento guía ya que al existir un instrumento definirá con precisión cuales son las funciones y responsabilidades, y así optimizara el rendimiento laboral de todo el personal que trabaja dentro de la compañía.
- **Síntesis.-** También se tomó en cuenta este método que permitió recopilar los datos necesarios, para poder solucionar las falencias citadas con el análisis. A partir de las encuestas, se pudo conocer las necesidades de la Compañía, y de esta manera plantear estrategias para ayudar al desarrollo Institucional.
- **Inducción.-** En este capítulo el método inductivo permitió la recolección de datos para después por analogía clasificar, analizar, e interpretar los datos que permitió obtener conclusiones generales del problema que se ha presentando desde tiempo atrás. Tal es el caso de falta de información de tareas, atribuciones y responsabilidades guías para realizar el trabajo, espacios físicos no adecuados, una buena capacitación del personal.
- **Deducción.-** Este método permitió obtener datos generales relacionados con la Compañía, con los cuales se pudo obtener información particular de la presente investigación, para buscar alternativas a todas las falencias que ha venido enfrentando el personal sobre las funciones y responsabilidades en su labor diaria, pese a todas estas falencias la compañía ha sabido sobresalir de forma eficiente.

#### 4.1.5.2. TÉCNICAS

- **La Observación.-** Se realizó en los diferentes departamentos de trabajo de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., sirvió para determinar la situación actual de las funciones que realiza el personal dentro de la Compañía. Se elaboró una guía de observación. (Ver anexo F)

Se pudo determinar los siguientes hechos:

- El personal no conoce con certeza sus funciones y responsabilidades por lo que se generan inconformidades como:
  - Malestar en el ambiente laboral por la evasión de responsabilidades de compañeros de trabajo, dando lugar a que en la compañía no haya un adecuado trabajo en equipo.
  - Inconformidad del personal por la falta de incentivos esto puede ser por: salarios bajos, falta de capacitación e información sobre sus actividades diarias.
  - Duplicidad y superposición de tareas en casi todo el personal, tal es el caso del gerente de gestión, asistente de contabilidad, gerente de compras, y los ayudantes de bodega lo cual provoca recarga de trabajo.
- Se ha detectado, la falta de procedimientos o de medios (estandarizados) que ayuden a realizar un adecuado despacho a los clientes, siendo estos mayoristas y minoristas, por ejemplo mala distribución de los productos en bodega, falta de estanterías en el despacho para la entrega de mercadería.
- Durante el proceso observación se logro detectar, la falta de medidas de seguridad que tiene el personal de bodega con el manejo de las sustancias tóxicas, esto es evidente por la falta de información, y que el personal carezca de materiales, vestimentas adecuadas para el manejo de los productos tóxicos.
- También se ha observado, la mala distribución del espacio físico lo cual ocasiona la pérdida de tiempo y esfuerzo al personal de toda la Compañía, esto se pudo visualizar claramente en:

- El departamento financiero está en un lugar no apto para el desempeño del personal, puesto que no está acorde con la circulación de documentos, adicional a esto puede causar demoras, por ejemplo entrega de cheques, pago a proveedores, liquidación de mercadería entre otros relacionados con la Compañía, así como también la distribución física de todos y cada uno de los departamentos para facilitar los trámites de clientes internos y externos. *(Ver anexo G)*
  - No hay una evaluación del desempeño para establecer medidas correctivas en caso de ameritarlo, esto ayudaría a perfeccionar de mejor manera el talento humano que posee el personal.
  - Es claro que el reclutamiento del personal no se hace de acuerdo a perfiles por cargos, provocando falencias en el desempeño de funciones y responsabilidades por unidad de trabajo.
- **Encuesta.-** Esta técnica permitió recopilar información, de todo el personal involucrado o relacionado con el hecho objeto de estudio, para investigar las necesidades funciones y responsabilidades, del personal de la Compañía.

Es importante mencionar que se realizó una encuesta Auto- Administrada a 19 personas que labora en las diferentes dependencias de la Compañía, para lo cual se elaboró un cuestionario con preguntas de estimación y selección múltiple. *(Ver Anexo H).*

A continuación se expone los resultados de la misma:

- El personal con el que cuenta la Compañía, poseen los estudios suficientes, los que podrían ser aprovechados de

acuerdo al conocimiento de cada trabajador, para que la compañía no desperdicie el recurso humano.

- En base a los datos obtenidos se pudo evidenciar que la mayoría del personal no conoce la existencia de ningún manual, que facilite el desarrollo de actividades. Lo cual refleja la falta de interés y compromiso del personal con la Compañía.
  - Las instrucciones que reciben en cuanto a como realizar sus trabajos son siempre verbales por parte de los directivos. Esto provoca duplicidad y superposición de funciones lo cual obstaculiza a que la Compañía alcance su verdadera productividad.
  - Evasión de responsabilidades por la ausencia de un instrumento guía, esto provoca el mal uso de los recursos como, materiales, técnicos, humanos, y económicos.
  - El personal no cuenta con información clara de todos los pasos secuenciales para el cumplimiento de actividades.
  - Es necesario el diseño de un orgánico funcional que especifique los niveles, jerarquización, la departamentalización, así como la descripción clara y específica de perfiles por cargo.
- **Entrevista.-** Esta técnica facilitó recopilar información de fuentes primarias, concretamente de los clientes mayoristas, sin olvidar a los clientes minoristas porque ellos también son un factor muy importante dentro de la Compañía. Para conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio que viene prestando la Compañía “AGROHERDEZ”, cabe señalar que se realizó una entrevista estructurada. (*Ver anexo I*).

Los resultados de la entrevista, en relación a los servicios:

- De los servicios que presta actualmente la Compañía “AGROHERDEZ”, el 70% de los entrevistados opinan que



los servicios son muy eficientes lo cual es un aspecto positivo para la Compañía, también se determinó que el 30% opina que los servicios son poco eficientes. Por este porcentaje es necesario mejorar los servicios para lograr la satisfacción del cliente.

- En cuanto a la agilidad en los servicios que brinda la compañía se determinó que el 50% es muy buena, mientras que el 50% es buena. Por esto es necesario mejorar, los tiempos previstos para la entrega de mercadería, ya que de ello depende la producción de cada plantación florícola, haciendas, etc.
- Pese a estos datos obtenidos la mayoría de los clientes entrevistados están muy satisfechos del servicio que la compañía les brinda pero hay que mejorar constantemente para mantener e incrementar los clientes y así lograr incrementar la productividad.

En relación a las necesidades de los clientes de la Compañía:

- Información de los productos químicos cuando sale del mercado, o cuando es nuevo en el mismo, no importa de la casa comercial de la que provenga.
- Agilidad en la entrega en los cambios de mercadería, (repuestos, productos químicos), indicando el cliente que la demora puede ocasionar problemas dentro de la florícola.
- Algunas plantas florícolas tiene varias plantaciones como es el caso de "Dimacor (EQR)", indicando que ellos como clientes necesitan que el producto destinado a cada plantación llegue al lugar de destino indicado.
- Las cotizaciones de compras, que hacen los señores de ventas, de los productos que los clientes mayoristas requieren comprar no están acorde con los productos despachados por la compañía.

- Las políticas en cuanto a los créditos son muy cerradas.
- Que haya una sucursal cerca a las plantaciones, para que sirva esta como un proveedor directo para evitar demoras en la entrega.
- Un stock suficiente de los productos de más salida.

En relación a Los productos:

- Un aspecto positivo que se recogió en relación a los productos que la compañía ofrece es que son muy buenos, de calidad y únicos en el país específicamente químicos como:
  - Aceite agrícola ( Agricol)
  - Dormex

#### **4.1.6. RECOLECCIÓN DE DATOS**

Para la recolección de datos se recurrió a fuentes primarias se realizó aplicando la los siguientes parámetros:

- Se determinó como sujetos a investigar, a (19) personas que laboran en la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., así como a (10) clientes mayoristas de la misma.
- Se realizó aplicando las técnicas de la observación indirecta, entrevista estructurada, encuesta, siendo estos factores importantes para la recolección de datos.
- Se diseño instrumentos de recolección de datos como: Guías de observación, Guías de la entrevista.
- Para la encuesta se elaboró cuestionarios de acuerdo al siguiente detalle:
  - Metodología: Auto-Administrada
  - Tipo de encuesta: Personal
  - Lugar de la aplicación: Departamentos de la Compañía

“AGROHERDEZ”.

- Departamento financiero 4
- Departamento de ventas mayoristas 2
- Sistemas 1
- Ventas minoristas 2
- Bodega y transporte 10

- Instrumento: Cuestionario

- Se determinó como recurso de apoyo al teléfono para realizar las entrevistas puesto que los clientes mayoristas de la Compañía están en lugares apartados, siendo este un instrumento muy importante para la recolección de datos.
- El procedimiento para la recolección de datos y la aplicación de los instrumentos elaborados, se aplicó en fechas determinadas:
  - Las encuestas se realizaron, un día jueves 14 de agosto del 2008, ya que las actividades del personal son moderadas teniendo un espacio suficiente para analizar cada pregunta detenidamente sin entorpecer sus actividades.
  - La observación se la realizó el lunes 15 de septiembre del 2008, siendo este día el más importante de la semana en donde todo el personal tienen recarga de trabajo, puesto que este día es el más congestionado lo que facilitó la observación de los efectos del problema. Facilitó que el investigador laboraba en la compañía y así se pudo visualizar la realidad
  - Para la entrevista se escogió el día martes 10 de marzo del 2008; puesto que, ese día era el más apropiado para realizar las entrevistas, teniendo una favorable respuesta por parte de los entrevistados.
- Cada uno de estos parámetros ayudó a la recolección de datos para analizar los diferentes problemas que se han venido presentando dentro de la Compañía, y para dar soluciones, y de esta forma

ayudar al mejor desenvolvimiento de la Compañía.

#### **4.1.7. PROCESAMIENTO DE DATOS**

Se lo realizó mediante un proceso estadístico matemático mediante los siguientes parámetros:

- Se realizó una revisión crítico analítica de la información recogida de la observación, entrevista y encuesta.
- Se depuro la información para detectar o eliminar posibles errores, y organizar de forma clara lo que facilitó el proceso de tabulación.
- En la limpieza de información, no hubo necesidad de eliminar información puesto que se realizaron pruebas piloto antes de la aplicación de la encuesta a todo el personal para evitar la eliminación de información.
- Se procedió a la tabulación y a la contabilización de las respuestas de cada pregunta, posteriormente se tabuló en una hoja electrónica de Excel.
- Se realizó la codificación de datos del total de investigados con el objetivo de ser analizados.
- Se controló la información obtenida en los parámetros antes mencionados para proceder a la representación gráfica, para que no exista ningún error al momento de graficar.
- Para la representación gráfica, se utilizó diagramas de pasteles con información porcentual; ya que, la misma facilitó un mejor análisis e interpretación de los datos obtenidos.

#### **4.1.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Esta actividad permitió realizar un análisis estadístico de resultados y la interpretación de los mismos con el fin de establecer conclusiones y recomendaciones de la investigación, siendo estos datos procesados y analizados de la siguiente manera:

- Revisión y depuración de la información contradictoria de los datos obtenidos, del análisis estadístico tomando en cuenta un análisis cuantitativo y cualitativo:
  - ✓ Cuantitativo porque permitió saber el número exacto de personas de las diferentes respuestas u observaciones sobre una misma pregunta; la variedad de resultados y de posibles respuestas del personal.
  - ✓ Cualitativo porque se pudo saber el modo de manifestarse de las personas saber cuál es su punto de vista sobre el tema tratado (entrevista).
  
- La tabulación de datos, permitió contabilizar cada una de las respuestas obtenidas.
- La elaboración de cuadros, se realizó según las variables de cada pregunta y permitió una visualización global de todos los datos obtenidos.
- El análisis estadístico e interpretación de resultados se la realizó mediante un análisis crítico y en relación al marco teórico.
- Se definió conclusiones y recomendaciones que se desprendieron de la investigación y los análisis de los parámetros ya expuestos.

#### **4.1.9. RESUMEN GENERAL DE LOS HECHOS DETECTADOS EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE INVESTIGACIÓN**

Después de analizar e interpretar, cada uno de los datos obtenidos con los instrumentos de recopilación, se determinó los siguientes hechos:

- Se pudo evidenciar que la mayoría del personal no conoce la existencia de ningún manual, que facilite el desarrollo de actividades.
- Sirvió para determinar la situación actual, de las funciones y responsabilidades; por lo cual, el personal no conoce con certeza sus actividades por lo que genera malestar en el ambiente laboral

por la evasión de responsabilidades, dando lugar a que en la Compañía no haya un adecuado trabajo en equipo.

- La Inconformidad del personal por la falta de incentivos.
- Duplicidad y superposición de tareas en casi todo el personal.
- Falta de procedimientos que ayuden a realizar un adecuado despacho a los clientes, siendo estos mayoristas y minoristas.
- Mala distribución del espacio físico lo cual ocasiona la pérdida de tiempo y esfuerzo al personal de toda la compañía.
- El personal con que cuenta la Compañía poseen los estudios suficientes lo cual puede ser aprovechado, llevando a cabo una evaluación del desempeño, que ayudaría a perfeccionar de mejor manera al talento humano y así no se desperdicie su capacidad optimizando con cursos de capacitación.
- Las instrucciones que reciben en cuanto a como realizar sus trabajos son siempre verbales por parte de los directivos. Esto provoca duplicidad y superposición de funciones lo cual dificulta que la compañía alcance su verdadera productividad.
- El personal no cuenta con información clara de todos los pasos secuenciales para el cumplimiento de actividades, por lo que es necesario el diseño de un orgánico funcional que especifique los niveles, jerarquización, la departamentalización, así como la descripción clara y específica de perfiles por cargo.
- Acerca de los servicios y la agilidad que brinda la Compañía, opinan que son muy eficientes lo cual es un aspecto positivo para la compañía, pero también se determinó que en algunos clientes que los servicios son poco eficientes es decir no son muy buenos. Por ende es necesario mejorar los servicios para lograr la satisfacción del cliente, ya que de ello depende su producción.
- En cuanto a las necesidades de los clientes para con la compañía:
  - Información de los productos químicos cuando salen del mercado, o cuando es nuevo en el mismo.
  - Agilidad en la entrega en lo que se refiere a cambios de mercadería.

- Dimacor (EQR), es una plantación que tiene varias dependencias, ellos como clientes necesitan que el producto destinado a cada plantación llegue al lugar de destino indicado.
- Un stock suficiente de los productos más requeridos por los clientes.
- Las políticas en cuanto a los créditos para las compras son muy cerradas. Los clientes, necesitan que cambien para que tengan facilidad a las compras.
- Que haya una sucursal cerca a las plantaciones y para que sirva esta como un proveedor directo para evitar demoras en la entrega.
- Un aspecto positivo que se recogió en relación a los productos que la Compañía ofrece es que son muy buenos, de calidad y únicos en el país, específicamente químicos como:
  - Aceite agrícola ( Agricol)
  - Dormex

#### **4.1.10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de analizados cada uno de los parámetros antes mencionados en la ejecución del plan, se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

##### **➤ Conclusiones**

- ✓ La falta de un orgánico funcional provoca mala distribución de funciones y responsabilidades por unidad de trabajo, duplicidad, superposición de actividades lo cual degenera el ambiente laboral.
- ✓ La falta de una estructura orgánica da lugar a que el personal desconozca con seguridad la línea y niveles jerárquicos, el inmediato superior e inferior, no se encuentran las unidades de

trabajo como: Logístico, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, sección compras, sección costos.

- ✓ La ausencia de una guía con procedimientos estandarizados debidamente documentados, provoca pérdida de tiempo y recursos, puesto que las instrucciones que recibe el personal son verbales por parte de los directivos, jefes departamentales lo cual dificulta alcanzar un alto nivel de productividad y molestias al cliente.
- ✓ El reclutamiento del personal no se hace de acuerdo a las necesidades y perfiles profesionales lo que provoca falencias en el desempeño de funciones y responsabilidades.
- ✓ La ausencia de evaluación al desempeño, impide determinar las necesidades de formación y desarrollo para el personal de la Compañía.
- ✓ Mala distribución del espacio físico de los departamentos administrativos, provoca demoras en los trámites. Al igual que las áreas de ventas al por mayor y menor, y el área de bodega, cabe informar que durante el desarrollo de la investigación se empezó la redistribución del espacio físico en el área de bodega. *(Ver Anexo J)*
- ✓ Existe peligro latente, por la falta de medidas y normas de seguridad con: la bodega, el personal, y con el manejo de productos, compuestos químicos y material inflamable.

#### ➤ **Recomendaciones**

- ✓ Diseñar e implementar un manual Orgánico Funcional ya que al existir un instrumento que defina con precisión cuales son: los niveles jerárquicos, funciones y responsabilidades del personal; mejorará la eficiencia profesional y por ende el servicio.
- ✓ Crear las unidades de trabajo: Logístico, Recursos Humanos, Relaciones Públicas, sección compras, sección costos, para mejorar el manejo de los medios físicos, humanos, orgánicos, de esta forma apoyar los requerimientos operativos de las



adquisiciones, la producción y el abastecimiento al cliente, y así coordinar la capacidad funcional en una operación integrada que se concentre en atender al cliente.

- ✓ Diseñar un manual de procedimientos que faciliten el trabajo del personal de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda. para evitar la pérdida de tiempo y recursos, de este modo alcanzar un alto nivel de productividad y la satisfacción del cliente interno y externo.
- ✓ Elaborar un manual de cargos, que facilita la optimización y desempeño individual del personal de acuerdo a las necesidades y perfiles requeridos por la compañía.
- ✓ Es indispensable que se lleve a cabo una evaluación del desempeño, donde se puedan conocer con amplitud el talento humano a fin de explotar las habilidades del personal que labora en la compañía y de esta manera exista una mejor predisposición de todos los niveles para cumplir con los objetivos.
- ✓ Es necesario crear programas de capacitación para lograr que el personal este innovado, motivado, calificado para poder cumplir con todos los objetivos planteados por la compañía.
- ✓ Redistribución de los espacios físicos de la Compañía “AGROHERDEZ”. para facilitar la circulación de insumos, documentos, personal y clientes.
- ✓ Implantar medidas y normas de seguridad para salvaguardar: la integridad física y salud del personal, de los productos, la documentación de toda la Compañía.
- ✓ Una vez elaborada la herramienta, su aplicación facilitará la asignación de funciones, ya que se detallara todas y cada una de las actividades de las unidades de trabajo que conforman la Compañía “AGROHERDEZ”.

#### **4.1.11. DENUNCIA DEL TEMA**

### **Diseño e Implementación de un Manual Orgánico Funcional para la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.**

## CAPÍTULO V

### 5. FACTIBILIDAD DEL TEMA

El presente capítulo tiene como objetivo resumir las propuestas y las más relevantes y consideraciones necesarias para el diseño e implantación del Manual Orgánico Funcional para la Compañía AGROHERDEZ CÍA LTDA.

#### ➤ **Identificación de alternativas para el diseño del manual**

- Manual Impreso
- Manual Digital

#### ➤ **Análisis de factibilidad de alternativas.**

En esta parte se analiza las ventajas y desventajas existentes de cada una de las alternativas identificadas, para poder determinar la más idónea y analizar los aspectos técnicos de la misma, con la finalidad de diseñar e implantar el Manual Orgánico Funcional para la Compañía AGROHERDEZ CÍA LTDA.

Las alternativas propuestas para el diseño del manual son las siguientes:

- **Primera alternativa Manual Impreso**

En la primera alternativa se menciona a la información documentada, misma que redacta en forma clara y sencilla sobre funciones y responsabilidades del personal administrativo y operativo de la Compañía “Agroherdez”.

## **Ventajas**

- Proporciona información física.
- Provee información al instante, es decir; cuando la persona requiera del manual para informarse acerca de sus actividades.
- Fácil manipulación, en cuanto a su revisión.
- Es visual, pues su estructura es de fácil comprensión.
- Es mucho más barato su impresión.

## **Desventajas**

- El acceso de información de todo el personal que induce muchas veces a su deterioro.

- **Segunda alternativa Manual Digital**

Esta alternativa se menciona al manual digital acerca del funcionamiento del sistema, mismo que se caracteriza por brindar información por medio de un computador. Contiene la misma información de la impresión física mencionada.

## **Ventajas**

- Proporciona información digital acerca de funciones y responsabilidades.
- Que puede archivar en un medio magnético.

## **Desventajas**

- No es accesible la información a todo el personal.
- Proporcionar la información resulta más costosa. (flash memory)

➤ **Parámetros de evaluación.**

Para evaluar cada una de las alternativas, se asignó un valor  $X_i$  a los parámetros de selección, que se han considerado los más importantes que permitirán elegir la mejor alternativa para el diseño e implantación de un manual orgánico funcional para la compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.

La asignación de los valores  $X_i$  dependerá del parámetro y su valor de ponderación estará entre:

$$0 - X_i - 1$$

(Ec. 2.1)

En función de las ventajas y desventajas que prestan las alternativas, a continuación se evaluará uno de los parámetros y alternativas que obtenga el puntaje más alto en la calificación efectuada, por lo que al final será seleccionado para realizar su diseño del manual. Estas alternativas también tendrán una calificación comprendida entre cero y uno.

Los parámetros para dicha selección se encuentran conformados por tres aspectos muy importantes tales como son:

A continuación se especifica cada uno de los parámetros:

## **5.1. ASPECTOS TÉCNICOS, ECONÓMICOS Y COMPLEMENTARIOS**

### **5.1.1. ASPECTO TÉCNICO**

- **Funcionabilidad.-** Habla acerca de las características del manual, y hace que la misma cumpla con los fines para la que fue elaborado. Por la importancia de este parámetro se da un valor de 0.8.
- **Rendimiento.-** Este parámetro se basa en tener un alto grado de seguridad para que el manual de funciones y responsabilidades cumpla con la finalidad para la que fue diseñado y se le asigna un valor de 0.8.

- **Mantenimiento.-** Este parámetro es muy importante para que el manual orgánico funcional se conserve en buen estado de funcionamiento, a su vez dependiendo de cuál sea la complejidad del sistema, se necesita constatar la disponibilidad de los posibles sustituidos y se le asigna un valor de 0.6.
- **Materiales.-** Este parámetro se trata del material recomendable y su facilidad de adquisición para que la elaboración del manual sea óptimo. A este parámetro se le asigna un valor de 0.4.
- **Procesos de Elaboración.-** Todas las alternativas, requieren de elementos con tolerancia de diseño y a su vez necesita de equipos adecuados que permitan lograr el objetivo. Este parámetro tiene un valor de 0.7.
- **Secuencia.-** Tiene un orden numérico por actividad lo cual ayudara al seguimiento de inicio a fin del manual, y su valor es de 0.7
- **Fiabilidad.-** Este factor es considerado importante ya que evalúa el funcionamiento satisfactorio de cada una de las alternativas tomadas, y su valor asignado es de 0.8.

### 5.1.2. ASPECTOS ECONÓMICOS

- **Costo de elaboración.-** El parámetro indicado tiene una gran importancia para una decisión adecuada, para la selección del manual orgánico funcional para la compañía Agroherdez, se trata de buscar la alternativa más eficiente por lo que se le asigna con un valor de 0.6.
- **Costo de operación.-** Una vez que se ha diseñado el manual, se busca economizar el tiempo y los recursos disponibles utilizada por el personal durante el cumplimiento de sus actividades, y se le asigna un valor de 0.6.

### 5.1.3. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

- **Tamaño.-** Este se trata sobre el espacio ocupado por el manual de funciones y responsabilidades, y su valor es de 0.2.

- **Forma.-** Este punto toma en cuenta la estética de cada uno de los parámetros del contenido del manual por lo que se le ha designado un valor de 0.2.
- **Implementación.-** Este parámetro pone en funcionamiento todos métodos y aspectos del manual para el cumplimiento de los objetivos, por lo que se le asignado un valor de 0.8.
- **Capacitación.-** Este aspecto pone en conocimiento de todo el personal acerca del manual orgánico funcional para adaptarlo en su fondo y forma, y su valor es 0.9.

**Tabla 5.1 Matriz de Evaluación**

PARAMETROS DE EVALUACION	F.POND. Xi	ALTERNATIVAS	
		IMPRESIÓN FÍSICA	IMPRESIÓN DIGITAL
Funcionalidad	0.8	0.7	0.6
Rendimiento	0.8	0.8	0.5
Mantenimiento	0.6	0.7	0.6
Materiales	0.4	0.6	0.8
Procesos de elaboración	0.7	0.7	0.7
Secuencia	0.7	0.8	0.8
Fiabilidad	0.8	0.4	0.4
Costos de elaboración	0.6	0.6	0.5
Costos de operación	0.6	0.5	0.6
Tamaño	0.2	0.3	0.2
Forma	0.2	0.5	0.5
Implementación	0.8	0.7	0.5
Capacitación	0.9	0.8	0.5

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de campo

**Tabla 5.2 Matriz de decisión**

PARAMETROS DE EVALUACIÓN	ALTERNATIVAS	
	1*Xi	2*Xi
Funcionalidad	0.56	0.40
Rendimiento	0.40	0.40
Mantenimiento	0.35	0.35
Materiales	0.35	0.12
Procesos de elaboración	0.40	0.08
Secuencia	0.36	0.14
Fiabilidad	0.36	0.40
Costos de elaboración	0.40	0.24
Costos de operación	0.36	0.30
Tamaño	0.02	0.02
Forma	0.02	0.02
Implementación	0.70	0.30
Capacitación	0.80	0.35
<b>TOTAL</b>	<b>5.08</b>	<b>3.12</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de campo

➤ **Selección de la mejor propuesta.**

Una vez realizado el análisis de cada alternativa, el estudio técnico y la evaluación de los parámetros, se llega a determinar que la primera alternativa presenta mejores condiciones de diseño y operación, debido que la información física es la más viable para el personal que labora en las diferentes dependencias de la compañía.

## **5.2. FACTIBILIDAD LEGAL**

En lo relacionado al aspecto legal, se considera lo estipulado en:

### **EL CÓDIGO DEL TRABAJO**

#### **CAPITULO IV - De las Obligaciones del Empleador y del Trabajador**

Art. 42.- Obligaciones del empleador, son obligaciones del empleador

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado.

## **EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**

### **CAPÍTULO VI OBLIGACIONES DE LOS TRABAJADORES:**

Art. 30.- A más de las obligaciones generales, establecidas en el artículo 45 del Código del trabajo, se establecen como obligaciones especiales de los trabajadores sometidos a este Reglamento, las siguientes:

- b) Mantener y cuidar las herramientas, útiles o cualquier instrumento que tenga bajo su poder y que fueran entregados al trabajador para el cumplimiento de sus funciones. Cada trabajador deberá responder por esos instrumentos y devolverlos a AGROHERDEZ CIA. LTDA., en caso de destrucción o desaparición producidas por responsabilidad debidamente comprobada al trabajador. No responderán por el desgaste producido por su utilización normal.
- c) A tomar parte en los programas de adiestramiento, capacitación y desarrollo al personal, de conformidad con las disposiciones pertinentes.
- e) Preservar su propia seguridad y la de sus compañeros, a sí como, cumplir y hacer cumplir las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la Ley y los reglamentos;

Como es evidente el Código del Trabajo, especifica la obligación que tiene el empleador en proporcionar a sus trabajadores los medios necesarios para su trabajo, por lo que es factible legalmente el manual propuesto.

### **5.3. FACTIBILIDAD OPERATIVA**

La parte operativa, estará a cargo del departamento de Recursos Humanos. Quien estará encargado de la implementación y capacitación



tanto al personal nuevo como antiguo, cabe informar que un ejemplar del Manual Orgánico Funcional se entregara a cada Jefe departamental mismo que será el responsable de su custodia, difusión y capacitación. Por lo tanto es factible operativamente.

#### 5.4. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

Los recursos económicos son importantes para la elaboración del trabajo de investigación.

##### 5.4.1. COSTOS DE LA INVESTIGACIÓN

###### ➤ Costos Primarios de la Investigación

**Tabla 5.3** Costos primarios (Elaboración del manual)

<b>DESCRIPCIÓN (material)</b>	<b>Unidades</b>	<b>V.Unit</b>	<b>Valor Total</b>
Anillados	1	1.50	1.50
Impresiones Hojas de contenido	80	0.10	8.60
Impresiones Hojas a color	10	0.25	2.50
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.60</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo

➤ **Costos Secundarios de la Investigación**

**Tabla 5.4.** Costos Secundarios (Diseño del proyecto)

<b>DESCRIPCIÓN (material)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P / U</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
Útiles de escritorio	Varios	-	\$ 30.00
Agenda	1	3.00	3.00
Flash memory	1	15.00	15.00
Gastos de movilización	-	-	300.00
Tarjetas celular	Varias	-	60.00
Especies valoradas	3	6.00	18.00
Copias trabajo investigativo	400	0.03	18.00
Impresiones a color	50	0.25	12.50
Impresiones B/N	200	0.10	20.00
Anillados	3	1.50	4.50
Empastado	3	6.50	19.50
Seminario	1	30	30.00
Imprevistos		-	15.62
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$ 536.12</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo

➤ **Costos de implementación y capacitación**

Son necesarios estos costos para que todo el personal disponga del manual, será necesario un ejemplar por departamento.

**Tabla 5.5** Costos de capacitación (implementación del manual).

<b>Reproducciones de Ejemplares para la implementación y capacitación del manual</b>			
<b>DESCRIPCIÓN (material)</b>	<b>Unidades</b>	<b>V.Unit</b>	<b>Total</b>
Anillados	6	1.50	9.50
Impresiones Hojas de contenido	480	0.10	48.00
Impresiones Hojas a color	60	0.25	15.00
Capacitación	1	800	800
<b>VALOR TOTAL</b>			<b>\$ 872.60</b>

➤ **Valor Total del Trabajo de Investigación**

**Tabla 5.6** Costos totales de la investigación

Valor total costo primario	<b>\$ 12.60</b>
Valor total costo secundario	<b>\$ 536.12</b>
Valor costo de implementación y Capacitación	<b>\$ 872.60</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$1421.30</b>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo

El trabajo de investigación alcanzara un costo total de **\$1421.30 (dólares americanos)**.

Por lo tanto es factible económicamente, puesto que; el beneficio será mayor que el costo.

## 5.5. CRONOGRAMA

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO																																															
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																															
MESES	ABRIL				MAYO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO		
SEMANAS	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3				
ACTIVIDADES																																															
Planteamiento y formulación del problema																																															
Justificación y objetivos																																															
Alcance																																															
Presentación del informe parte 1																																															
Antecedentes de la investigación																																															
Fundamentación teórica y legal, glosario																																															
Modalidad básica de la investigación																																															
Tipos de investigación																																															
Niveles de investigación																																															
Población, métodos y técnicas																																															
Análisis e interpretación de los datos																																															
Conclusiones, recomendaciones y bibliografía																																															
Presentación del informe parte 3																																															
Factibilidad técnica, legal y de apoyo																																															
Presupuesto , bibliografía y anexos																																															
Presentación del informa parte 4																																															
Entrega del informe investigativo																																															
Desarrollo de mi propuesta. Informe escrito.																																															
Desarrollo del informe final del trabajo de graduación																																															
Pre defensa del trabajo investigativo																																															
Defensa del trabajo investigativo																																															

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** investigación de campo

\_\_\_\_\_  
**PATRICIA BUSTOS**  
**ALUMNO INVESTIGADOR**

\_\_\_\_\_  
**LCDA. NARCISA MENA**  
**DIRECTOR DEL TRABAJO INVESTIGATIVO**

**Tabla 5.7** Cronograma

**CAPITULO VI**  
**DESARROLLO DEL TEMA**

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL  
PARA LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.”**

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en la venta de insumos agrícolas la Compañía AGROHERDEZ, ha ocupado un lugar importante en el mercado ecuatoriano y porque no decir en el mercado internacional, durante los últimos 35 años,

El presente manual es una herramienta, base legal y guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal antiguo como de nuevo ingreso.

Tiene la finalidad de exponer en forma detallada la organización formal a través de la descripción de:

- La visión, misión, objetivos tanto generales como específicos, valores, principios, base legal de la Compañía que permitan visualizar el rumbo de la Compañía.
- La descripción de dependencias por niveles, lo cual permite una mejor visualización de cómo están distribuidos los departamentos, secciones, subsecciones.
- La estructura orgánica representada en un organigrama: Estructural, funcional, y posicional con una adecuada departamentalización y jerarquización por cada una de las unidades de trabajo que conforman la Compañía. También se encuentran claramente indicadas las funciones de cada dependencia; así como; los perfiles para todo el personal desde el directivo hasta los empleados por unidad de trabajo.

La información es amplia y detallada para facilitar el desempeño de sus actividades, así se canalizan las actividades operativas de esta manera dejaran de ser procesos rudimentarios y surgirán beneficios para la compañía. Esta ejecución permitirá a la Compañía “AGROHERDEZ”, alcanzar los objetivos propuestos desde su creación como compañía, para llegar a ser más competitivos dentro del mercado, aprovechando los conocimientos del personal, venciendo así todos los problemas que se han venido presentando.

## **6.1. MISIÓN, OBJETIVOS, PRINCIPIOS, VALORES, BASE LEGAL**

### **6.1.1.MISIÓN**

Contribuir al desarrollo laboral e institucional, mediante la implementación de herramientas de trabajo, optimización de recursos y servicios, sustentados en su mayor fortaleza, el Talento Humano altamente calificado en el ámbito agrícola y una infraestructura moderna que permita servir a los clientes tanto interno y externo.

### **6.1.2.VISIÓN**

Ser una herramienta, guía, base legal y fuente informativa de primera mano para Directivos y Empleados; en las funciones y responsabilidades de las actividades y de esta manera disponer del recurso humano efectivo y eficiente, comprometido con el desarrollo y progreso de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.

### **6.1.3. OBJETIVOS:**

#### **6.1.3.1.GENERAL**

Contribuir en el desarrollo de actividades mediante información pormenorizada acerca de funciones y responsabilidades, para ayudar a la eficiencia profesional y por ende mejorar el servicio.

#### **6.1.3.2. ESPECÍFICOS**

- Facilitar información válida y confiable a directivos, personal, así como también para la planeación y ejecución de cambios en la compañía.
- Identificar con claridad las respectivas funciones que deberán cumplir las diferentes dependencias de la Compañía, evitando inconvenientes entre éstas.

- Mejorar el desempeño de las actividades y así alcanzar una alta productividad dentro de la compañía.
- Servir como medio de capacitación tanto al personal antiguo como nuevo, originando un rápido y excelente acoplamiento en las diferentes actividades de la Compañía.
- Capacitar al personal en la distribución adecuada de actividades y uso de recursos.
- Facilitar la conformación de equipos de trabajos para el ejercicio de todas las actividades que involucra a la Compañía.
- Facilitar la contratación de personal de acuerdo a perfiles por cargo.

#### 6.1.4. VALORES Y PRINCIPIOS

##### 6.1.4.1. VALORES

Estos valores tienden a evitar distorsiones de la misión como de la visión de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda., se utilizarán principalmente para guiar al empleado en las actividades diarias y propender a la realización de un trabajo de calidad. Siendo estos los siguientes:

- **Honradez.-** Todo el personal debe ser honesto empezando en sus actos y terminando con las cosas materiales.
- **Puntualidad.-** Ser ágiles en el cumplimiento de actividades y entrega de productos.
- **Compañerismo.-** El trabajo en equipo logrará que la compañía crezca, y solo a través del compañerismo y el trabajo en equipo se alcanzarán las metas propuestas.



- **Amabilidad.-** Con los clientes tanto internos como externos, saber siempre responder a las inquietudes con una sonrisa sincera y estar siempre dispuestos a satisfacer sus requerimientos.
- **Pulcritud.-** La imagen de la Compañía es muy importante, por ello es necesario respetar todos los principios preestablecidos por la Compañía.
- **Mejoramiento Continuo.-** La capacitación del personal mediante talleres, cursos, y charlas impartidas por personas especializadas para de esta forma alcanzar su verdadera productividad.

#### 6.1.4.2. PRINCIPIOS

Es necesario señalar que estos principios que servirán como parámetros en los que debe basarse el trabajo de todo el personal.

Entre los principios en que se apoya el presente manual orgánico funcional están los siguientes:

- Responsabilidad en los empleados y directivos frente a las diferentes tareas encomendadas en el diario vivir de la institución.
- Respetar y reconocer la dignidad e integridad del personal.
- Reconocer el desempeño del personal en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades y compensarlos de acuerdo a las políticas de la Compañía.
- Orden en todas las unidades de trabajo para fortalecer la organización formal.
- Cooperación por parte de todo el personal hacia el logro de la misión, visión y objetivos de la Compañía.
- Servicio de excelencia para con los clientes y ciudadanía en general.

- Comunicación efectiva entre todas las unidades de trabajo, brindando información oportuna, válida y confiable.
- Ser una Compañía oportuna y eficiente, en donde el cliente se sienta satisfecho al cubrir sus necesidades y en el momento exacto.
- Trabajo profesional en equipo manteniendo relaciones sinceras y transparentes.
- Optimización de recursos el mismo que se verá reflejado al final de su ejercicio económico, en donde el principal favorecido será el cliente interno.

## 6.2. NIVELES ORGANIZACIONALES

La compañía está formada por los siguientes niveles jerárquicos:

- **Nivel Directivo.-** El primer nivel es el directivo dentro de la compañía está conformado por: La Junta General de Accionistas este nivel vigila el fiel cumplimiento de las resoluciones dictadas por todos los departamentos para la buena marcha de la Compañía. También está formado por el Gerente General, representa legalmente a la Compañía, este orienta planifica, organiza, dirige, controla todas las operaciones empresariales de toda la Compañía, y por último la subgerencia este nivel directivo encargado de delegar funciones a los diferentes departamentos, de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos trazados por la Compañía.
- **Nivel Asesor.-** Se encarga de recomendar, sugiere, guía, y orienta principalmente al nivel directivo y otros niveles internos de la compañía, para su buen desenvolvimiento.
- **Nivel Operativo.-** Cuenta con: un nivel operativo del administrativo, el operativo del financiero, operativo de producción, el operativo de comercialización, y el departamento de sistemas, estas unidades ayudan al Nivel Directivo de la Compañía, a decidir aspectos sobre ciertas fases del trabajo relacionadas con el campo de su especialidad para dar

instrucciones a otros supervisores de la organización, este nivel desarrolla las actividades más importantes de la Compañía, se encargan de la comercialización de todos los productos agrícolas que poseen, la producción y su venta.

### **6.3. ASIGNACIÓN DE DEPENDENCIAS POR NIVELES**

#### **➤ NIVEL DIRECTIVO**

- Gerencia general
- Sub Gerencia general

#### **➤ NIVEL ASESOR**

- Asesoría jurídica
- Auditoría externa

#### **➤ NIVEL OPERATIVO**

- **Operativo del administrativo**
  - Sección recursos humanos
    - Sub sección ayudantía
    - Sub sección auxiliar de servicios administrativos
  - Sección relaciones publicas
- **Sistemas**
- **Operativo del financiero**
  - Contabilidad
  - Tesorería
  - Crédito y cobranza
    - Sub sección Caja
- **Operativo de producción**
  - Compras
  - Bodega
    - Auxiliar de bodega
      - Despachadores
  - Transporte

- **Operativo de comercialización**

- Ventas al por mayor
  - Auxiliar de ventas
- Ventas al por menor

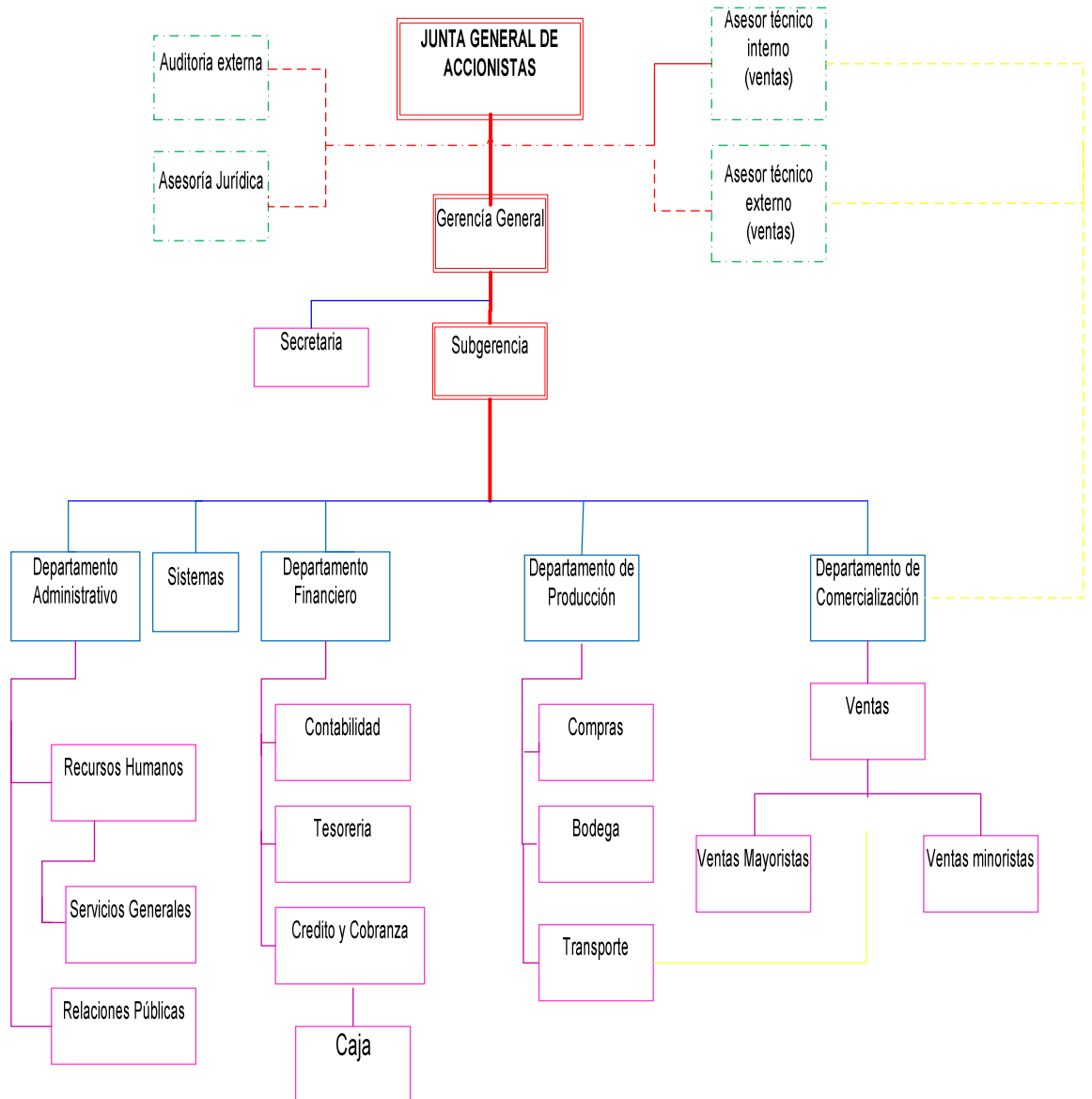
#### **6.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA**

A continuación se expone los organigramas estructural, funcional y de posición de la compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda. Para conocer como se enlazan las diferentes unidades de trabajo.

##### **6.4.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE COMPAÑÍA “AGROHERDEZ” CÍA. LTDA.**

A continuación se expone las unidades de trabajo que integran la Compañía.

Figura 6.1 Organigrama estructural de la compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.



NIVELES JERÁRQUICOS	SIMBOLO	ELABORADO POR:	APROBADO POR:
1. N. Directivo	Autoridad	Patricia Bustos	.....
2. N. Asesor	Eventual		Fecha: .....
3. N. Operativo	Operativo		

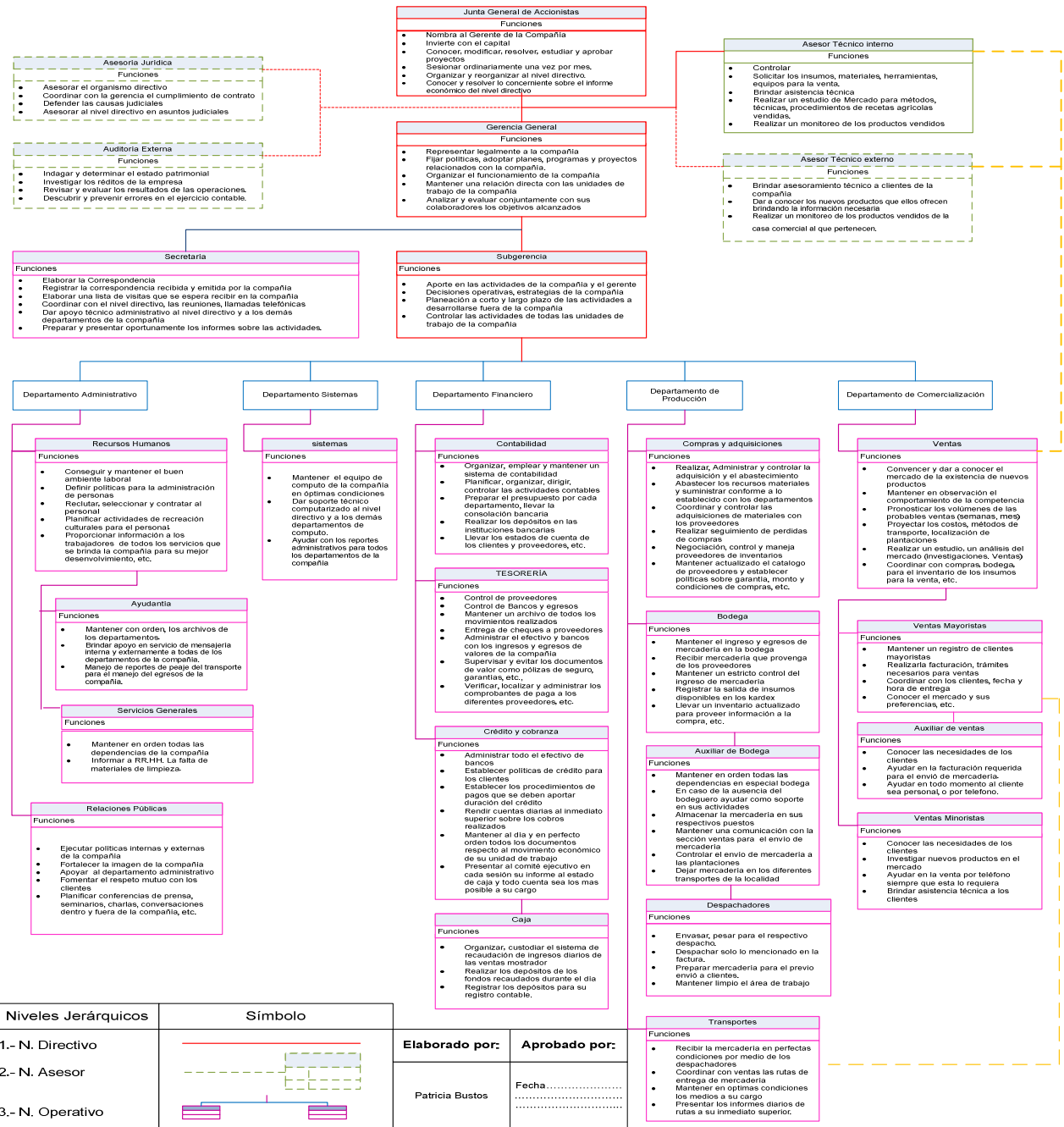
Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Organigrama Estructural de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.

## 6.4.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA “AGROHERDEZ” CÍA. LTDA.

Contiene las funciones básicas de cada unidad de trabajo representada en la siguiente figura.

**Figura 6.2 Organigrama funcional de la Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.**

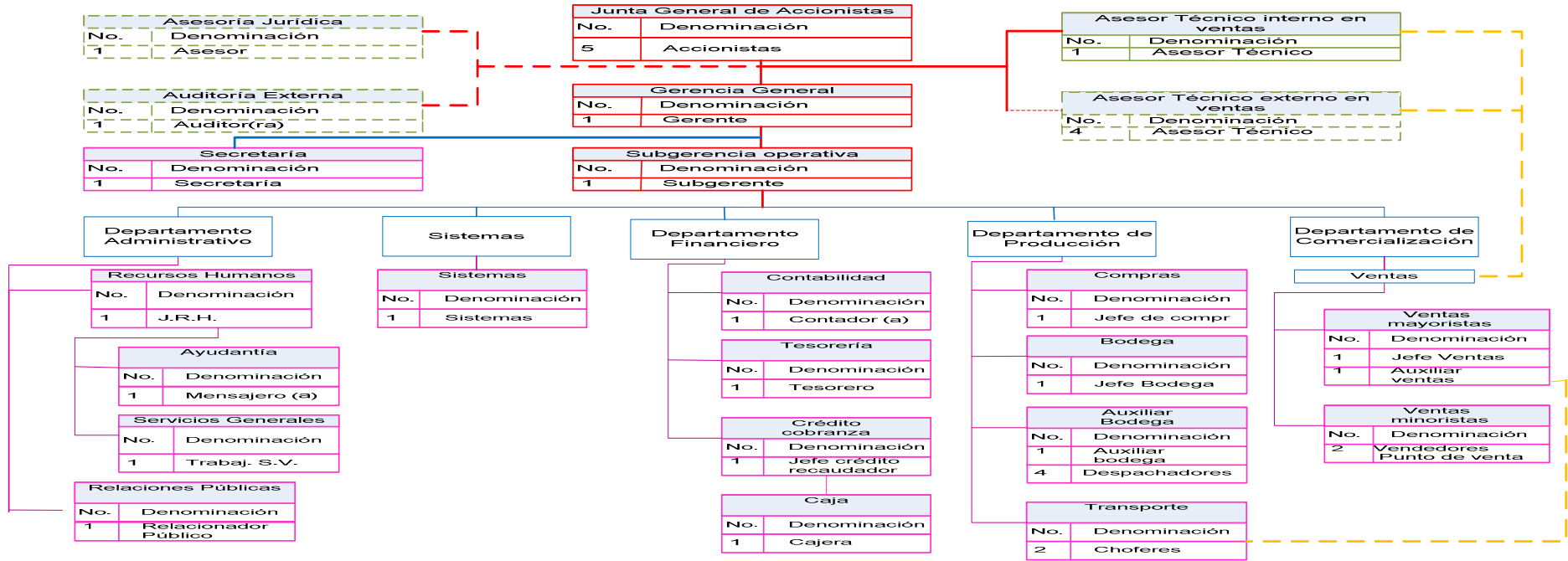


**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Organigrama Estructural de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.

### 6.4.3 ORGANIGRAMA POSICIONAL DE LA COMPAÑÍA “AGROHERDEZ” CÍA. LTDA.

6.3 Organigrama posicional de la Compañía “AGROHERDEZ” Cia. Ltda.



96

Niveles Jerárquicos	Símbolo	Elaborado por:	Aprobado por:
1.- H. Directivo		Patricia Bustos	Fecha:-----
2.- H. Asesor			
3.- H. Operativo			

Elaborado por: Patricia Bustos

Fuente: Organigrama posicional de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.

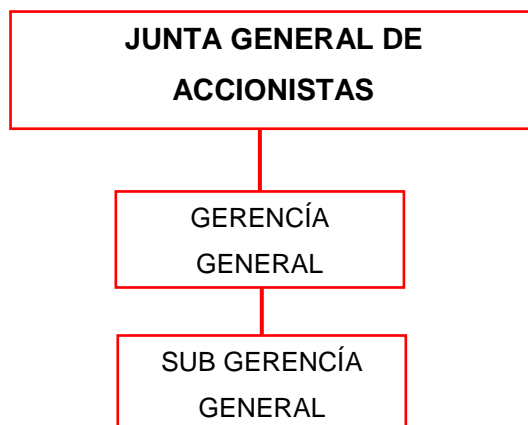
## 6.5. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL POR NIVEL Y DEPENDENCIA

La Compañía “AGROHERDEZ” Cía., Ltda. Para alcanzar el éxito no depende de una unidad de trabajo específica, sino de un trabajo en equipo, y una coordinación entre ellas.

A continuación se indica información pormenorizada de todas las dependencias:

### 6.5.1. JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS.

**FIGURA 6.4** Organigrama Estructural de la Junta General de Accionistas




**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Organigrama estructural de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.


### 6.5.1.1. PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL NIVEL DIRECTIVO PÁGS. 97-100



<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b> Junta General de Accionistas	
<b>NIVEL:</b> Directivo	
<b>DENOMINACIÓN:</b> Accionistas	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> No tiene	
<b>SUBORDINADOS:</b> Gerencia General, Subgerencia	
<b>OBJETIVO:</b>	
Vigilar el fiel cumplimiento de las resoluciones dictadas, para la buena marcha de la compañía así como las políticas y estrategias mediante estudios preestablecidos para el buen desarrollo de la misma.	
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir los reglamentos internos de la compañía es decir estatutos y manuales para su ejecución acertada y oportuna a las resoluciones tomadas en las juntas.</li> <li>➤ Sesionar ordinariamente una vez por mes y extraordinariamente cuando lo creyere oportuno o haya motivos suficientes para analizar las oportunidades, logros, problemas, riesgos dentro y fuera de la compañía.</li> <li>➤ Organizar y reorganizar: al nivel directivo, a la función administrativa general de la compañía, nombrar o renovar nivel directivo, de acuerdo a los intereses de la institución.</li> <li>➤ Conocer y resolver lo concerniente sobre el informe económico del nivel directivo, en cada sesión ordinaria que se realizará en la compañía.</li> <li>➤ Vigilar el funcionamiento de la compañía con el único propósito de que se cumplan los objetivos propuestos, y se den las soluciones más recomendables a los problemas que surgieren.</li> <li>➤ Nombrar al Presidente (a) y Gerente General.</li> </ul>	
<b>POLÍTICA: Ser socio de la compañía</b>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b> : Gerencia General		
<b>NIVEL:</b> Directivo		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Gerencia General		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Junta General de Accionistas		
<b>SUBORDINADOS:</b> Subgerencia, Departamento Administrativo, Departamento Financiero, Departamento de producción, Departamento de comercialización.		
<b>OBJETIVO:</b> Responsable de la planificación, dirección, coordinación y control de las operaciones empresariales con sus colaboradores, responsable del manejo estructural de la compañía, de esta manera garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Representar legalmente a la compañía ante todos los organismos e instituciones públicos, privados.</li> <li>➤ Organizar, planificar el buen funcionamiento de la compañía, tiene la potestad de ajustar la estructura orgánica, de acuerdo con las necesidades, y políticas de la compañía.</li> <li>➤ Seleccionar políticas, adoptar planes, proyectos, programas en general, estos siempre relacionados con la compañía y mantener siempre alerta para su oportuno cumplimiento.</li> <li>➤ Mantener una relación directa con todos los departamentos y cada una de las unidades de trabajo, para saber cuáles son sus necesidades.</li> <li>➤ Analizar, calcular conjuntamente con sus colaboradores, todos los logros conseguidos, las causas de los problemas y porque se ha venido presentando y ayudar a definir medidas correctivas.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>	

<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciado en administración de empresas.</li> <li>✓ Ingeniero comercial</li> </ul>	<p>➤ Seminarios talleres cursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Legislación laboral.</li> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Paquetes informáticos.</li> <li>✓ Recursos humanos.</li> <li>✓ Relaciones humanas.</li> <li>✓ Motivación.</li> <li>✓ Liderazgo.</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima cinco (5) años</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.****DEPENDENCIA:** Sub Gerencia General**NIVEL:** Directivo**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Sub Gerente**JEFE INMEDIATO:** Gerente General**SUBORDINADOS:** Departamento Administrativo, Departamento Financiero, Departamento de producción, Departamento de comercialización.**OBJETIVO:**

Encargado de delegar funciones a los diferentes departamentos, de manera que garantice en cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía.

**FUNCIONES:**

- Servir de soporte de las actividades del gerente en caso de ameritarlo.
- Tomar decisiones operativas, estrategias, que beneficie a la compañía.
- Planear los objetivos a corto y a largo plazo de las actividades a desarrollarse dentro y fuera de la compañía.
- Controlar las actividades de todas las unidades operativas de la compañía.
- Informar periódicamente al gerente de todo el trabajo realizado.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN**

- Título profesional reconocido por el CONESUP:
- ✓ Licenciado (a) o Doctor (ra) en Administración de empresas.
- ✓ Economista
- ✓ Ingeniero Comercial.

**REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

- Cursos, seminarios, talleres:
- ✓ Relaciones Humanas.
- ✓ Diseño de puestos.
- ✓ Motivación.
- ✓ Planificación, organización, dirección y evaluación de organización de empresas proyectos, puestos.

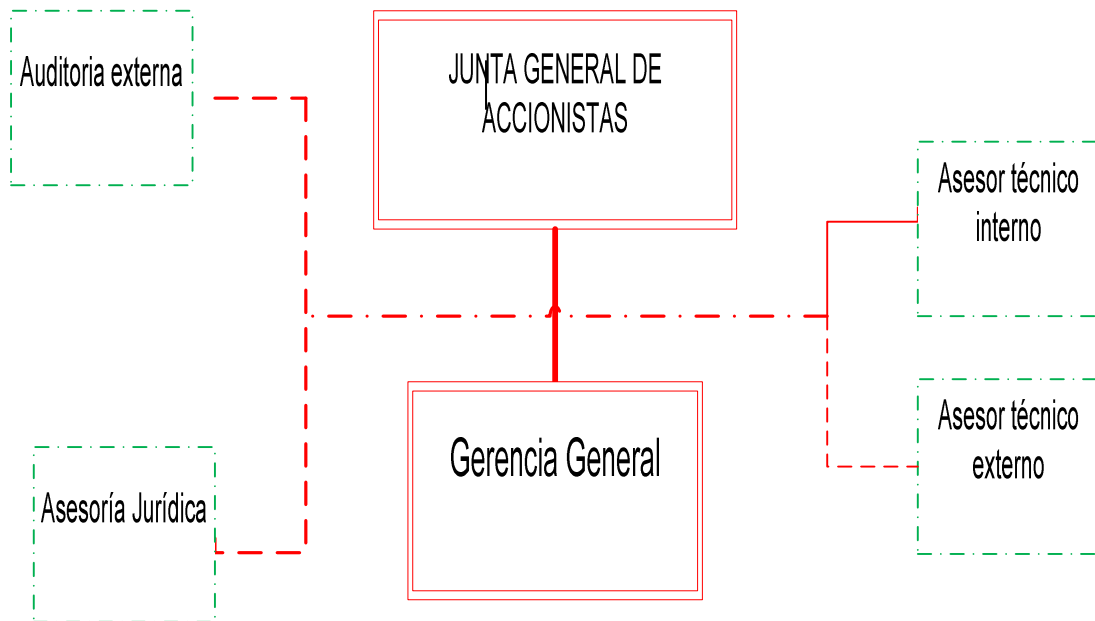
**EXPERIENCIA:**

Mínima tres (3) años

**Elaborado por:** Patricia Bustos**Fuente:** Investigación de Campo.

## 6.5.2. NIVEL ASESOR.

**FIGURA 6.5** Organigrama Estructural del Personal del Nivel Asesor



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Organigrama estructural de la Compañía "Agroherdez"

### 6.5.2.1. PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL NIVEL ASESOR PÁGS.102-108

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CIA LTDA.****DEPENDENCIA:** Asesoría Jurídica**NIVEL:** Asesor**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Asesor Jurídico**JEFE INMEDIATO:** Gerencia General**SUBORDINADOS:** No tiene**OBJETIVO:**

Brindar asesoramiento, consejo, guía, y orientación a los directivos y demás unidades de la compañía sobre asuntos legales relacionados con la compañía.

**FUNCIONES:**

- Defender y proteger los asuntos y trámites legales que le competen; ya sean judiciales o extrajudiciales para ayudar a las gestiones como defensor o procurador de la compañía.
- Asesor en las actividades jurídicas al nivel directivo y a las demás unidades administrativas, operativas de la compañía, acerca de temas legales que requieren ser consultados.
- Coordinar con la gerencia y los demás departamentos para el cumplimiento de los contratos, analizar los documentos mediante los cuales se han celebrado los contratos de la compañía.
- Procesar o establecer los juicios a terceros, por incumplimiento sea este por contratos, injurias a la compañía, si perjudican técnica o económicamente.
- Salvaguardar las causas judiciales instauradas en contra de la compañía.
- Realizar el cálculo de los valores correspondientes a los pagos por indemnizaciones, en los reclamos laborales que se presente por parte de cualquier empleado.
- Llevar un control de las cauciones solicitadas a los directivos para el desempeño de sus funciones.
- Mantener un constante seguimiento de los juicios laborales presentados por ex empleados en contra de la compañía.
- Proporcionar asistencia profesional, emitir percepciones acerca de los

<p>asuntos planteados por la Gerencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar, analizar, presentar, los respectivos informes sobre las actividades desarrolladas, con la rapidez necesaria.</li> <li>➤ Analizar y gestionar reclamos ante las aseguradoras en caso de producirse inconvenientes con los productos, y/o el transporte.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abogado de la República del Ecuador legalmente reconocido.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, seminarios, talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Código del Trabajo.</li> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Leyes de Tránsito y Transporte Terrestre.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados.</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Experiencia:</b></p> <p>Mínima tres (3) años en trabajos similares.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CIA LTDA.****DEPENDENCIA:** Auditoría Externa**NIVEL:** Asesor**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Auditor (a)**JEFE INMEDIATO:** Gerencia General**SUBORDINADOS:** No tiene**OBJETIVO:**

Inspeccionar, calcular la productividad, la efectividad del registro de los departamentos de la compañía, sean estos financieros, operativos, administrativos, de la misma, para así llegar a la consecución de los objetivos institucionales, de acuerdo con los planes establecidos y las políticas dentro de la compañía.

**FUNCIONES:**

- Coordinar sus actividades con los departamentos de la compañía para de tal manera que permita el logro de los objetivos propuestos.
- Investigar, establecer y determinar el estado patrimonial, de todos los estados financieros de la compañía (ganancia o pérdida).
- Indagar sobre las ganancias, lucros de la compañía.
- Revelar y prevenir posibles errores, fraudes que se hayan presentado dentro de la compañía.
- Evaluar la productividad, y economía si se han utilizado en forma correcta los recursos de la compañía siendo estos: humanos, materiales, financieros.
- Examinar y evaluar los resultados de todas las operaciones programadas con el único fin de establecer si se han alcanzado las metas propuestas al inicio del ciclo contable.
- Preparar los informes respectivos de las auditorías, realizadas a todos los departamentos de la compañía, esto incluye las conclusiones y recomendaciones sobre la eficiencia la efectividad y economía de las operaciones financieras y administrativas de la compañía.
- Proponer a la Gerencia General efectuar ajustes de las reformas adecuadas al presupuesto anual, de acuerdo a las necesidades de la



<p>compañía.</p> <p>➤ Verificar la exactitud, veracidad, proveniente de todos los ingresos, egresos de la compañía.</p>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doctor (a) en auditoría.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, seminarios, talleres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Código de Trabajo.</li> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Leyes de auditoría.</li> <li>✓ Solución de conflictos.</li> <li>✓ Auditorías de empresas.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados.</li> </ul>
<p><b>Experiencia:</b></p> <p>Mínima tres (3) años en trabajos similares.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos


**Fuente:** Investigación de Campo.

<b>DEPENDENCIA:</b> ASESORÍA TÉCNICO INTERNO	
<b>NIVEL:</b> Asesor	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Asesor Técnico	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerencia General	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Mantener los principios y valores para un servicio de calidad, y mantener la honestidad hacia los clientes para la productividad de la compañía, y clientes.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Investigar nuevos productos el mercado de las casas proveedoras, para su venta.</li> <li>➤ Brindar asistencia técnica de ventas y post ventas de cultivos del campo.</li> <li>➤ Cotizar las compras que desean realizar, ONGS, Concejos Provinciales, Municipios.</li> <li>➤ Conocer las preferencias del cliente las prácticas de compras y la aceptación del producto.</li> <li>➤ Realizar un monitoreo de post - venta para saber los métodos, técnicas, y procedimientos de las recetas agrícolas vendidas.</li> <li>➤ Realizar un monitoreo de los productos vendidos.</li> <li>➤ Coordinar con la sección compras, y bodega para el inventario de los insumos para proceder a la venta.</li> <li>➤ Brindar la asistencia requerida al departamento comercial para que este pueda realizar un mejor plan de ventas</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero (a) agrónomo (a)</li> <li>✓ Técnico, tecnólogo (a) en</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, seminarios, talleres : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Comercio, Marketing.</li> </ul> </li> </ul>

agronomía. ✓ Otras afines.	✓ Conocimientos en manejo de productos químicos. ✓ Otros relacionados
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínima dos (2) años en trabajos similares.	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b> ASESORÍA TÉCNICA EXTERNA	
<b>NIVEL:</b> Asesor	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Asesor Técnico	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerencia General	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<b>OBJETIVO:</b> Cumplir con las políticas principios y valores de la compañía para brindar un buen servicio de calidad a los clientes de la misma.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ayudar a los asesores internos (desarrollistas) en todo aspecto de ventas.</li> <li>➤ Dar a conocer los nuevos productos que ellos ofrecen brindando la información necesaria.</li> <li>➤ Brindar asistencia técnica de ventas y post ventas de cultivos del campo a todos los clientes de la compañía.</li> <li>➤ Conocer el mercado de preferencias del cliente prácticas de compra y la aceptación del producto.</li> <li>➤ Realizar un monitoreo de los productos vendidos de la casa comercial al que pertenecen (Asproagro, Equaquímica, Punto- Química, Bayer).</li> </ul>	

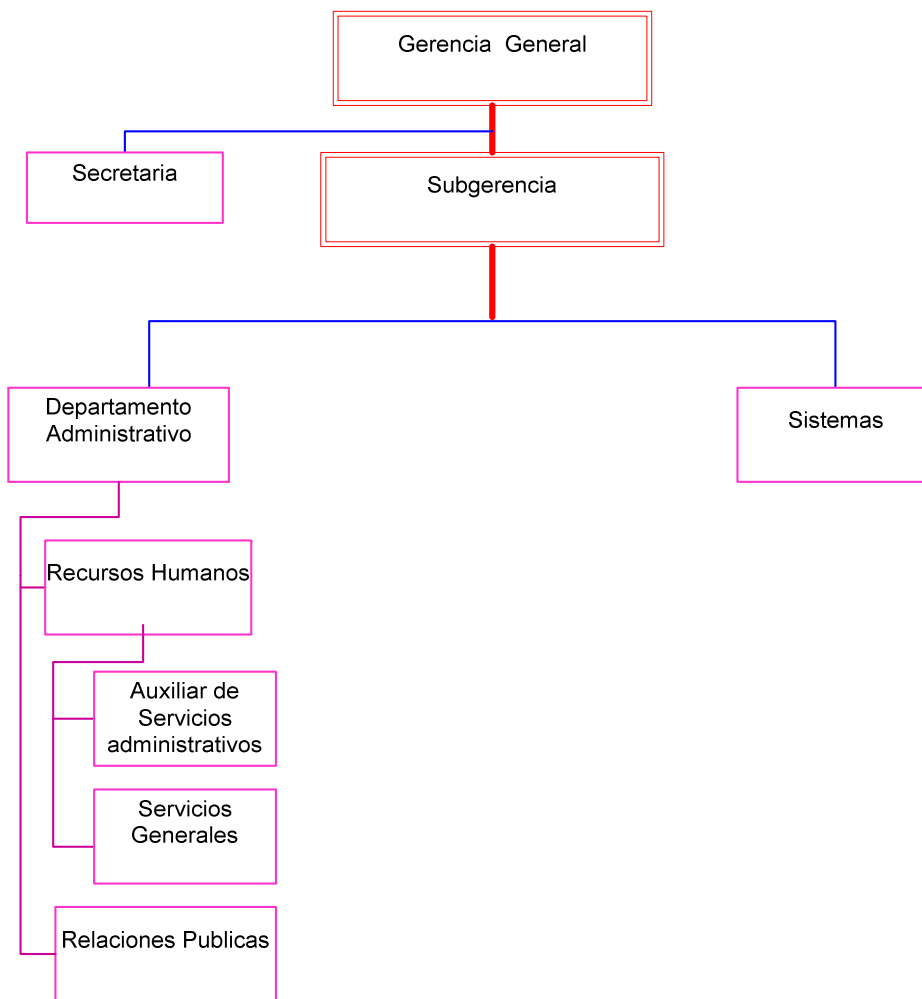
REQUISITOS DE FORMACIÓN	REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:
<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero (a) agrónomo(a).</li> <li>✓ Técnico, tecnólogo con conocimientos agrícolas.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, seminarios, talleres :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Conocimientos agrícolas.</li> <li>✓ Manejo de productos relacionados con la agricultura.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima dos (2) años en trabajos afines.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

### 6.5.3. NIVEL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

**FIGURA 6.6.** Organigrama Estructural del Personal del Nivel Operativo del Administrativo.



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Organigrama estructural de la Compañía Agroherdez

#### 6.5.3.1. PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PÁGS.110-122


**Unidad:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**Nivel:** Operativo (del Administrativo)**Depende de :** Subgerencia**Objetivo:**

Desarrollar políticas adecuadas en la administración de recursos humanos materiales y soporte de servicios generales de la compañía, para que permitan la dotación de recursos necesarios en cada una de las dependencias y de esta forma velar y prestar apoyo en aspectos administrativos, para el buen *desarrollo* laboral de todas las unidades trabajo.

**Funciones:**

- Planear, dirigir, controlar el buen funcionamiento de las actividades de las unidades que están bajo su responsabilidad.
- Elaborar manuales administrativos para tener una herramienta para todo el personal de la compañía.
- Elaborar un sistema que garantice la seguridad de la compañía así como del personal.
- Dirigir la ejecución de las actividades encaminadas para el logro de las metas propuestas en los planes de trabajo.

**Elaborado por:** Patricia Bustos**Fuente:** Investigación de Campo.


<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
<b>NIVEL:</b> Operativo		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Sistemas		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente, Subgerencia, y todos las dependencias de la compañía.		
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene		
<b>OBJETIVO:</b> Dar soporte técnico computarizado para mantener el buen funcionamiento de las computadoras para evitar perdida de recurso informático.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dar soporte técnico al nivel directivo, y a los demás departamentos de la compañía.</li> <li>➤ Realizar el mantenimiento de sistemas, equipos de cómputo y la reparación de los mismos.</li> <li>➤ Manejo de los sistemas administrativos de la compañía.</li> <li>➤ Manejo de respaldos de la base de datos.</li> <li>➤ Ayudar con los reportes administrativos para todos los departamentos de la compañía.</li> <li>➤ Administrar las cuentas de correo de todas las unidades de trabajo de la compañía.</li> <li>➤ Supervisar las redes, paquetes informáticos, que estén funcionando correctamente para el buen desenvolvimiento de toda la compañía.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero en sistemas.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, seminarios, talleres : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aplicaciones informáticas.</li> <li>✓ Seguridad informática.</li> <li>✓ Diseño industrial.</li> <li>✓ Hardware y Redes.</li> <li>✓ Internet.</li> </ul> </li> </ul>	

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Microsoft.</li> <li>✓ Servidores.</li> <li>✓ Conocimiento de paquetes informáticos y su funcionamiento.</li> <li>✓ Relaciones humanos</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b>          Dos años (2) en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.



<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.	
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Administrativo)	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Secretaria	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Gerente, Subgerente, y todos las dependencias de la compañía.	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<b>OBJETIVO:</b> Organizar, receptor, clasificar, tramitar, legalizar y archivar toda la documentación que ingrese y egrese de la compañía, dar apoyo técnico administrativo al nivel directivo y a los diferentes departamentos que conforman la compañía, para el buen desenvolvimiento de la misma.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Receptor, controlar, archivar y expedir la documentación que ingrese a la compañía proveniente de unidades internas como de organismos externos</li> <li>➤ Elaborar y registrar la correspondencia de la compañía cualquiera que esta fuera.</li> <li>➤ Elaborar la documentación de acuerdo con las normas de manejo de correspondencia interna y externa.</li> <li>➤ Redactar la correspondencia y demás documentos que deba suscribir el Gerente General, Subgerente y otras unidades de trabajo internas</li> <li>➤ Elaborar una lista de visitas que se espera recibir en el día.</li> <li>➤ Coordinar con el nivel directivo, financiero, administrativo, de las reuniones, llamadas telefónicas.</li> <li>➤ Recibir y emitir llamadas telefónicas, e-mail, de la compañía.</li> <li>➤ Coordinar con gerencia viajes de negocio.</li> <li>➤ Tomar dictado.</li> <li>➤ Preparar y presentar oportuna y periódicamente, los informes sobre las actividades que se desarrollan dentro de la compañía y fuera de la misma.</li> <li>➤ Mantener la documentación en condiciones favorables conservando el orden y la seguridad necesaria.</li> <li>➤ Programar según las instrucciones que reciba por parte de gerencia las</li> </ul>	

<p>reuniones, eventos, llevando una agenda correspondiente y siempre recordando los compromisos adquiridos o por adquirir.</p> <p>➤ Procurar mantener excelentes relaciones laborales con las demás unidades de trabajo como también con los organismos externos.</p>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciado en Administración.</li> <li>✓ Bachiller en Secretariado Ejecutivo.</li> <li>✓ Tecnólogo en Logística.</li> <li>✓ Otros afines.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, seminarios, talleres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Paquetes informáticos</li> <li>✓ Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>✓ Archivo.</li> <li>✓ Redacción de correspondencia.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados.</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Dos años (2) en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**



**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

**NIVEL:** Operativo (del Administrativo)

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Jefe de Recursos Humanos

**JEFE INMEDIATO:** Subgerente.

**SUBORDINADOS:** Auxiliar de servicio, Servicios generales.

**OBJETIVO:**

Conseguir y conservar el buen ambiente laboral del grupo humano de trabajo a través de programas adecuados de capacitación reclutamiento selección y desarrollo, para poder cumplir de mejor manera los objetivos planteados por la compañía.

**FUNCIONES:**

- Definir políticas convenientes y un adecuado sistema de administración del personal.
- Reclutar seleccionar y contratar al personal, de acuerdo a la preparación académica, capacidad y honestidad para el fortalecimiento de la compañía.
- Elaborar y controlar los contratos correspondientes a cada cargo; luego de haber receptado la documentación respectiva y mediante resolución de los directivos de la compañía.
- Actualizar las carpetas laborales de cada empleado de la institución.
- Verificar que los trámites realizados por permisos, vacaciones, indemnizaciones, etc., se encuentren debidamente legalizados y autorizados en los formularios correspondientes
- Realizar el cálculo de indemnizaciones, sueldos, vacaciones, re liquidaciones, etc., referente al personal de la compañía.
- Vigilar que las vacaciones sean utilizadas correctamente para evitar interrupciones o malos entendidos, programando el debido reemplazo.
- Informar a su inmediato superior sobre la inasistencia sin previo aviso de empleados, para tomar acciones correctivas.


- Realizar charlas de inducción acerca de la compañía al personal nuevo a incorporarse para la integración y acoplamiento en la compañía.
- Controlar el registro diario de asistencia de empleados a labores, de acuerdo al registro de ingreso por reloj y tarjeta.
- Planificar y llevar a cabo en forma permanente la capacitación del personal de la compañía.
- Planificar actividades de recreación, culturales para los empleados.
- Proporcionar información a los trabajadores, de los servicios médicos, medidas de higiene, seguridad, necesaria para el buen desempeño de sus actividades.
- Solicitar y proporcionar a los trabajadores los uniformes cada año o después de un período de prueba y los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades.
- Realizar periódicamente una auditoria del recurso humano para ver si están desempeñando satisfactoriamente sus labores diarias,
- Rotar al personal que considere inapropiado para dicho puesto.
- Evaluar al personal para detectar necesidades y deficiencias que se vienen presentando en las labores diarias del personal.
- Controlar y coordinar el trabajo del auxiliar administrativo.

<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Doctor en Recursos Humanos.</li> <li>✓ Administrador público o privado</li> <li>✓ Otros afines.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, seminarios, talleres:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Dirección de recursos humanos.</li> <li>✓ Selección de personal.</li> <li>✓ Relaciones laborales del RRHH.</li> <li>✓ Inteligencia emocional del RH.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Planificación, organización, dirección y evaluación de Recursos Humanos</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseño de puestos.</li> <li>✓ Código de Trabajo, Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>✓ Psicología Industrial.</li> <li>✓ Motivación e incentivos del recurso humano.</li> <li>✓ Primeros auxilios.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima dos (2) años en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
<b>NIVEL:</b> Operativo(del Administrativo)	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Auxiliar de Servicios Administrativos (Mensajería )	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Recursos Humanos.	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<b>OBJETIVO:</b> Velar y prestar apoyo en aspectos administrativos, así como mantener en orden el archivo, para el buen desarrollo laboral de todos los departamentos de la compañía.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener en perfecto orden todos los archivos de la compañía procurando siempre dar una imagen de sobriedad.</li> <li>➤ Brindar apoyo en servicio de mensajería interna y externamente a todas de los departamentos de la compañía.</li> <li>➤ Coordinar la ejecución del trabajo con la sección de Recursos Humanos.</li> <li>➤ Ayudar con los depósitos en bancos por parte del departamento administrativo.</li> <li>➤ Mantener en orden los reportes del peaje del transporte.</li> <li>➤ Ayudar al departamento administrativo a legalizar toda la documentación legal de la compañía.</li> <li>➤ Supervisar el funcionamiento, aseo, mantenimiento y limpieza de la compañía.</li> <li>➤ Supervisar y mantener el buen manejo de los suministros de oficina de la compañía.</li> <li>➤ Ayudar con el envío de encomiendas del departamento administrativo y financiero.</li> </ul>	


<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Custodiar y ayudar con los archivos del personal y proveedores de la compañía con la respectiva honestidad, y honradez.</li> <li>➤ Salvaguardar los materiales proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.</li> <li>✓ Bachiller en Ciencias Sociales.</li> <li>✓ Técnico o Tecnólogo en carreras afines a la naturaleza del puesto.</li> <li>✓ Otros afines.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, seminarios, talleres: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Manejo de archivos.</li> <li>✓ Otros relacionados.</li> </ul> </li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	
No es necesario.	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Administrativo)	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Servicios Generales (limpieza)	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Recursos Humanos.	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Velar y prestar apoyo de limpieza, para el buen desarrollo laboral de todos los departamentos, para dar una buena imagen de la compañía.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener en perfecto orden y limpio todas las instalaciones de la compañía, procurando siempre dar una imagen de sobriedad.</li> <li>➤ Limpiar y ordenar las instalaciones y enseres de propiedad de la compañía.</li> <li>➤ Informar con oportunidad las necesidades de implementos, insumos y demás materiales utilizados en limpieza de la infraestructura de la compañía.</li> <li>➤ Coordinar la ejecución del trabajo con la sección de Recursos Humanos.</li> <li>➤ Preservar los recursos de la compañía con su respectiva honestidad, y honradez.</li> <li>➤ Ayudar al nivel directivo con la preparación de alimentos en las reuniones.</li> <li>➤ Salvaguardar las herramientas proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Título profesional reconocido por el CONESUP</li> <li>✓ Primaria, secundaria</li> <li>✓ Otros afines.</li> </ul>	<p>Talleres en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones Humanas</li> <li>➤ Mantenimiento</li> <li>➤ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>No es necesario</p>	



<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO		
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Administrativo)		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Relacionador Público		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Subgerente, Departamento Administrativo.		
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene		
<b>OBJETIVO:</b> Ejecutar políticas de relaciones públicas internas, y externas de la compañía, según las recomendaciones y lineamientos de gerencia, para fortalecer la imagen de la compañía de sus insumos, maquinarias, herramientas, y de su producto.		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reforzar la imagen de la compañía.</li> <li>➤ Apoyar al departamento comercial, en la investigación y opiniones del mercado.</li> <li>➤ Realizar campañas destinadas a promover y hacer conocer aspectos establecidos de la compañía.</li> <li>➤ Fomentar el respeto mutuo y la responsabilidad social de la compañía con los clientes.</li> <li>➤ Elaborar estrategias de marketing y programas de lanzamiento de un nuevo insumo o producto de la compañía.</li> <li>➤ Planificar conferencias de prensa, seminarios, charlas, convenciones, inauguraciones, para fortalecer a la compañía.</li> <li>➤ Elaborar documentos de comunicación interna para los empleados, y externa como: revistas, catálogos, fotografías para los clientes.</li> <li>➤ Organizar la participación en ferias, exposiciones que favorezca a la compañía.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>	

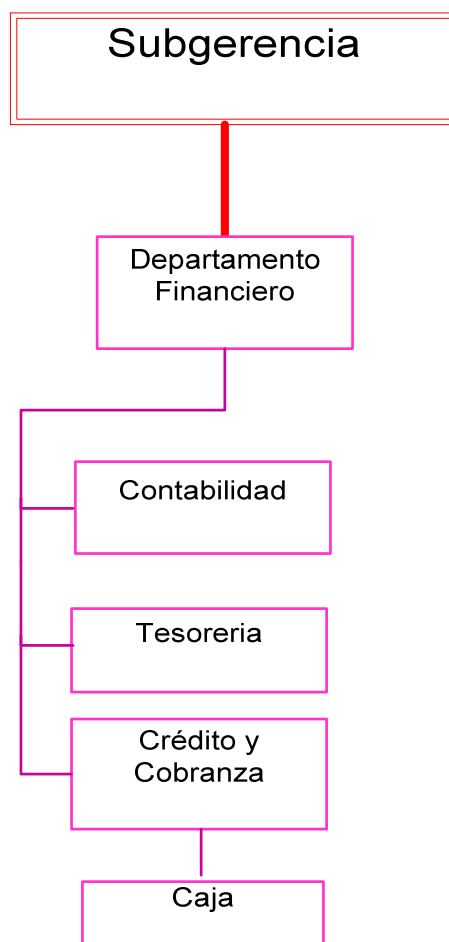
<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero comercial.</li> <li>✓ Ingeniero en marketing</li> <li>✓ Licenciado en comunicaciones</li> <li>✓ Otros afines</li> </ul>	<p>➤ Cursos seminarios talleres:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Comunicación social.</li> <li>✓ Relaciones institucionales.</li> <li>✓ Expresión oral.</li> <li>✓ Etiqueta y protocolo.</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima dos (2) años en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

#### 6.5.4. NIVEL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO FINANCIERO.


**FIGURA 6.7.** Organigrama Estructural del Personal del Nivel Operativo del Financiero



**Elaborado por:** Patricia Bustos


**Fuente:** Organigrama estructural de la Compañía "Agroherdez".

#### 6.5.4.1. PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO DEL FINANCIERO PÁGS.124-132

<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>Unidad:</b> DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<b>Nivel:</b> Operativo (del Financiero)	
<b>Depende de:</b> Subgerencia General	
<b>Objetivo:</b> Obtener y administrar al máximo los recursos financieros de la compañía, para disponer de los medios económicos necesarios en cada uno de los departamentos de la compañía, para que puedan funcionar debidamente.	
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificar, dirigir, y controlar el buen desenvolvimiento de las actividades de las unidades que tienen bajo su cargo.</li> <li>➤ Elaborar manuales administrativos para que el personal tenga un instrumento guía al momento de informarse.</li> <li>➤ Adquirir un sistema de seguridad para salvaguardar los intereses de la compañía.</li> <li>➤ Ejecutar las actividades encaminadas al los logros de los objetivos previstos.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Financiero.)	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Contador (a)	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Departamento Financiero	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <p>Supervisar, integrar, utilizar, custodiar y mantener un sistema contable fiable; que cubra las necesidades de la compañía a fin de proveer de datos confiables y oportunos, para tener a disposición del departamento financiero para la toma de decisiones, que facilite la eficiencia de la administración.</p>	
<p><b>FUNCIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Preparar, elaborar, presentar y sustentar los estados financieros semestrales o cuando las circunstancias ameriten para la toma de decisiones.</li> <li>➤ Cumplir y controlar el cumplimiento de las NEC (Normas Ecuatorianas de Contabilidad).</li> <li>➤ Preparar el presupuesto por cada departamento.</li> <li>➤ Llevar la conciliación bancaria.</li> <li>➤ Coordinar, planificar, organizar y controlar el inventario de bienes de la compañía; procurando su dominio y mantenimiento.</li> <li>➤ Realizar los diferentes trámites para los pagos correspondientes de los impuestos y regalías.</li> <li>➤ Llevar caja chica de la compañía.</li> <li>➤ Atender de inmediato todas y cada una de las inquietudes relacionadas con aspectos contables de la compañía, ya sean presentadas por directivos o empleados.</li> <li>➤ Procurar la buena distribución de los recursos asignados a cada unidad.</li> <li>➤ Analizar e informar la legalidad y veracidad de los respaldos contables antes</li> </ul>	


de realizar cualquier gasto.

- Llenar y legalizar con toda oportunidad los formularios respectivos para el pago de impuestos de acuerdo con las normas de control tributario vigente; tanto al SRI (Servicio de Rentas Internas) así como al IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social); incluido los Fondos de Reserva.
- Controlar, verificar, disponer el pago de indemnizaciones, sueldos, vacaciones, liquidaciones, etc., en base a la información obtenida por parte de recursos humanos, así como para el pago de sueldos a empleados.
- Verificar la procedencia de mercadería para realizar los pagos correspondientes a proveedores.
- Controlar el inventario de la bodega correspondiente a insumos, materia prima, disponibles en la compañía en caso de ameritarlo.
- Salvaguardar los equipos herramientas de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.

<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contador (a) Público.</li> <li>✓ Auditor (a).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, talleres, seminarios en:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).</li> <li>✓ Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>✓ Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</li> <li>✓ Presupuesto.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Mínima tres (3) años en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo

<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>	
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Financiero)	
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Tesorero	
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Contabilidad	
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene	
<b>OBJETIVO:</b> Supervigilar, mantener, coordinar y custodiar los bienes económicos de la compañía para un eficiente desempeño de las unidades y de la institución.	
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar el ingreso de facturas que provengan de compras para el correspondiente pago de todos los materiales adquiridos a la fechas acordadas por los proveedores de la compañía.</li> <li>➤ Verificar, legalizar y autenticar los comprobantes de pago a los diferentes proveedores; ya sea por compra de mercadería, combustibles y lubricantes.</li> <li>➤ Suministrar todos los datos contables y económicos que sean requeridos por el contador o, el Comité Ejecutivo, de la compañía.</li> <li>➤ Organizar, custodiar y supervisar el sistema de recaudación de ingresos y egresos así como los fondos entregados en garantía a su cargo.</li> <li>➤ Cancelar los sueldos a empleados de la compañía y pago a terceros.</li> <li>➤ Organizar, custodiar y supervisar el sistema de recaudación de ingresos y egresos así como los fondos entregados en garantía a su cargo.</li> <li>➤ Liquidar y verificar caja chica.</li> <li>➤ Verificar los saldos de los bancos, de los ingresos, y egresos de las cuentas bancarias de la compañía.</li> <li>➤ Entregar con toda oportunidad los documentos contables a fin de cumplir con las obligaciones tributarias vigentes.</li> <li>➤ Organizar, responsabilizarse y dirigir el sistema de recepción, archivo y</li> </ul>	

<p>custodia de los valores o documentos a favor de la compañía.</p> <p>➤ Salvarguardar los equipos herramientas de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</p>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contador Público Autorizado</li> <li>✓ Tecnólogo, Bachiller en contabilidad.</li> <li>✓ Otros afines</li> </ul>	<p>➤ Talleres, cursos, seminarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Facturación.</li> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>✓ Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</li> <li>✓ Actualización de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC).</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados.</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Mínima dos (2) años en trabajos similares.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.



**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO FINANCIERO.**NIVEL:** Operativo (del Financiero).**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Jefe de Crédito.**JEFE INMEDIATO:** Contabilidad.**SUBORDINADOS:** Caja.**OBJETIVO:**

Administrar todo el efectivo de bancos con todos los ingresos y egresos de la compañía, para asegurar la disponibilidad para el cumplimiento del gasto presupuestado. Así proteger los ingresos y egresos de la compañía preparando la documentación de respaldo de estas operaciones y entregando en el momento oportuno para el debido registro contable.

**FUNCIONES:**

- Establecer las políticas de crédito para los clientes de la compañía de acuerdo a las reglas de la misma.
- Comprobar que los pagos de clientes, se efectúen previa autorización, mediante cualquier medio de pago legalmente aceptado; de acuerdo a normas y procedimientos establecidos por la compañía.
- Calcular los ingresos de los movimientos que se realiza de las ventas.
- Cobrar a todos los clientes que adeudan a la compañía.
- Recibir el informe de caja diario, de las ventas para conocer el movimiento del día para analizar si fueron pagados con cheques o en efectivo.
- Establecer los procedimientos de pagos que se deben adoptar, la duración del crédito que se les da a los clientes de la compañía cómo y cuando se pagara, y determinar cuál será el descuento por el pago previo a lo convenido, y cuál será la sanción por demora en el pago.
- Creación de clientes en el sistema para un crédito.
- Ingresar al sistema los comprobantes de ingreso.
- Actualizar los saldos de los clientes.
- Manejar la cartera vencida con el asesor legal.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ingresar los comprobantes de retención de los clientes.</li> <li>➤ Elaborar las notas de crédito de la compañía.</li> <li>➤ Revisar los cierres de caja.</li> <li>➤ Entregar los informes al nivel directivo de la cartera vencida de los clientes.</li> <li>➤ Dar seguimiento y realizar un análisis al cliente para otorgarle un futuro, o nuevo crédito.</li> <li>➤ Salvaguardar los equipos de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Economista</li> <li>✓ Contador (a)</li> <li>✓ Otros afines.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Talleres, cursos, seminarios en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Conocimiento en leyes</li> <li>✓ Formas de pago.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Facturación.</li> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Servicio de Rentas Internas (SRI).</li> <li>✓ Aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Mínima tres (3) años en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.****DEPENDENCIA:** CAJA**NIVEL:** Operativo del Financiero**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Cajera**JEFE INMEDIATO:** Crédito y Cobranza**SUBORDINADOS:** No tiene**OBJETIVO:**

Administrar, proteger los ingresos de las ventas diarias (ventas mostrador) preparando la documentación de respaldo de estas operaciones y entregando diariamente cerrando caja, para el debido registro contable.

**FUNCIONES:**

- Organizar, custodiar y supervisar el sistema de recaudación de ingresos diarios de las ventas “mostrador” y egresos en caso de ameritarlo, así como los fondos entregados en garantía a su cargo.
- Anular las facturas diarias de las ventas en caso de equivocación.
- Cierre de cajas del punto de venta: caja 1, y caja2.
- Realizar depósitos diariamente de los fondos recaudados por las ventas de la compañía de acuerdo a su cargo.
- Entregar los depósitos al transporte blindado a bancos.
- Enviar al departamento contable los comprobantes de depósitos para su registro.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN****REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

- Título profesional reconocido por el CONESUP:
  - ✓ Licenciada en secretariado.
  - ✓ Bachiller en Comercio y

- Cursos, talleres, seminarios en.
  - ✓ Relaciones Humanas.
  - ✓ Manejo de paquetes informáticos.
  - ✓ Conocimientos de contabilidad.

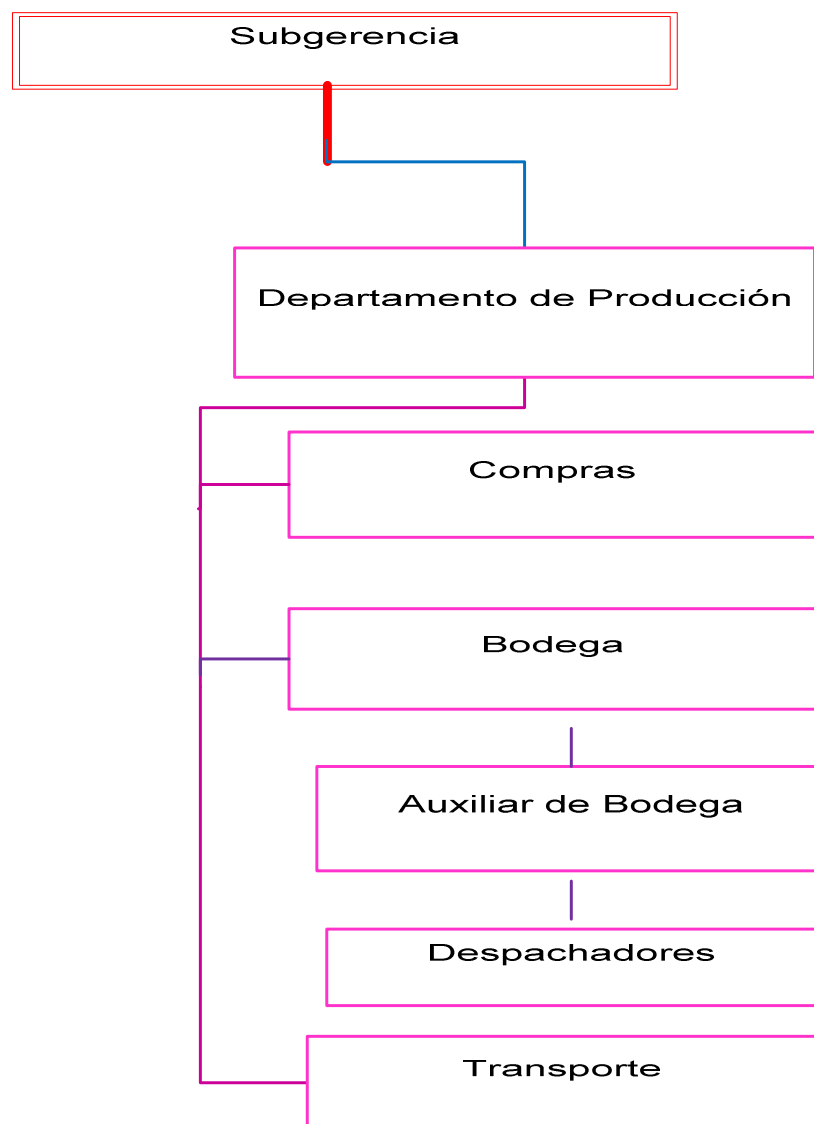
<p>Administración.</p> <p>✓ Técnico o Tecnólogo en carreras afines a la naturaleza del puesto</p> <p>✓ Otros afines.</p>	<p>✓ Registros contables.</p> <p>✓ Otros relacionados.</p>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Mínima un (1) año en trabajos similares</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

### 6.5.5. NIVEL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

**FIGURA 6.8.** Organigrama Estructural, del Personal del Nivel Operativo del de Producción.



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Organigrama estructural de la compañía Agroherdez

#### 6.5.5.1. PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN PÁGS.134-146

**Unidad:** DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

**Nivel:** Operativo (del Departamento de Producción )

**Depende de:** subgerente.

**Objetivo:**

Coordinar, controlar, todas las secciones operativas del Departamento de Producción, la mano de obra, instalaciones, materiales, herramientas requeridas, para obtener productos de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

**Funciones:**

- Investigar las necesidades del cliente para poder producir y comercializar.
- Realizar pruebas de ingeniería de productos nuevos en el mercado, para comprobar que el producto cumpla con el objetivo para el cual fue elaborado así evitar daños a terceros.
- Brindar la asistencia requerida al departamento comercial para que este pueda realizar un mejor plan de ventas tomando en cuenta las características, efectos, precauciones que debe tener el cliente interno y externo con el producto.
- Realizar un estudio de mercado concerniente a métodos, técnicas y procedimientos del manejo de los insumos, herramientas, maquinaria de punta, en las necesidades de los clientes.
- Investigar las medidas de seguridad que debe tener el personal que manipula productos químicos que ingresan a la compañía, así como la distribución de la planta.
- Establecer los estándares necesarios para respetar las especificaciones requeridas en cuanto a calidad, capacidad de stock mínimo y máximos de materiales que debe tener la compañía.
- Realizar los informes referentes de los avances de la producción, como una medida para garantizar que se está cumpliendo con las expectativas del cliente y de la programación fijada.

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN**NIVEL:** Operativo (del Departamento de Producción )**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Jefe de Compras**JEFE INMEDIATO:** Subgerencia.**SUBORDINADOS:** Bodega.**OBJETIVO:**

Desarrollar los métodos más adecuados para controlar la mano de obra, el equipo, las instalaciones, las adquisiciones, y el abastecimiento de la compañía para apoyar el logro de los objetivos planteados, por la compañía.

**FUNCIONES:**


- Abastecer de todos los insumos, materiales y suministros, conforme a lo establecido por las disposiciones de las diferentes dependencias que conforman la compañía.
- Coordinar, controlar las adquisiciones de insumos, maquinaria, materiales, materia prima, efectuados con los proveedores para que se cumplan con lo requerido por la compañía.
- Solicitar, analizar, proformas, para comparar las ofertas de precios, de productos de las diferentes casas proveedores.
- Realizar el seguimiento de los pedidos de compras a los proveedores para el abastecimiento de la compañía.
- Revisar los precios de compra para actualizar los precios de los productos para la venta.
- Elaborar y mantener un inventario actualizado de todos los productos que posee la compañía conjuntamente con bodega.
- Generar los documentos necesarios para realizar las compras que requiera la compañía.
- Mantener actualizado el catalogo de proveedores y establecer políticas sobre la garantía, monto y condiciones de compra.
- Mantener una investigación de un nuevo catálogo de productos del mercado.
- Coordinar con bodega las existencias de insumos para su respectivo

requerimiento.	
➤ Salvaguardar los equipos, y herramientas de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
➤ Título profesional reconocido por el CONESUP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero comercial.</li> <li>✓ Economista.</li> <li>✓ Licenciado tecnólogo en Ciencias de Comercio o Administración.</li> <li>✓ Técnico o Tecnólogo en Logística</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	➤ Talleres cursos seminarios en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Facturación.</li> <li>✓ Marketing en compras</li> <li>✓ Relaciones Humanas</li> <li>✓ Seguridad industrial.</li> <li>✓ Normas de seguridad de sustancias toxicas.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	
Mínima dos (2) años en trabajos similares.	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.



<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.		
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Departamento de Producción )		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Jefe de Bodega.		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Compras.		
<b>SUBORDINADOS:</b> Auxiliar de bodega, despachadores mayoristas y punto de venta, transporte.		
<b>OBJETIVO:</b> Mantener el registro de ingresos y egresos de mercadería de materia prima e insumos en la bodega para tener la información necesaria cuando lo soliciten.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir los insumos materiales, maquinaria, herramientas, equipo.</li> <li>➤ Mantener un estricto control del ingreso de mercadería, para una revisión estricta de fechas de caducación facturas, y los precios de los mismos.</li> <li>➤ Registrar la salida de insumos de toda la mercadería disponible en el kardex.</li> <li>➤ Mantener un registro de mercadería que han llegado a la bodega y los pedidos que aun no llegan por medio del sistema informático disponible.</li> <li>➤ Verificar que los productos se ajusten a las especificaciones que consten en el documento emitido por la sección compras.</li> <li>➤ Llevar un inventario actualizado para proveer información necesaria a la sección de compras.</li> <li>➤ Realizar transferencias de bodega de la compañía “AGROHERDEZ” a la bodega del “Huerto Cayambe”.</li> <li>➤ Mantener al personal informado de cada una de las actividades diarias para evitar confunciones al momento de desempeñar sus actividades.</li> <li>➤ Salvaguardar los equipos, herramientas y materiales de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>	

<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Licenciado o tecnólogo en Ciencias de Comercio o Administración.</li> <li>✓ Técnico o Tecnólogo en Logística</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, talleres, seminarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración de bodegas</li> <li>✓ Manejo de paquetes informáticos.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Seguridad industrial.</li> <li>✓ Normas de seguridad de sustancias toxicas.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima dos (2) años en trabajos similares.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.****DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.**NIVEL:** Operativo (del Departamento de Producción )**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Auxiliar de Bodega**JEFE INMEDIATO:** Jefe de Bodega**SUBORDINADOS:** Despachadores**OBJETIVO:**

Mantener los valores de honradez y honestidad hacia la compañía y a los clientes; enviando la cantidad exacta en el abastecimiento de mercadería.

**FUNCIONES:**

- Mantener y almacenar en orden toda la mercadería que proviene de los proveedores.
- En caso de la ausencia del jefe de bodega ayudar como soporte de sus actividades.
- Mantener comunicación con la “sección ventas” para la preparación y el envío de mercadería con su respectiva factura.
- Controlar el envío de mercadería a los clientes.
- Dejar mercadería en los diferentes transportes de la localidad para el envío a otras provincias del Ecuador.
- Ayudar en la preparación y envase de los productos de la compañía (Dormex, Agricol).
- Ayudar en todas las actividades relacionadas con la sección Bodega.
- Despachar mercadería en la bodega de Izamba.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Salvaguardar los equipos, herramientas y materiales de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN****REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Técnico o Tecnólogo en Logística</li> <li>✓ Bachiller en cualquier especialidad.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, talleres seminarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Administración de bodegas</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Seguridad industrial.</li> <li>✓ Normas de seguridad de sustancias tóxicas.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> No es necesario.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**



**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

**NIVEL:** Operativo ( del Departamento de Producción )

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Despachadores

**JEFE INMEDIATO:** Auxiliar de Bodega

**SUBORDINADOS:** No tiene

**OBJETIVO:**

Mantener los valores de honradez y honestidad hacia la compañía, clientes; brindando la cantidad exacta en el abastecimiento de la mercadería de los diferentes productos.


**FUNCIONES:**

- Suministrar los productos en la cantidad exacta a los clientes.
- Recibir y custodiar los productos entregados a su cargo.
- Dar a conocer al jefe de bodega los insumos que necesitan o están por terminarse para un abastecimiento de la bodega.
- Ayudar a preparar los insumos necesarios para abastecer el punto de venta.
- Ubicar los productos de acuerdo a las reglas establecidas en el manejo de los insumos de los respectivos surtidores y estanterías.
- Cumplir con las normas establecidas para recibir y constatar al momento de llegar a despachos los insumos.
- Cumplir con las normas establecidas para mantener el buen estado de los productos.
- Alejar de los productos peligrosos todo objeto o motivo de incendio dentro de las instalaciones.
- Ayudar en el control de la documentación por ejemplo facturas, notas de entrega para abastecer al cliente de la cantidad requerida de los insumos.
- Salvaguardar los equipos, herramientas y materiales de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.

➤ Mantener limpia su área de trabajo.	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
➤ Título profesional reconocido por el CONESUP : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Bachiller en Comercio y Administración.</li> <li>✓ Técnico, tecnólogo con conocimientos agrícolas</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	➤ Cursos, talleres, seminarios en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguridad industrial.</li> <li>✓ Normas de seguridad.</li> <li>✓ Protección contra incendios.</li> <li>✓ Normas básicas de primero auxilios.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados.</li> </ul>
<b>EXPERIENCIA:</b>	
Mínima Un (1) año en trabajos afines.	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.


<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.		
<b>NIVEL:</b> Operativo ( del Departamento de Producción )		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Despachadores Punto de Ventas		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Bodega		
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene		
<b>OBJETIVO:</b> Mantener los valores de honradez y honestidad hacia la compañía, clientes; brindando la cantidad exacta en el abastecimiento de la mercadería de los diferentes productos.		
<b>FUNCIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suministrar los productos en la cantidad exacta.</li> <li>➤ Efectuar con toda oportunidad y seguridad el respectivo comprobante de ventas originado por la venta de productos.</li> <li>➤ Recibir y custodiar los productos entregados a su cargo.</li> <li>➤ Dar a conocer al jefe de bodega y al personal que prepara los insumos en pequeñas cantidades, de los insumos que se necesitan o están por terminarse para un abastecimiento del punto de venta.</li> <li>➤ Ubicar los productos de acuerdo a las reglas establecidas en el manejo de los insumos, en los respectivos surtidores y estanterías.</li> <li>➤ Cumplir con las normas establecidas para recibir y constatar al momento de llegar a la sección de despachos los productos para la venta.</li> <li>➤ Alejar de los productos inflamables, todo material o motivo de incendio dentro de las instalaciones.</li> <li>➤ Ayudar en el control de la documentación, cantidad y calidad requerida de los insumos.</li> <li>➤ Salvaguardar los equipos, herramientas y materiales de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>	

<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero (a) agrónomo (a).</li> <li>✓ Técnico, tecnólogo con conocimientos agrícolas</li> <li>✓ Bachiller en Ciencias de Comercio y Administración.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, talleres, seminarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguridad industrial.</li> <li>✓ Normas de seguridad.</li> <li>✓ Protección contra incendios.</li> <li>✓ Normas básicas de primero auxilios.</li> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínima un (1) año en trabajos afines.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.



<b>COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.</b>		
<b>DEPENDENCIA:</b> DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.		
<b>NIVEL:</b> Operativo (del Departamento de Producción)		
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b> Transportista.		
<b>JEFE INMEDIATO:</b> Jefe de Bodega		
<b>SUBORDINADOS:</b> No tiene		
<b>OBJETIVO:</b> Transportar de manera eficiente y segura la mercadería al lugar designado por el cliente, (plantaciones y otras dependencias).		
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir la mercadería en perfectas condiciones a través de los despachadores para su transportación.</li> <li>➤ Coordinar con el departamento de ventas las rutas de entrega de mercadería.</li> <li>➤ Llevar para el mantenimiento correspondiente los automóviles destinados para la entrega de mercadería a su cargo, para que estén en óptimas condiciones.</li> <li>➤ Presentar los informes diarios de las rutas realizadas en la entrega a su inmediato superior.</li> <li>➤ Salvaguardar los equipos, herramientas, y materiales de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bachiller en cualquier especialidad.</li> <li>✓ Licencia profesional.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, talleres, seminarios en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Normas de seguridad del transporte de sustancias tóxicas.</li> <li>✓ Seguridad industrial.</li> <li>✓ Mecánica básica.</li> </ul> </li> </ul>	

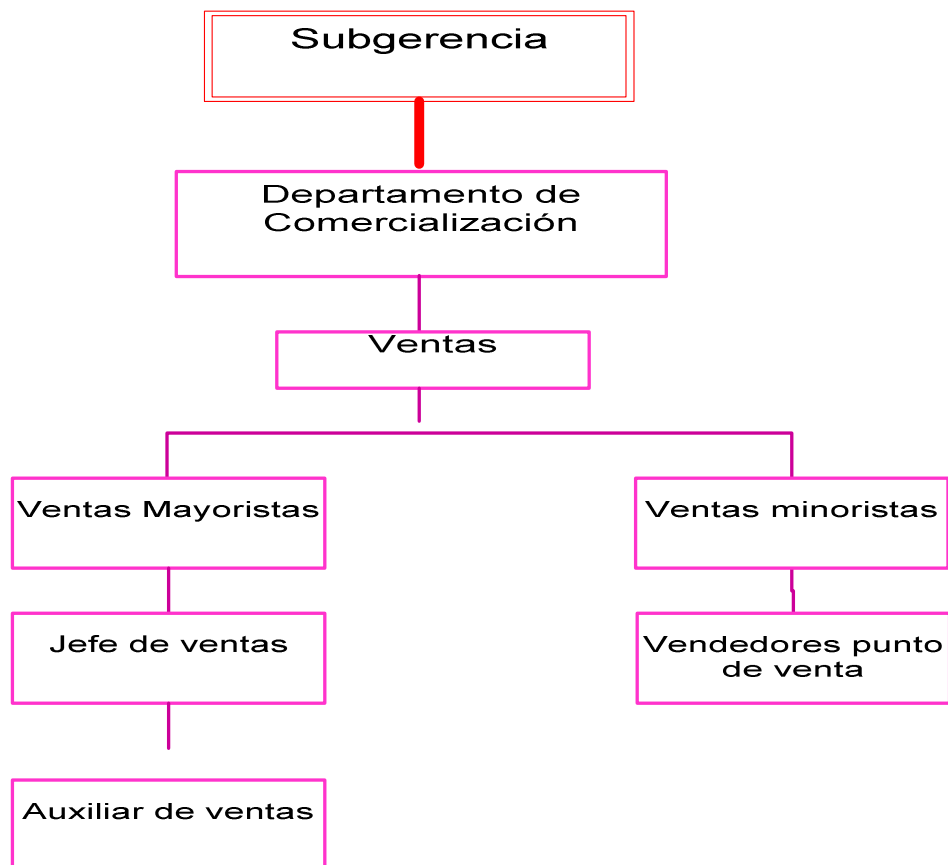
	✓ Otros relacionados
<b>EXPERIENCIA:</b> Mínima un (1) año en transportar mercadería.	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

### 6.5.6. OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

**FIGURA 6.9.** Organigrama Estructural del Nivel Operativo del Departamento de Comercialización.



**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Organigrama estructural de la compañía "Agroherdez"

#### 6.5.6.1. PERFIL DE FUNCIONES DEL PERSONAL DEL NIVEL OPERATIVO DEL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN PÁGS.148-154

## COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.



**Unidad:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN

**Nivel:** Operativo (del Departamento de Comercialización )

**Depende de :** Subgerente

### **Objetivo:**

Reunir todos los factores que influyen en el mercado, para lograr la satisfacción del consumidor distribuyéndole de tal forma que el producto este en el lugar preciso y al precio más adecuado para que el cliente.

### **Funciones:**

- Conocer quiénes son los clientes o consumidores mayoristas, minoristas, e identificar cada uno de sus características.
- Asignar el precio justo a cada uno de los productos que beneficien tanto a la compañía como al mercado objetivo.
- Dar a conocer los productos de la compañía al consumidor y sus respectivas características, así como: el beneficio, las advertencias de cómo usar y protegerse de los mismos.
- Asegurar la satisfacción de necesidades después de la venta es decir el servicio de post-venta a través de los productos que poseen, para realizar una retroalimentación.

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**



**DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.

**NIVEL:** Operativo (del Departamento de Comercialización).

**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Jefe de Ventas al por Mayor.

**JEFE INMEDIATO:** Subgerencia

**SUBORDINADOS:** Auxiliar de Ventas al por Mayor.

**OBJETIVO:**

Comercializar la existencia de nuevos insumos dentro del mercado, valiéndose de la fortaleza de las ventas o de intermediarios, para cumplir con las políticas de ventas de la compañía.

**FUNCIONES:**

- Investigar el desenvolvimiento de los productos vendidos.
- Conocer el mercado de la competencia.
- Calcular los volúmenes, las probabilidades, de ventas, anual, mensual y semanal, para sacar un promedio de ventas a futuro.
- Proyectar los costos, métodos de transporte, la localización de plantaciones, para actualizar las rutas para evitar la disminución de reclamos por retrasos, que perjudiquen las ventas.
- Conocer el mercado de preferencias del cliente, prácticas de compra y la aceptación del producto.
- Recoger, registrar y analizar los datos de las cantidades y tendencia de la demanda.
- Coordinar con los clientes la fecha y hora de entrega de mercadería.
- Coordinar con la sección compras, y bodega para el inventario de los insumos para proceder a la venta.
- Realizar los trámites necesarios para las ventas.
- Mantener un registro actualizado de los clientes de la compañía.
- Coordinar la entrega fecha y hora para acordada a cada una de las fábricas, plantaciones florícolas, instituciones públicas privadas y ONG diariamente.
- Cotizar las preventas a clientes.

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mantener una buena relación con el cliente.</li> <li>➤ Salvaguardar los equipos de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.</li> </ul>	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN</b>	<b>REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero agrónoma. (a)</li> <li>✓ Ingeniero en procesos.</li> <li>✓ Ingeniero comercial</li> <li>✓ Licenciado en administración de empresas.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cursos, talleres, seminarios en: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Comercio, Marketing de venta.</li> <li>✓ Estrategia de venta.</li> <li>✓ Tributación.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul> </li> </ul>

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.****DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**NIVEL:** Operativo (del Departamento de Comercialización )**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Auxiliar de Ventas al por Mayor**JEFE INMEDIATO:** Jefe de ventas al por Mayor**SUBORDINADOS:** No tiene**OBJETIVO:**

Organizar, receptar, clasificar archivar toda la documentación que ingrese a la sección ventas, brindando apoyo en aspectos de ventas al por mayor.

**FUNCIONES:**

- Ayudar a conocer el mercado de la competencia.
- Ayudar en la facturación de mercadería coordinando con su inmediato superior.
- Coordinar la realización de las ventas personalmente y vía telefónica.
- Proveer al cliente de las hojas técnicas e información necesaria acerca de un producto nuevo en el mercado.
- Conocer el mercado de preferencias del cliente prácticas de compra y la aceptación del producto.
- Recoger, registrar y analizar los datos de las cantidades y tendencia de la demanda.
- Coordinar con los clientes la fecha y hora de entrega de mercadería.
- Mantener un registro actualizado de los clientes de la compañía.
- Coordinar con los clientes fecha y hora para la entrega.
- En ausencia de jefe inmediato ayudar en todas las gestiones de ventas.
- Salvaguardar los equipos de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN****REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero (a) agrónomo (a).</li> <li>✓ Técnico o tecnólogo con conocimientos en contabilidad.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<p>Cursos, talleres seminarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Relaciones Humanas.</li> <li>➤ Comercio, Marketing de venta.</li> <li>➤ Estrategia de venta.</li> <li>➤ Tributación.</li> <li>➤ Conocimientos del SRI.</li> <li>➤ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b></p> <p>Mínima un (1) año en trabajos afines.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.



**COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.****DEPENDENCIA:** DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN.**NIVEL:** Operativo (del Departamento de Comercialización).**DENOMINACIÓN DEL CARGO:** Vendedor punto de venta.**JEFE INMEDIATO:** Subgerencia.**SUBORDINADOS:** No tiene**OBJETIVO:**

Mantener principios y valores de un servicio de calidad, así como la honestidad con los clientes para el crecimiento de la compañía, y los clientes.

**FUNCIONES:**

- Solicitar los insumos, materiales, herramientas, equipos, necesarios para la venta.
- Brindar asistencia técnica de ventas y post ventas de cultivos a campo abierto y bajo invernadero a los clientes personalmente y vía telefónica.
- Cotizar las compras que desean realizar, ONG, Concejos Provinciales, Municipios.
- Conocer el mercado de preferencias del cliente prácticas de compra y la aceptación del producto.
- Realizar un estudio de mercado para saber cual son los métodos, técnicas, procedimientos de las recetas agrícolas vendidas.
- Realizar un monitoreo de los productos vendidos.
- Coordinar con la sección compras, y bodega para el inventario de los insumos para proceder a la venta.
- Brindar la asistencia requerida al departamento comercial para que este pueda realizar un mejor plan de ventas tomando en cuenta las características, efectos, precauciones que debe tener el cliente interno y externo con el producto.
- Salvaguardar los equipos de trabajo proporcionados por la compañía para evitar el desperdicio de los mismos.

**REQUISITOS DE FORMACIÓN****REQUISITOS DE CONOCIMIENTO:**

<p>➤ Título profesional reconocido por el CONESUP :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ingeniero (a) agrónomo (a).</li> <li>✓ Técnico, tecnólogo con conocimientos agrícolas.</li> <li>✓ Otras afines.</li> </ul>	<p>➤ Cursos, talleres, seminarios en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Relaciones Humanas.</li> <li>✓ Marketing de ventas.</li> <li>✓ Manejo de productos químicos.</li> <li>✓ Otros relacionados</li> </ul>
<p><b>EXPERIENCIA:</b> Mínimo dos (2) años en trabajos afines.</p>	

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

## 6.6. INSTRUCCIONES DE LLENADO DE LA HOJA DE REGISTRO DE REVISIÓN Y DE PÁGINAS EFECTIVAS.

Es necesario llevar un registro de cambios que se efectuarán en el Manual Orgánico Funcional para la Compañía AGROHERDEZ CÍA. LTDA., donde se describirá la fecha de la última revisión, los cambios que se han realizado y el nombre de la persona que lo ha hecho, esto ayudará a que dicho Manual esté en constante actualización de acuerdo a los reajustes o cambios que tenga la Institución. Este registro describe procedimientos para el anuncio de revisiones y ajustes ejecutados en este manual.

### ➤ **Forma de Llenado:**

- **Número de Revisión:** Aquí se registrará un Control del número de veces que dicho Manual ha tenido correcciones o ajustes.
- **Fecha de Revisión:** Aquí se detallará el día, el mes y el año que se realizó la revisión o el ajuste al Manual.
- **Página de Cambios:** Aquí se pondrá el número de página donde se realizó cambios o reajustes al Manual.
- **Elaborado por:** Aquí debe ponerse el nombre de la persona que ha realizado la corrección al manual orgánico funcional de la Compañía Agroherdez.

También a continuación se detallará un listado de páginas del Manual Orgánico Funcional para la Compañía AGROHERDEZ CÍA. LTDA., el cual facilitará a la persona que realice dicho análisis a colocar correctamente las páginas cambiadas o ajustadas.

**Cuadro 6.1** Registro de Revisión.

REGISTRO DE REVISIÓN			
NUMERO DE REVISIÓN	FECHA DE REVISIÓN	PÁGINA DE CAMBIO O REAJUSTE	ELABORADO POR
Primera Revisión	31de Julio del 2009	85 a la 153	Patricia Bustos

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Cuadro 6.2** Lista de Páginas Efectivas

<b>LISTA DE PÁGINAS EFECTIVAS</b>			
<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>FECHA</b>	<b>No. DE REVISIÓN</b>
Introducción	84	31-07-09	1
Misión, Objetivos, Principios, Valores, Base Legal del Manual	87	31-07-09	1
Visión del Manual	87	31-07-09	1
Misión del Manual	87	31-07-09	1
Objetivos del Manual	87	31-07-09	1
Valores y Principios del Manual	88	31-07-09	1
Niveles Organizacionales	90	31-07-09	1
Asignación De Dependencias por Niveles	91	31-07-09	1
Estructura Orgánica	92	31-07-09	1
Organigrama Estructural de la Compañía "Agroherdez" Cía. Ltda.	93	31-07-09	1
Organigrama Funcional de la Compañía "Agroherdez" Cía. Ltda.	94	31-07-09	1
Organigrama Posicional de la Compañía "Agroherdez" Cía. Ltda.	95	31-07-09	1
Organigrama Estructural, Perfil de Funciones del Personal por Nivel y Dependencia.	96	31-07-09	1
Junta General de Accionistas.	96	31-07-09	1

Nivel Asesor.	101	31-07-09	1
Perfil de Funciones del Personal del Nivel Asesor	102	31-07-09	1
Nivel Operativo del Departamento Administrativo	109	31-07-09	1
Perfil de Funciones del Personal Operativo del Departamento Administrativo	109	31-07-09	1
Nivel Operativo del Departamento Financiero.	123	31-07-09	1
Perfil de Funciones del Personal del Nivel Operativo del Financiero	123	31-07-09	1
Nivel Operativo del Departamento de Producción	133	31-07-09	1
Perfil de Funciones del Personal del Nivel Operativo del de Producción	133	31-07-09	1
Operativo del Departamento de Comercialización.	147	31-07-09	1
Perfil de Funciones del Personal del Nivel Operativo del departamento de Comercialización	147	31-07-09	1

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Cuadro 6.3.** Lista de Páginas Efectivas (Figuras)

<b>LISTA DE PÁGINAS EFECTIVAS (FIGURAS)</b>				
<b>FIGURAS</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>FECHA</b>	<b>No. DE REVISIÓN</b>
1	Organigrama Estructural de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.	93	31-07-09	1
2	Organigrama Funcional de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.	94	31-07-09	1
3	Organigrama Posicional de la Compañía “Agroherdez” Cía. Ltda.	95	31-07-09	1
4	Organigrama Estructural de la Junta General de Accionistas	96	31-07-09	1
5	Organigrama Estructural del Personal del Nivel Asesor	101	31-07-09	1
6	Organigrama Estructural del Personal del Nivel Operativo del Administrativo	109	31-07-09	1
7	Organigrama Estructural del Personal del Nivel Operativo del Financiero	123	31-07-09	1
8	Organigrama Estructural, del Personal del Nivel Operativo del Departamento de Producción	133	31-07-09	1
9	Organigrama Estructural del Nivel Operativo del Departamento de Comercialización	147	31-07-09	1

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.

**Cuadro 6.4** Lista de Páginas Efectivas (Cuadros)

<b>LISTA DE PÁGINAS EFECTIVAS (CUADROS)</b>				
<b>CUADRO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>FECHA</b>	<b>No. DE REVISIÓN</b>
1	Registro de Revisión	156	31-07-09	1
2	Lista de Páginas Efectivas (Índice)	157	31-07-09	1
3	Lista de Páginas Efectivas (Figuras)	158	31-07-09	1
4	Lista de Páginas Efectivas (Cuadros)	160	31-07-09	1

**Elaborado por:** Patricia Bustos

**Fuente:** Investigación de Campo.



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al realizar el manual orgánico funcional para la COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA. Se determinan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

#### 7.1. CONCLUSIONES:

- Gracias al desarrollo del presente manual la Compañía **AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**, cuenta con información sobre funciones y responsabilidades, mismo que se encuentra implementado y socializado.
- El presente manual ofrece información relevante para el cumplimiento de funciones y responsabilidades del personal, ayuda a la identificación claramente de los niveles jerárquicos para mejorar la eficiencia profesional. *(Ver Anexo k)*. Cabe indicar que la compañía lo acogió con mucho agrado y emitieron un documento de agradecimiento y aceptación del Trabajo realizado. *(Ver anexo L)*.
- La estructura orgánica sugerida ya se encuentra en funcionamiento, es así que se creó los departamentos sugeridos como Compras, Costos, Relaciones Públicas, Recursos Humanos.
- Las normas y medidas de seguridad sugeridas se tomó con la seriedad del caso, es así que está en proceso de adquisición de los equipos de seguridad (mandiles, mascarillas, guantes, overoles) y se realizó la capacitación del uso y manejo los mencionados implementos de seguridad para salvaguardar la integridad física y salud del personal, por el manejo de productos tóxicos e inflamables. *(Ver anexo M)*

## 7.2. RECOMENDACIONES:

- Que los directivos de la Compañía así como los jefes departamentales realicen una permanente evaluación del uso y cuidado del manual orgánico funcional para sus respectivos cambios en caso de ameritarlo.
- Considerando el crecimiento de la compañía mantener actualizada la estructura orgánica considerando los parámetros establecidos para el diseño de todos los niveles jerárquicos ascendente, descendente.
- Mantener siempre al personal actualizado, con información documentada acerca de los posibles cambios de la distribución de funciones y responsabilidades por cada unidad de trabajo, para evitar confusiones entre dependencias.
- Hacer uso de los perfiles propuestos en el manual para facilitar el reclutamiento del personal nuevo, así se evitara pérdida de tiempo y recursos, ayudando de este modo alcanzar un alto nivel de productividad para mejorar la satisfacción del cliente interno, externo.
- Realizar cada año o cuando los directivos lo crean necesario una evaluación al desempeño a todo el personal para de esta forma crear programas de capacitación para mejorar las actividades de cada unidad de trabajo, y lograr de esta forma un personal capacitado, motivado, calificado para poder cumplir los objetivos planteados por la compañía.
- Mantener siempre la seguridad de todo el personal de la Compañía **AGROHERDEZ CÍA. LTDA.**

## GLOSARIO

**Actividad de resolución de tareas.-** Aquellas destinadas a ayudar a que un grupo logre sus actividades.

**Actitud.-** Disposición de ánimo manifestada de algún modo. Actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona.

**Aptitud.-** Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo. Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, de una industria, de un arte.

**Autoridad.-** Forma de poder que, con frecuencia, se usa en un servicio más amplio para referirse a la capacidad de una persona para ejercer el poder como resultado de las cualidades como los conocimientos a los cargos.

**Autoridad de línea.-** Autoridad que ejerce en forma descendente (sobre subordinados) en una organización.

**Ciencia.-** Es un conjunto de conocimientos lógicos, sistemáticos, metódicos, objetivos, teóricos y verdaderos. Es una forma de la conciencia social, que constituye un sistema de conocimientos del mundo que nos rodea.

**Compañía.-** Empresa, sociedad de personas con la intención de llevar a cabo una actividad mercantil, con ánimo de lucro.

**Corporación.-** Organismo con un propósito definido, utilidad social declarada, delegación de poder, entidad legal y pasivo limitado.

**Dependencia de tareas.-** Situación en la que el grupo o individuo debe confiar en los servicios, información o bienes de otro grupo o individuo.

**Departamentalización funcional.-** Agrupación en subunidades sobre la base de las funciones principales de la organización, tales como ingeniería, producción y marketing.

**Eficiencia.-** Logro de los objetivos previamente establecidos, utilizando un mínimo de recursos.

**Eficacia.-** Es la Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (mayor producción en relación a los insumos humanos y otros).

**Empresa.-** Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

**Factores.-** Elementos necesarios para la producción de cualquier bien o servicio. Los factores primarios son la tierra, trabajo, capital y espíritu empresarial.

**Método.-** Método es el camino que se recorre para alcanzar un fin, representa la manera de conducir el pensamiento o las acciones para alcanzar una meta o un propósito, es el conjunto de procedimientos lógicos.

**Objetivo.-** Lo que se pretende conseguir (volumen de ventas, cuota de mercado, etc.). Debe ser cuantificable, ambicioso pero factible y consensuado.

**Productividad.-** Es la capacidad de producir y vender más, a menor costo y con una excelente calidad, lo que permite a la marca que se promociona mantenerse y crecer en los mercados a los que pertenece, sea nacional o extranjeros, haciéndose así mucho más competitivos.

**Productos.-** Bienes y servicios resultado de un proceso productivo, ofrecidos a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

**Profesional.-** Relativo a la profesión en general, y especialmente al magisterio de ciencias y artes.

**Recursos.-** Cualquier forma de riqueza que un país explota para producir bienes y servicios (mano de obra, minerales, aceite, etc.)

**Recurso humano.-** Dentro de una organización, el área que ocupa de atender y gestionar lo referente a las personas que la integran. Selección del personal, desarrollo, capacitación, y política salarial son algunas de las gestiones que comporta esta área.

**Retroalimentación.-** Medida para cuantificar de que manera una organización aprende mediante la realimentación de su sistema de información, deriva de su propia actividad, que capacita a la organización a modificar el propio sistema.

**Rudimentario.-** Parte de un ser orgánico, imperfectamente desarrollada, primer estudio de cualquier ciencia o profesión.

**Sociedad.-** Relación contractual entre dos o más personas en la que acuerdan compartir, no necesariamente con equidad, los beneficios y pérdidas de la organización.

**Socios.-** Personas que participan en una sociedad mercantil o civil.

**Stock.-** Grupo de mercaderías cuya demanda es constante y exige inventarios permanentes a lo largo del ejercicio.

## BIBLIOGRAFÍA

- **GUTIÉRREZ, Abraham, m.** (2000). “Curso de técnicas de investigación y metodología del estudio”. Primera Edición. Quito- Ecuador:
- **EDITORIAL océano** (MCMLXXIII) “Diccionario de Administración y Finanzas Edición original.
- **A, F, STONER James. R,** Freeman, Edward. JR Gilbert, Daniel R. (MCMXCV) “Administración”, Sexta Edición. México.
- **VÁSQUEZ Víctor, Hugo.** (2002) “Organización Aplicada”, (Segunda Edición) Quito-Ecuador.
- **VOX, bibliográfica.** (2002) “Tutoría de la investigación”, Primera Edición. Afece Quito-Ecuador.

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

- <http://html.rincondelvago.com/departamentalizacion descentralizacion.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos20/autoridad-empresas/autoridad-empresas.shtm>.
- <http://www.monografias.com/trabajos12/-org/organizaempresas.shtml>
- <http://www.monografias.com/trabajos22/-org/organigrama/empresarial / 11440.shtml.gif>.

**Ανεκός**

## **ANEXO A**

### **INFORMACIÓN DE LA COMPAÑÍA “AGROHERDEZ” CÍA. LTDA.**

La empresa protagonizó el inicio de la floricultura ecuatoriana y nace dedicándose a la importación y a la distribución de insumos para el mejoramiento del sector agrícola. “EL HUERTO AGROCOMERCIO TOTAL”. Es una empresa que nació en el año 1973, hace 32 años, pero con su superación ha formado la compañía “AGROHERDEZ”. Cía. Ltda. Se constituyó mediante la escritura otorgada el 25 de enero del 2008.

Su filosofía de servicio es brindar un completo stock de maquinarias, herramientas, repuestos e insumos agrícolas, así como también brindar un servicio venta, post-venta, y entrega directa a todos los sectores del país,

Es una empresa experta en el suministro de insumos agrícolas para el Control de Plagas y enfermedades, combinan de forma óptima, una importante I+D+i, Inversión avanzada basada en el uso de tecnología de vanguardia, elevada flexibilidad ante los cambios del sector y una excelente calificación de su departamento técnico, con el fin de ofrecer servicios innovadores, efectivos y competitivos.

El punto de la empresa, es el primero en conjugar todos los productos necesarios para desarrollar una Agricultura Moderna y Sostenible.

Mediante protocolos de trabajos personalizados asesoran, planifican y dirigen los cultivos de la comunidad. Todo ello está estructurado para conseguir un objetivo: Rentabilidad máxima de los cultivos mediante directrices corporativas claras: TÉCNICA- INNOVACIÓN –DINAMISMO- OPERATIVIDAD.



## **MISIÓN**

Brindar una atención especializada a nuestros clientes en pre-venta, venta directa, tele-marketing, servicio post-venta, asesoramiento técnico. Entrega a tiempo con un servicio garantizado.

## **VISIÓN**

Ser la empresa de mayor trayectoria en el mercado agrícola, con un crecimiento sostenido y una infraestructura que permite satisfacer de mejor manera a todos nuestros socios estratégicos.

## **VALORES**

- Brindar un producto y servicio confiable y seguro (HONESTIDAD)
- No perjudicar el medio ambiente con nuestra actividad ( INTEGRIDAD)
- Respeto a la intimidad de los clientes ( RESPETO)
- Entregar los pedidos a tiempo y en el lugar deseado ( PUNTUALIDAD)

## ANEXO B

### NUMERO DE PERSONAL Y SUS CARGOS

N.	NOMBRES Y APELLIDOS
	<b>GERENCIA GENERAL</b>
1	Ing. Hernández Marco Antonio
	<b>SUBGERENTE</b>
2	Eco. Hernández Albán María Cristina
	<b>ASESORÍA JURÍDICA</b>
3	Dr. Juan Carlos Troya Avilés
	<b>AUDITORÍA EXTERNA</b>
4	Dr. Martha Velastegui
	<b>GERENTE DE COMPRAS</b>
5	Ing. Escobar Miño Milton Eduardo
	<b>GERENTE DE GESTIÓN</b>
6	Ing. Benavides Narváez Jorge Wanerguis
	<b>GERENTE DE VENTAS</b>
7	Ing. Carranza Ortiz Doris Maricela
	<b>SISTEMAS</b>
8	Bonilla Yanza Richard Leonardo
	<b>JEFE DE CARTERA Y COBRANZA</b>
9	Sánchez Rodríguez Priscila Elizabeth
	<b>TESORERÍA</b>
10	Vaca Ambuludi Roberto Carlos
	<b>ASISTENTE DE CONTABILIDAD</b>
11	Sailema Morales María Norma
	<b>ASISTENTE DE VENTAS</b>
12	Proaño Álvarez Doris Jacqueline
	<b>ASESOR TÉCNICO</b>
13	Santin Zamora Félix Gerardo

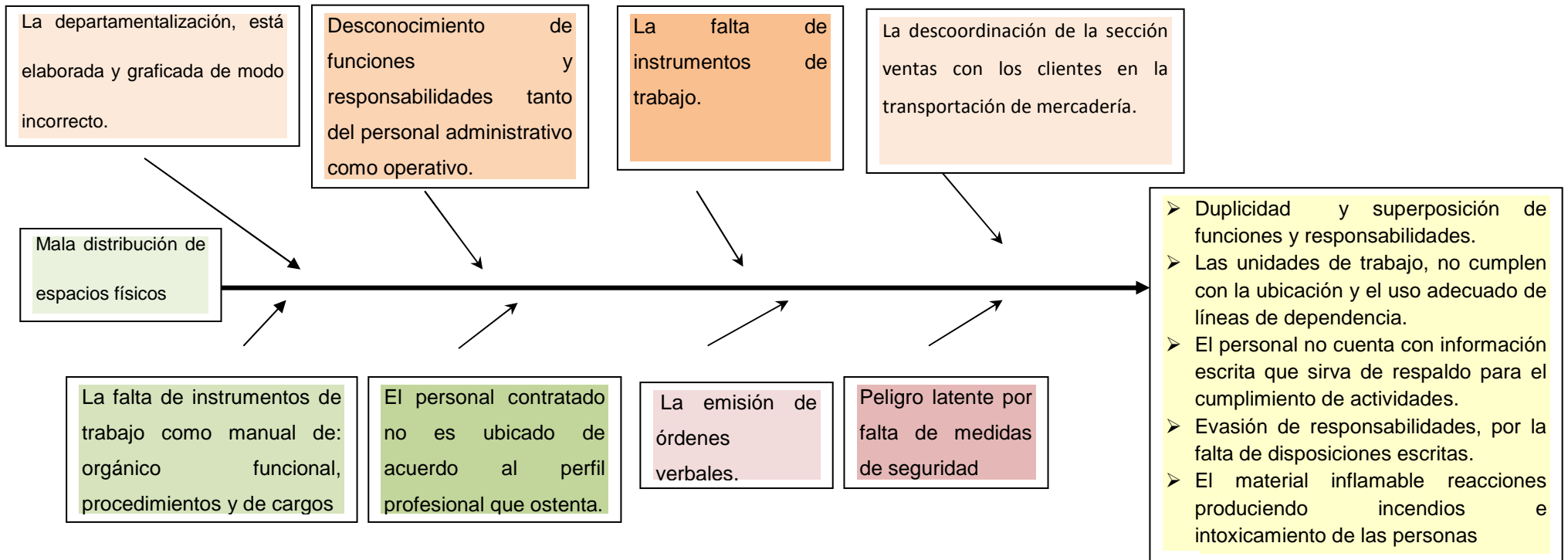
	<b>CAJERA</b>
<b>14</b>	Yanzapanta Aguirre Sandra del Roció
	<b>CONTROL Y VIGILANCIA INTERNA</b>
<b>15</b>	Hernández Albán Marco Javier
	<b>JEFE DE BODEGA</b>
<b>16</b>	Unapucha Andagana Edwin Fabián
	<b>AYUDANTES DE BODEGA</b>
<b>17</b>	Caiza Ronquillo Patricio Xavier
<b>18</b>	Galarza Galarza Jaime Gonzalo
<b>19</b>	Guachambala Plaza Mauro Ademar
<b>20</b>	Collantes Gavilanes Edwin Javier
	<b>AUXILIAR DE SERVICIOS</b>
<b>21</b>	Chanatasig Achachi Blanca Janeth
	<b>CHOFERES</b>
<b>22</b>	Toscano Coque Nelson David
<b>23</b>	William Tarquino Llugsa Achachi

## ANEXO C

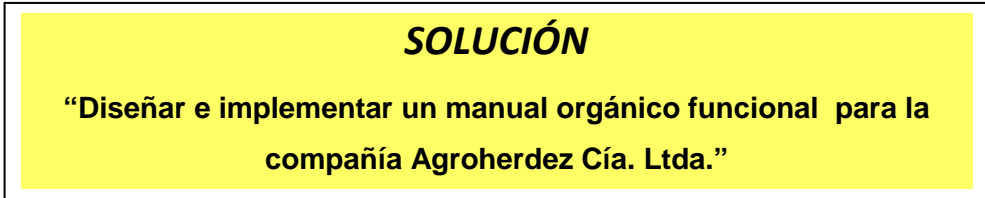
### UBICACIÓN DE MATERIALES INFLAMABLES EN LA BODEGA



# ANEXO D



173



## ANEXO E

### PRINCIPALES CLIENTES POTENCIALES DE LA COMPAÑIA

<b>N</b>	<b>CLIENTES</b>	<b>UBICACIÓN</b>
1	La Herradura	Salcedo
2	Floricesa	Km 1 Vía Ambato Píllaro
3	Nevado – Ecuador	Mulalillo
4	Sierraflor	Lasso
5	Álamo Rosas	Machachi
6	AMC-Ecuador	Quito
7	Hacienda Santa Isabel	Lasso
8	Borja Crespo Jaime Olmedo	Lasso
9	Rosas del corazón	Lasso
10	Sr. Oswaldo Campaña	Píllaro

**ANEXO F**  
**INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO**  
**LOGÍSTICA**  
**OBSERVACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO**  
**DE LA COMPAÑÍA “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.**

**DATOS INFORMATIVOS:**

**Lugar:** Compañía “AGROHERDEZ”

**Materiales:** libretilla, lápiz

**Objetivo:**

La presente observación tiene como objetivo determinar las funciones que realiza el personal dentro de la compañía.

**Observaciones:**

Datos informativos

**Lugar:** Compañía “AGROHERDEZ” Cía. Ltda.

**Fecha:** Ambato 15 de septiembre del 2008

**Observador:** Patricia Bustos

**OBJETIVOS**

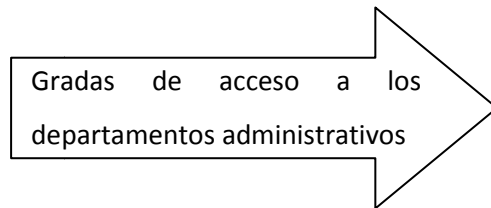
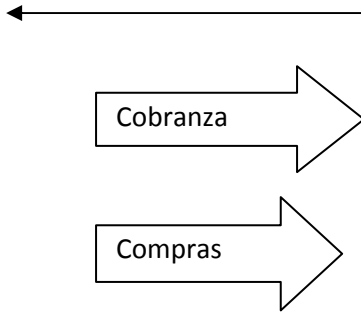
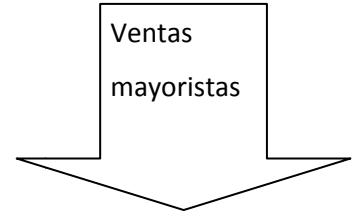
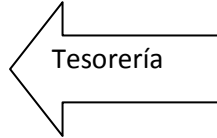
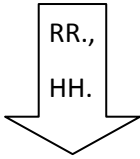
- Conocer la forma de trabajo de cada jefe de operación de la compañía.
- Analizar la situación actual del personal en forma general de la compañía.

**OBSERVACIONES**

La compañía “AGROHERDEZ” tiene varias áreas de trabajo, en la observación que se ha realizado se ha tomado en cuenta a todo el personal de la compañía mencionada.

**ANEXO G**

**Departamento de circulación de documentos  
Del cliente interno y externo  
SEGUNDO PISO**



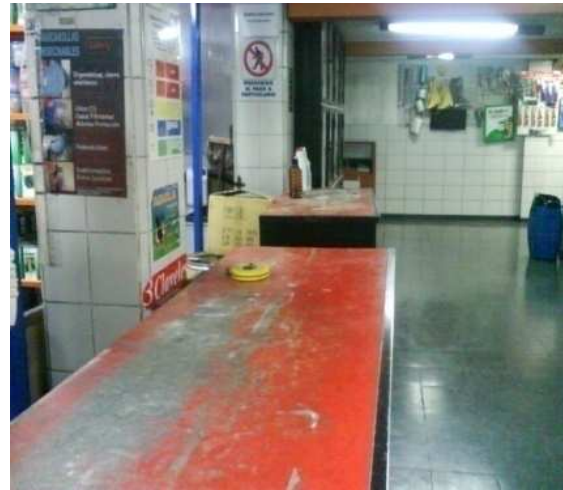


# PRIMER PISO

Ventas  
Minoristas



DESPACHOS ENTREGA DE  
MERCADERÍA



## ANEXO H

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR AERONÁUTICO

#### CARRERA: LOGÍSTICA

#### ENCUESTA PARA EL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA “AGROHERDEZ” CIA. LTDA.

**Objetivo:** Investigar las necesidades, funciones y responsabilidades del personal de la compañía, su información tendrá el tratamiento y discreción que el caso lo requiere

**Indicaciones:**

- ✓ Lea detenidamente las preguntas
- ✓ Conteste cada una de ellas en forma muy honesta y franca.
- ✓ Ponga a su criterio una X en el sitio que considere conveniente.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Nombre:

\_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Puesto de trabajo que desempeña dentro de la empresa:

\_\_\_\_\_

**1. ¿Su nivel de educación es?**

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Superior
- d) Otros

**2. ¿De los siguientes manuales cual existe en la compañía?**

- a) Manual orgánico funcional ( )
- b) Manual de procedimientos ( )
- c) Manual de cargos ( )
- d) Manual de capacitación y desarrollo ( )
- e) Ninguno ( )

**3. ¿A recibido algún documento por escrito de las funciones y responsabilidades que usted debe de cumplir?**

- a) Siempre ( )
- b) Rara vez ( )
- c) Nunca ( )

**4. ¿Considera que es necesario una información clara de todas las funciones y responsabilidades que usted realiza?**

- a) Excelente ( )
- b) Muy bueno ( )
- c) Bueno ( )
- d) Malo ( )

**5. ¿Conoce a cabalidad las funciones que usted tiene que cumplir?**

- a) Siempre ( )
- b) Rara vez ( )
- c) Nunca ( )

**6. ¿Considera usted que se cumple actividades ajenas para la que fue contratado?**

- a) Siempre ( )
- b) Rara vez ( )
- c) Nunca ( )

**7. ¿Conoce usted cual es su inmediato superior e inferior?**

- a) Siempre ( )
- b) Rara vez ( )
- c) Nunca ( )

**8. ¿Identifique al nivel jerárquico que pertenece?**

- a) Nivel directivo ( )
- b) Nivel asesor ( )
- c) Nivel auxiliar ( )
- d) Nivel operativo ( )

e) Ningún ( )

**9. ¿Cumple usted con tareas encomendadas por la empresa?**

a) Siempre ( )

b) Rara vez ( )

c) Nunca ( )

**10. ¿Conoce dentro de la empresa cuáles son sus atribuciones?**

a) Siempre ( )

b) Rara vez ( )

c) Nunca ( )

**Gracias por su colaboración**

## ANEXO I

### ENTREVISTA PARA CLIENTES DE LA COMPAÑÍA

**Objetivos:** Conocer el grado de satisfacción de los clientes respecto al servicio que viene prestando la compañía “AGROHERDEZ”.

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

**1. Los servicios que presta la compañía son:**

- Muy Eficientes
- Poco Eficientes
- Nada Eficientes

**2. La agilidad en el servicio es:**

- Muy Buena
- Buena
- Regular

**3. Indique que necesita de la compañía para brindarle un mejor servicio:**

-----  
-----  
-----

**4. Los productos que le brinda la compañía son:**

- Muy Buenos
- Buenos
- Regulares

**5. Se considera usted un cliente:**

- Muy Satisfecho
- Poco Satisfecho
- Nada Satisfecho

## ANEXO J

### Cambios durante la investigación Reestructuración de la bodega

#### DESPACHOS MINORISTAS

#### ANTES



## MEJORAS EN PROCESO



## DESPUÉS

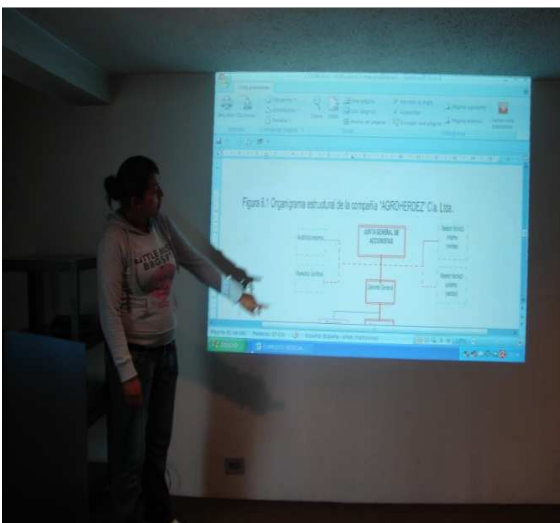
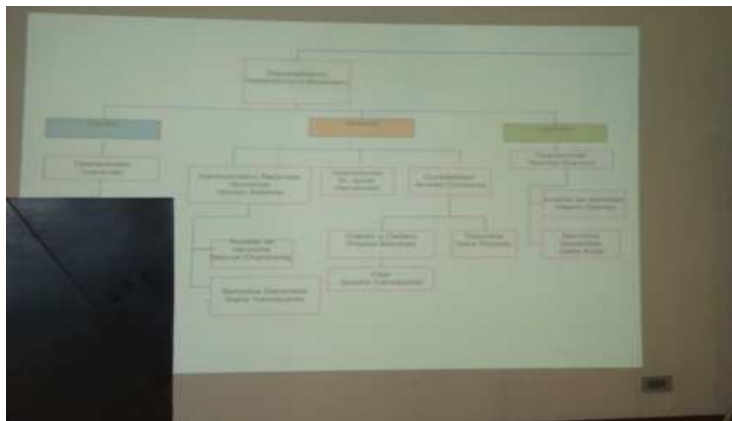




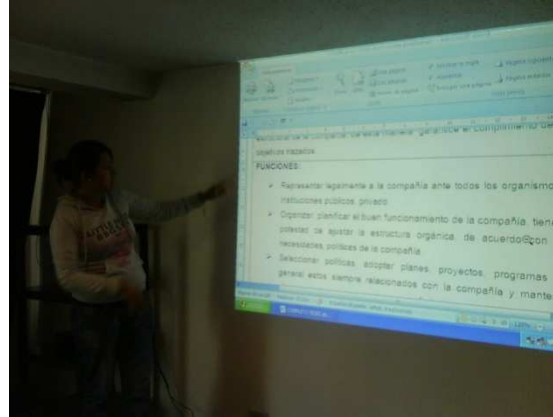
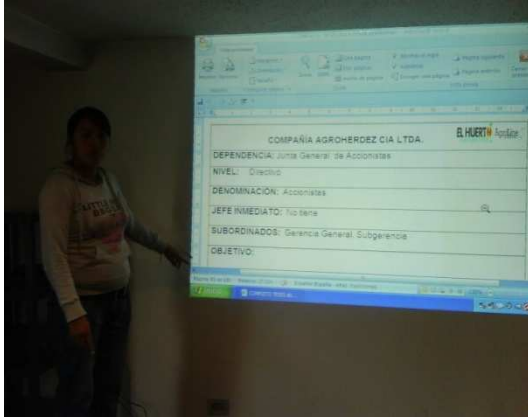
## ANEXO K

### IMPLEMENTACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL EN LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.

#### EXPOSICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA



**EXPOSICIÓN Y REVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA COMPAÑÍA, POR MEDIO DE INFORMACIÓN DOCUMENTADA**



## **ANEXO L**

**CARTA DE ACEPTACIÓN DEL MANUAL POR PARTE DE LOS  
DIRECTIVOS Y NÓMINA DE PERSONAL ASISTENTE A LA EXPOSICIÓN  
DEL MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ.**

## ANEXO M

### CAPACITACIÓN SOBRE NORMAS DE SEGURIDAD PARA EL PERSONAL QUE TRABAJA EN LA COMPAÑÍA

#### DURANTE EL PROCESO DE CAPACITACIÓN



MANEJO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO Y SUS RESPECTIVOS  
CUIDADOS QUE DEBE TENER EL PERSONAL AL IGUAL DEL USO Y  
MANEJO DE LOS MISMOS.

#### USO CORRECTO DEL CASCO



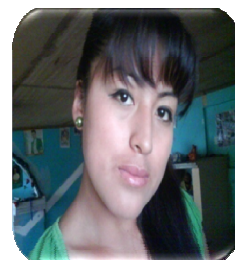
## USO CORRECTO DE MASCARILLAS Y GAFAS



## HOJA DE VIDA

### DATOS PERSONALES

**APELLIDOS:** Bustos Cocha  
**NOMBRES:** Patricia de los Ángeles  
**TELÉFONO:** 032476149  
**LUGAR DE NACIMIENTO:** Ambato – La Merced  
**CEDULA DE IDENTIDAD:** 180380707-0  
**EDAD:** 25 Años  
**ESTADO CIVIL:** Casada  
**NACIONALIDAD:** Ecuatoriana



### ESTUDIOS REALIZADOS

**ESTUDIOS PRIMARIOS:** Escuela “Santa Marianita De Jesús “  
**ESTUDIOS SECUNDARIOS:** Colegio Nacional “Neptali Sancho”  
**ESTUDIOS SUPERIORES:** Instituto Tecnológico Superior “Aeronáutico”

### TÍTULOS OBTENIDOS

Bachiller en Contabilidad  
Suficiencia en Inglés

### EXPERIENCIA LABORAL

Pasantías en la empresa **“SUELAS LA FORTALEZA”**  
Pasantías en la empresa **“EL HUERTO”**  
Compañía “Agroherdez” cía. Ltda.

**HOJA DE LEGALIZACIÓN DE FIRMAS**

**ELABORADO POR:**

-----  
Sra.: Patricia Bustos Cocha

**DIRECTOR DE LA CARRERA DE LOGÍSTICA**

-----  
Ing. Herbert Viñachi

Latacunga, 15 de septiembre del 2009

## **CESIÓN DE DERECHOS DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Yo, PATRICIA DE LOS ÁNGELES BUSTOS COCHA, Egresado de la carrera de LOGÍSTICA, en el año 2008, con Cédula de Ciudadanía N°1803807070, autor del Trabajo de Graduación “DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL PARA LA COMPAÑÍA AGROHERDEZ CÍA. LTDA.”, cedo mis derechos de propiedad intelectual a favor del Instituto Tecnológico Superior Aeronáutico.

Para constancia firmo la presente cesión de propiedad intelectual.

---

**PATRICIA DE LOS ÁNGELES BUSTOS COCHA**

Latacunga, 15 de septiembre del 2009