



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA DE TESIS

**MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA,
TRABAJADORES – PROPIETARIOS “COOPROCLEM” DEL
CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2014.**

Previo la obtención del título de:
Ingeniera Comercial

AUTORA
Sandra Liliana Ayala Vargas

DIRECTORA DE TESIS
Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.

Quevedo - Ecuador
2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, **Sandra Liliana Ayala Vargas**, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Sandra Liliana Ayala Vargas

CERTIFICADO DE APROBACIÓN

La suscrita, **Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la egresada **Sandra Liliana Ayala Vargas**, realizó la tesis de grado titulada: **MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES – PROPIETARIOS “COOPROCLEM” DEL CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS, AÑO 2014**, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

Presentado al Comité Técnico Académico Administrativo como requisito previo la obtención del título de: **Ingeniera Comercial, especialidad Recursos Humanos.**

Aprobado:

Ing. Rosa Yolanda Pallaroso Granizo, MSc.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Wendy Diana Carranza Quimi, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Freddy Tobías Salazar Montalván, MSc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador
2015

AGRADECIMIENTO

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo, M.Sc. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su aporte a la gestión realizada para mejorar la educación.

Al Ing. Bolívar Roberto Pico Saltos, M.Sc., Vicerrector Administrativo de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su contribución en todas las labores académicas.

A la Ing. Guadalupe Del Pilar Murillo Campuzano, M.Sc., Vicerrectora Académica, por su aporte al estudiantado.

A la Ing. Mariana del Rocío Reyes Bermeo, M.Sc., Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por el asesoramiento y gestión realizada.

Al Lcdo. Marco Fernando Villarroel Puma, Coordinador de la Carrera Ingeniería Comercial, por la coordinación y orientación en la parte académica.

A la Ing. Karina Alexandra Plua Panta, M.Sc. Directora de la presente tesis, por su comprensión y direccionamiento en el desarrollo de la investigación.

A las principales autoridades de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM" del cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos, por abalizar la presente tesis.

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por bendecirme en todo el trayecto de mi vida y proveerme la sabiduría y fuerza para alcanzar las metas trazadas.

A mis padres, quienes me guiaron por buen camino y supieron educarme con principios y valores morales.

A mi amado esposo, por su apoyo incondicional y moral en el transcurso de toda mi carrera estudiantil, él fue un pilar importante en la estructuración de la presente tesis.

A mis queridos hijos, por su comprensión y amor, lo cual me dio el impulso y motivación para luchar y alcanzar los objetivos propuestos, a fin de ser un buen ejemplo para ellos.

Sandra

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
MIEMBROS DE TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
 CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1. Introducción.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	3
1.3. Formulación del problema.....	4
1.4. Delimitación del problema.....	4
1.5. Justificación y factibilidad.....	4
1.6. Objetivos.....	6
1.6.1. General.....	6
1.6.2. Específicos.....	6
1.7. Hipótesis.....	6
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Manual de funciones.....	8
2.1.1. Concepto.....	8
2.1.2. Estructura organizacional.....	12

2.1.3. Administración.....	14
2.1.4. Administración de personal	16
2.1.5. Niveles jerárquicos	17
2.1.8. Ejercicio profesional	17
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Materiales y métodos	19
3.1.1. Localización y duración de la investigación.....	19
3.1.2. Materiales y equipos	20
3.2. Tipos de investigación.....	20
3.2.1. Bibliográfica – documental	20
3.2.2. De campo	21
3.3. Métodos investigativos	21
3.3.1. Inductivo	21
3.3.2. Deductivo	21
3.3.3. Analítico.....	21
3.4. Fuentes de investigación.....	22
3.4.1. Primarias	22
3.4.2. Secundarias	22
3.5. Técnicas e instrumentos de investigación.....	22
3.5.1. Encuestas.....	22
3.5.2. Entrevistas.....	22
3.6. Población y muestra.....	23
3.7. Procedimiento metodológico	24
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
4.1. Resultados	27
4.1.1. Resultados de las encuestas.....	27
4.1.2. Resultados de la entrevista	33
4.1.3. FODA	37
4.1.4. Estructura organizacional	38
4.2. Discusión.....	39
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	42

5.2. Recomendaciones.....	43
CAPÍTULO VI: PROPUESTA	
6.1. Introducción.....	45
6.2. Justificación.....	45
6.3. Objetivos	46
6.4. Ubicación sectorial	46
6.5. Desarrollo de la propuesta	47
6.5.1. Presentación	47
6.5.2. Alcance.....	47
6.5.3. Base legal.....	48
6.5.4. Automatización del manual de funciones	48
6.5.5. Salvedad del manual.....	48
6.5.6. Misión	48
6.5.7. Visión.....	48
6.5.8. Orgánico estructural de la empresa	49
6.5.9. Orgánico funcional de la empresa.....	50
6.5.10. Descripción de los puestos de trabajo	51
6.6. Impacto.....	93
CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA	
7.1. Literatura citada	95
CAPÍTULO VIII: ANEXOS	
8.1. Anexos.....	98

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Pág.
1 Población a utilizarse para ejecutar el estudio de campo.....	23
2 La institución cuenta con un Manual de Funciones.....	27
3 Al momento de incorporarse a la cooperativa recibió información	28
4 Información del perfil idóneo en el cargo que ocupa.	29
5 Agilidad en el desarrollo de las actividades.....	29
6 Conocimiento de políticas, reglamentos y procedimientos.....	30
7 Existencia de duplicidad de funciones.....	30
8 Evaluación del desempeño del talento humano.	31
9 Rotación del personal.....	31
10 Importancia del manual de funciones.....	32
11 Conocimiento de la estructura organizativa de la cooperativa	33
12 Resultados de la entrevista	33
13 Matriz FODA “COOPROCLEM”	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Pág.
1 Mapa del cantón Babahoyo. Localización del sector La Unión.	19
2 Estructura Orgánica de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”	49
3 Estructura Funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”	50

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo	Pág.
1 Cuestionario para las encuestas	98
2 Cuestionario para las entrevistas	99
3 Fotos	100

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis, se lo realizó en las instalaciones de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, localizada en la parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos. La finalidad del objeto de estudio, fue elaborar un manual de funciones para la empresa agrícola, a fin de mejorar el desempeño organizacional y operativo del talento humano, para ello se implementó un estudio de campo, para determinar la necesidad de un manual de funciones, del mismo modo se analizaron las diferentes funciones y actividades propias de cada cargo, los niveles de responsabilidad, la posibilidad de simplificación y eliminación de operaciones innecesarias.

Para efectos del estudio de campo y documental, se recurrió a los métodos, técnicas e instrumentos de investigación, los cuales permitieron recopilar, interpretar y analizar la información extraída a través de las encuestas y entrevistas aplicadas a 19 colaboradores, gerente general y al gerente de talento humano de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores – Propietarios. El análisis de los resultados del estudio de campo y documental, permitieron alcanzar los objetivos y comprobar la hipótesis del presente estudio, además dieron las pautas para diseñar el manual de funciones para la empresa agrícola.

La implementación del manual de funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, será una herramienta importante que permitirá definir los puestos administrativos, gracias a los requisitos establecidos para el personal operativo y funcional, a fin de ejecutar con responsabilidad, eficiencia y eficacia el control - desarrollo de las actividades de la empresa agrícola.

ABSTRACT

This thesis work, it is held in the facilities of the cooperative production and marketing La Clementina, workers - owners "COOPROCLEM", located in the parish of La Unión, canton province of Los Ríos, Babahoyo. The purpose of the object of study, was to develop a manual of functions for the agricultural undertaking, in order to improve the organizational and operational performance of human talent, to effect a field study, was implemented to determine the need for a manual functions, just as the different functions and activities of each office, the levels of responsibility were analyzed, the possibility of simplification and elimination of unnecessary operations.

For purposes of the study field and documentary, has resorted to methods, techniques and instruments of research, which allowed collect, interpret, and analyze the information through surveys and interviews applied to 19 employees, general manager and Manager of human resources of the cooperative production and marketing La Clementina, worker - owners. The analysis of the results of the study field and documentary, allowed the goals and test the hypothesis of this study, also gave guidelines to design functions for the agricultural company manual.

The implementation of manual functions in cooperative production and marketing La Clementina, workers - proprietary "COOPROCLEM", will be an important tool, since it will allow to define the administrative positions Thanks to the requirements established for operating and functional staff in order to run with accountability, efficiency and effectiveness control - development activities of the agricultural undertaking.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las empresas actualmente en todo el mundo cada vez se tornan más versátiles, debido a su actividad y desarrollo organizacional, es por ello que deben recurrir a innovadoras y eficientes herramientas administrativas para optimizar los procesos de organización, dirección, control y gestión del talento humano. El propósito de estos mecanismos es encaminar al personal de una organización hacia el mejoramiento continuo de sus acciones laborales, estar a la vanguardia de las primicias del momento y con ello conseguir mejores niveles de competitividad para la empresa.

El Manual de Funciones, es una herramienta que norma y detalla las funciones específicas de los cargos o puesto de trabajo, establecidas acorde a la estructura orgánica – funcional de la empresa u organización. La herramienta administrativa tiene el fin de proporcionar información a los trabajadores sobre sus funciones y su lugar dentro de la estructura general de la organización, así como las interrelaciones formales que le incumbe a cada empleado, también proporciona información minuciosa y detallada sobre las funciones de los cargos acorde al desarrollo de las operaciones, lo cual hace viable la inducción, valoración y adiestramiento del nuevo talento humano, transmitiéndoles de manera eficaz las responsabilidades y funciones que debe desempeñar acorde al cargo que ha sido asignado en la empresa.

COOPROCEM, es una empresa del sector privado dedicada a producir y comercializar banano, se encuentra ubicada en la parroquia La Unión, correspondiente al cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos. Presenta una estructura definida acorde a los actuales cargos (18 puestos de trabajo que corresponden al área administrativa y operativa). A pesar que cuenta con una estructura orgánica, se evidencia informalismo en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos, específicamente existen falencias en la gestión y manejo del talento humano, producto de la inexistencia de un manual de funciones que regule e incida en el accionar y/o funciones del personal.

1.2. Planteamiento del problema

COOPROCLEM, no posee un manual de funciones, problema que está generando inconvenientes, específicamente en el desarrollo de las actividades de la empresa, lo cual es una falencia que presenta el área de Talento Humano, ya que, el jefe de personal no ha establecido y empleado eficientes estrategias para tener un mejor control y poder resolver los inconvenientes que se presentan en la organización, referente a capacitaciones, valoración del desempeño del empleado, seguridad laboral, retribución salarial, entre otros elementos indispensables para mejorar la práctica laboral.

Se determinó que en la empresa agrícola existe insatisfacción por parte del talento humano, debido a que existen inconvenientes en el desarrollo operacional y administrativo, muchos de ellos indicaron que existe duplicidad de funciones, lo cual genera un exceso de trabajo que limita su desempeño e impide cumplir cabalmente con sus obligaciones acorde al área asignada. Otro aspecto que se determinó es la existencia de personal con perfiles no aptos o competentes al cargo asignado, esto ha generado inconvenientes en el plano laboral, direccionamiento, desempeño de los subordinados y resultados deficientes en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Muchos colaboradores en COOPROCLEM, conocen sus funciones, pero no detalladamente, aseveraron que en la empresa no existe un medio que los instruya o a su vez los oriente para desempeñar funciones específicas. El administrador de talento humano está de acuerdo que la compañía muestra una organización informal, ya que a pesar que ha definido su estructura organizacional, no ha diseñado el orgánico funcional que conlleve a la elaboración de un manual de funciones. Informó el administrador que no está dentro de sus capacidades confeccionar dicha herramienta administrativa y por tal motivo cree conveniente que se implemente este proyecto.

1.3. Formulación del problema

¿De qué forma un manual de funciones incide en el desempeño laboral del talento humano en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM" de la parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos?

1.4. Delimitación del problema

1.4.1. Objeto de la investigación

Desempeño organizacional y operativo del Talento Humano.

1.4.2. Campo de acción

Manual de Funciones.

1.4.3. Lugar

Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", ubicada en la parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

1.4.4. Tiempo

180 días aproximadamente.

1.5. Justificación y factibilidad

COOPROCLEM, es una empresa agrícola privada que se dedica a la producción y exportación de banano. Actualmente ha manifestado inconvenientes operacionales y uno de sus limitantes es, la inexistencia de un

manual de funciones, motivo transcendental para realizar un estudio que indique las necesidades que presenta el personal de la empresa, referente al desarrollo de funcional y operativo acorde a la estructura organizacional.

El manual de funciones generará beneficios importantes para COOPROCLEM, debido a que organizará y orientará al personal detalladamente en el desarrollo de sus funciones, contribuirá en el proceso de inducción y selección del nuevo personal para la empresa, acorde a las necesidades de los puestos de trabajo, específicamente a la misión y visión de la organización.

La herramienta administrativa y de gestión, cumple con la función de despejar o a su vez responder las interrogantes del talento humano acorde al desarrollo de actividades y funciones acorde a los puestos de trabajos asignados, conlleva al colaborador a enfrentar los problemas laborales de forma sabia según lo estipulado en el manual a fin de evitar contratiempos e inconvenientes que afecten al desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

El manual de funciones sintetiza los procesos, hace más versátil y eficiente las funciones, optimiza el desempeño laboral. A través de esta herramienta el talento humano puede cumplir los objetivos empresariales, además enriquece sus conocimientos y le permite adquirir experiencia laboral que lo hacen, una persona decidida, apta, capaz, comunicativa, eficiente, entre otros aspectos indispensables para ser un buen empleado.

El estudio fue factible porque los administradores de COOPROCLEM prestaron toda la facilidad necesaria para llevar a cabo la presente investigación, además se contó con el aval del genere general de la organización.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Elaborar el manual de funciones para la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", a fin de mejorar el desempeño organizacional y operativo del talento humano.

1.6.2. Específicos

- Realizar un diagnóstico para determinar la necesidad de un manual de funciones para la cooperativa.
- Establecer las funciones y actividades propias de cada cargo, los niveles de responsabilidad, la posibilidad de simplificación y eliminación de operaciones innecesarias.
- Diseñar el manual de funciones que permita la eficiencia y eficacia en la cooperativa.

1.7. Hipótesis

Con el manual de funciones se logra describir las actividades generales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM".

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Manual de funciones

2.1.1. Concepto

“Es una herramienta administrativa presentada en un documento que define los cargos acorde a la estructura organizacional de la empresa” (Zapatier, 2010)

“El manual de funciones orienta al talento humano en el desarrollo de funciones, fija responsabilidades y acciones acorde al puesto de trabajo asignado” (Ortiz, 2010)

2.1.1.1. Objetivos del manual

Álvarez (2009), indica los siguientes objetivos del manual de funciones:

- Delimita funciones y responsabilidades al personal acorde a la estructura funcional de la organización.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Optimiza el desarrollo operativo del talento humano.
- Maximiza la producción del personal.
- Mejora las actividades administrativas.
- Orienta e instruye al talento humano en desarrollo funcional.
- Delimita funciones específicas acorde al puesto de trabajo.
- Conlleva al personal a implementar de forma eficiente las labores asignadas acorde al cargo.
- Integra al personal, lo hace trabajar en equipo.
- Divide las tareas laborales.
- Instruye al nuevo personal y lo orienta en el desarrollo de sus funciones.
- Incide en los procesos de planeación, control, direccionamiento e inducción de contratación del personal.
- Optimiza la gestión del talento humano.
- Sistematiza el desarrollo de actividades.

- Incide en la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Simplifica las tareas laborales.
- Evita altercados entre el personal.
- Minimiza los riesgos laborales.
- Establece normas y políticas acorde a los objetivos de la empresa.
- Maximiza la eficiencia y eficacia del personal, los orienta en el desarrollo de sus funciones.

2.1.1.2. Ventajas y desventajas

Dorton (2011), presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Según Dorton, las ventajas son:

- Se impiden que se generen malos entendidos en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.
- Se optimizan los procedimientos y normas de la organización.
- Permite establecer mejores mecanismos para la capacitación al talento humano.
- Maximiza la coordinación entre personas.
- Mejora el desempeño del personal y lo ajusta al cargo asignado.
- Se logra implementar un eficiente programa de control.
- Mejora la comunicación entre personas.
- Permite realizar una eficiente valoración de los puestos de trabajo, lo cual se considera una ventaja para la inducción del nuevo personal.
- Conexiones entre los niveles jerárquicos más altos, comparten experiencias con el nuevo personal.
- Delimita responsabilidades y fija funciones específicas que hacen del trabajo más eficiente.
- Evita la duplicidad de funciones.
- Delimita el grado de autoridad del talento humano.
- Orienta al personal que ingresa a la empresa.

- Documento que es utilizado como guía para el personal en todo momento.
- Colabora con la solución de problemas.
- Prepara y capacita a las personas que se integran en un área específica.

Desventajas:

- Inconvenientes en los procesos administrativos y operativos del personal, por la mala estructuración del manual.
- Si no existe una constante actualización del manual, este puede ser contraproducente y genera desconfianza.
- Se puede generar una organización informal.
- Pueden generarse problemas en parte funcional – operativa producto de la mala orientación y uso.
- Puede ser usado como arma para contradecir o evitar desarrollar funciones que no le competen al cargo.
- En ciertos casos limita al personal altamente preparado, que tiene mejores ideas que no está estipuladas en el manual.

2.1.1.3. Propósito del manual

“El manual de funciones tiene varios propósitos fundamentales para optimizar el desarrollo funcional y operativo de los colaboradores”. (Zumba, 2010)

a) Descripción principal del puesto o cargo asignado.

“Todos los colaboradores de una organización deben de cumplir funciones específicas acordes a los objetivos empresariales, normas y demás políticas que establezca la empresa, el personal debe de poseer un perfil idóneo al cargo asignado a fin de ver un eficiente desempeño” (Zumba, 2010)

b) Objetivo principal.

“Es importante que se establezcan objetivos en todas las áreas, acorde a las actividades que se implementen, ya que de estos dependen el desarrollo funcional y operativo del talento humano, la persona encargada del puesto deben de cumplir cabalmente las funciones asignadas y cumplir con los objetivos empresariales” (Zumba, 2010)

c) Funciones básicas.

“Es significativo que el personal de la empresa cumpla a cabalidad con las funciones básicas, las mismas que deben de cumplirse tal cual lo indica el manual, a fin de obtener un desempeño y resultados importantes acorde al puesto asignado” (Ferrín, 2009)

d) Personal afín al cargo.

“Es esencial que se contrate personal idóneo que reúna los requisitos necesarios, en especial que posea el perfil adecuado para desenvolverse de forma eficaz en el desarrollo de sus funciones” (Ferrín, 2009)

e) Perfil del cargo.

“Todas las personas que laboran dentro de una empresa y que se les ha asignado un cargo, deben de poseer el perfil más idóneo para sobresalir y desempeñar su área acorde al puesto y objetivos empresariales” (Ferrín, 2009)

2.1.1.4. Estructuración del manual de funciones.

“El manual de funciones debe estructurarse acorde al orgánico funcional de la empresa, este debe delimitar y definir las funciones del personal en todas las áreas de la empresa” (Ferrín, 2009)

2.1.2. Estructura organizacional.

“Se entiende por estructura organizacional a las áreas que componen una empresa, la manera en que se encuentran divididas y agrupadas, esta debe delimitar los puestos de trabajo que posee la organización” (Zamora, 2009)

2.1.2.1. El organigrama.

“El organigrama es la representación lineal y gráfica de los niveles jerárquicos que posee una empresa acorde a sus puestos de trabajo, divide a los elementos en línea general, línea operativa y administrativa, este delimita las líneas jerárquicas de una organización” (Melinkoff, 2009)

“Delimita la estructura de la empresa, acorde a los puestos de trabajo, considerando los niveles jerárquicos de la organización” (Zamora, 2009)

a) Estructura del organigrama.

“La estructura del organigrama se fundamente en los siguientes aspectos” (Melinkoff, 2009)

- Correlación entre elementos estructurales.
- Considerar las líneas jerárquicas.
- Establecer una línea horizontal y vertical acorde al tipo de organización.
- Considerar los niveles de comunicación.
- Supervisión de las líneas jerárquicas.
- Niveles graduados.
- Nivel de autoridad.
- Aspectos de la organización.
- Funciones específicas de las áreas.
- Puestos de trabajo.

b) Proceso para estructurar un organigrama.

Melinkoff (2009), indica el siguiente proceso:

- Definición de los puestos de trabajo acorde a la actividad empresarial.
- Delimitación de funciones de las áreas de la empresa.
- Selección de recursos.
- Niveles jerárquicos.
- Diseñar las casillas resaltando los niveles más altos.
- Las principales líneas de mandos deben de establecerse de forma vertical.
- Las líneas jerárquicas de altura son generalmente horizontal.
- Precisar los cargos acorde a la actividad empresarial.
- Establecer relaciones jerárquicas entre los puestos de trajo.
- Definir la estructura en base a la actividad empresarial.
- Escribir bien los nombres de los puestos, también se sugiere fijar abreviaturas acorde a las normas de ortografía para un mejor entendimiento.
- Implementar técnicas para establecer los esquemas.
- La línea de mando debe de trazarse de forma vertical.
- La línea staff de establecerse de forma horizontal.
- La línea punteada para establecer una relación de coordinación con un área o puesto de trabajo.
- La línea quebrada, representa interrupciones.
- Debe de revisarse y actualizarse conforme a los cambios que se implementen en la organización. (Melinkoff, 2009)

c) Fin de un organigrama.

“Tienen la finalidad de representar los puestos de trabajo o áreas de una organización, estas deben ser establecidas considerando los niveles jerárquicos, del mismo modo se deben de considerar la ocupación y funciones específicas del área” (Villamarín, 2010)

d) Función del organigrama.

1) Cultura administrativa.

“Los organigramas asisten y orientan los puestos y áreas administrativas de una empresa, refleja la estructura organizacional, se consideran las particularidades gráficas y se norman esquemas para diferenciar los puestos de trabajo” (Villamarín, 2010)

2) En organización y desarrollo de sistemas.

“Permite implantar un sistema de control organizacional enfocado al desarrollo de los sistemas que se implementan en una empresa, estos se los diseñan acorde al tamaño de la organización, mediante este tipo de sistemas se logran implantar manuales organizacionales que permiten a la empresa imponer un sistema más representativo y organizado” (Villamarín, 2010)

3) Enfocado a la administración del talento humano.

“El administrador de talento humano necesita de este sistema organizativo para definir los puestos de trabajo acorde a la estructura orgánica funcional, lo cual le permite conocer la red operativa que tiene fines específicos para con la empresa” (Villamarín, 2010)

2.1.3. Administración.

“Se entiende por administración al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades tanto administrativas como operativas, del mismo modo incide en la productividad y desarrollo empresarial, esta se la implementa en función a los objetivos organizacionales” (Burgos, 2010)

2.1.3.1. Procesos administrativos.

“Los procesos administrativos son fases continuas mediante estas se ejecuta la administración, estos se los lleva a cabo mediante un control estricto de los procedimientos operativos de una organización, dentro de los procesos encontramos a la planificación, dirección, control y organización” (Burgos, 2010)

a) Planificar.

“Permite planear diversas situaciones de la empresa, acorde a las necesidades de la administración, con un conjunto de actividades que deben ejecutarse secuencialmente, en tiempos definidos para alcanzar los objetivos empresariales” (Burgos, 2010)

b) Organizar.

“Permite organizar los recursos de la empresa, este factor es fundamental para una buena dirección organizativa y por ende conlleva al mejoramiento de las líneas operativas dentro de una empresa” (Burgos, 2010)

c) Dirigir.

“Permite implementar los planteamientos establecidos en una empresa, considerando los parámetros administrativos y la función organizacional, este se lo ejecuta mediante grupos humanos que desempeñan funciones con un solo fin” (Burgos, 2010)

d) Coordinar.

“La coordinación conlleva a la organización mantener coordinada las líneas jerárquicas, ya que el propósito de la empresa es regularizar los procesos administrativos y operativos” (Burgos, 2010)

e) Controlar.

“Permite controlar la implementación de los planes empresariales, en base a la planificación estratégica que la organización opte por enrumbar sus procesos ya sean estos productivos, comerciales y de servicio” (Burgos, 2010)

“Todos los procesos y actividades que implementa una empresa deben ser controladas mediante la utilización de herramientas administrativas que regulen y controlen dichos procesos” (Villamarín, 2010)

2.1.3.2. Desarrollo organizacional.

“Está enfocado al progreso y evolución de la empresa, considerando los aspectos funcionales, administrativos y operativos, que impliquen una eficiente coordinación, planificación, dirección y control. El desarrollo de una organización depende mucho de las técnicas que se empleen para alcanzar los objetivos empresariales” (Martínez, 2010)

“Las organizaciones se enfocan al desarrollo empresarial, este depende mucho de los métodos y sistemas que implemente para alcanzar el progreso deseado, es transcendental que toda empresa para el logro de sus objetivos trate de optimizar las operaciones administrativas acorde a las necesidades del talento humano, pues de este factor depende muchísimo el desarrollo organizacional” (Vélez, 2011)

2.1.4. Administración de personal.

“Consiste en dirigir, direccionar y controlar las actividades que realiza un grupo humano dentro de una organización, para efecto es necesario contar con herramientas y mecanismos de gestión, necesarios para una eficiente administración del talento humano” (Vélez, 2011)

2.1.5. Niveles jerárquicos.

“Los niveles jerárquicos dentro de una organización dependen del status y rango que presenta un empleado en una empresa, el cargo que desempeña y al nivel que ocupa dentro de la distribución del RRHH” (Yela, 2011)

2.1.8. Ejercicio profesional.

“Es conocido como práctica laboral, las funciones y desempeño del talento humano en un área específica dentro de la empresa, para su valoración se implementan mecanismos de control y verificación que permiten viabilizar el accionar del personal y por ende determinar las necesidades del recurso humano dentro de una organización” (Santos, 2009)

CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración de la investigación

La Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, se localiza en la parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos. Geográficamente se sitúa a 1°4′00” latitud Sur y a 79°36′00” longitud Oeste.



Fuente: www.wikileaks.org. 2014.

Figura 1. Mapa del cantón Babahoyo. Localización del sector La Unión.

El estudio de campo y bibliográfico se lo realizó en 240 días aproximadamente.

3.1.2. Materiales y equipos

Materiales	Cantidad
Dispositivo de almacenamiento USB	2
CDs	8
Remas de papel	3
Cuaderno de apuntes	1
Bolígrafos	4
Anillados	5
Carpetas	4
Empastados	2
Cartuchos	6
 Equipos	
Computadora	1
Impresora	1
Celular – cámara	1

3.2. Tipos de investigación

3.2.1. De campo

Se lo realizó en los predios de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM". Mediante las técnicas: encuesta y entrevista, aplicada respectivamente a los colaboradores y administradores de la empresa agrícola, se recolectó información referente a las necesidades del personal, problemas que se presentan dentro de la organización, como consecuencia de la inexistencia de herramientas administrativas para la gestión del talento humano y también se determinó la viabilidad de creación de un manual de funciones.

3.2.2. Bibliográfica documental

Considerando las normas APA, se citaron varias teorías referentes al manual de funciones, estructura organizacional, organigramas, administración, talento humano, herramientas y técnicas de control para el personal, entre otras teorías relevantes que permitieron identificar los aspectos más importantes para diseñar un manual de funciones acorde a las necesidades de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM".

3.3. Métodos de investigación

3.3.1. Inductivo

Con los datos obtenidos se determinó la necesidad de creación de un manual de funciones para la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", además la información general, conllevó a la determinación de funciones que fueron plasmadas en el manual para una mejor estructuración y delimitación.

3.3.2. Deductivo

Mediante el análisis de las encuestas aplicadas a los colaboradores de COOPROCLEM, se logró establecer las funciones y actividades propias de cada cargo, los niveles de responsabilidad, simplificación y eliminación de operaciones innecesarias, parámetros que sirvieron para establecer el manual de funciones.

3.3.3. Analítico

El análisis de los resultados del estudio permitió determinar las necesidades, funciones y actividades del talento humano de COOPROCLEM, lo que conllevó

a deducir que es transcendental que la empresa utilice e implemente un manual de funciones para optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos del talento humano.

3.4. Fuentes de investigación

3.4.1. Primarias

La información primaria corresponde al alcance de los objetivos mediante los resultados de las encuestas y entrevistas respectivamente aplicadas a los colaboradores y directivos de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

3.4.2. Secundarias

Información teórica citada a través de textos informativos como: libros impresos y digitales, además se logró obtener datos relevantes sobre cómo diseñar un manual de funciones.

3.5. Técnicas e instrumentos de investigación

3.5.1. Encuestas

Se aplicaron 19 encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

3.5.2. Entrevistas

Se empleó una entrevista al Administrador General y otra al Gerente de Talento Humano de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”. Para esta técnica se diseñó un

cuestionario con preguntas abiertas, enfocadas a la situación actual del talento humano de la empresa y a las necesidades administrativa que presenta la organización.

3.6. Población y muestra

La Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", posee 21 personas en el área administrativa.

Cuadro 1. Población a utilizarse para ejecutar el estudio de campo.

Cargo	# de personas
Administrador General	1
Contador General	1
Auditor Interno	1
Gerente de Agricultura	1
Gerente de Ganadería	1
Gerente de Talento Humano	1
Gerente Administrativo y Financiero	1
Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	1
Jefe de Distrito	1
Jefe de Sectores	1
Jefe de Mantenimiento	1
Jefe de Compra	1
Jefe del Área de Trabajo Social	1
Médico	1
Analista de Sistemas	1
Contador del Área Financiera	1
Veterinarios	3
Bodegueros	2
Total	21

Fuente: Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM. (2014)

Elaboración: Sandra Liliana Ayala Vargas.

3.7. Procedimiento metodológico

Para el alcance de los objetivos de la presente investigación, se recurrió a la aplicación de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, los mismos que permitieron comprobar la hipótesis planteada. Se emplearon 19 encuestas a los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", del mismo modo se entrevistó al administrador y jefe de talento humano de la empresa. El estudio de campo se lo confeccionó en las oficinas de la organización y la información bibliográfica fue citada de varios libros impresos y digitales.

Para determinar cuáles son las funciones que están efectuando cada uno de los miembros y empleados en su lugar de trabajo, se emplearon las respectivas encuestas y entrevistas, del mismo modo se verificó la estructura orgánico - funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", con el fin de identificar los puestos de trabajo.

Para determinar la estructura organizacional y funcional de la Cooperativa, se estudió el organigrama estructural y funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", en donde se identificaron las áreas más importantes de la organización y los niveles de responsabilidad y autoridad asignados en cada puesto. El análisis de los puestos acorde al organigrama, permitió la estructuración del Manual de Funciones.

Se consideró los siguientes parámetros para establecer el manual de funciones para la empresa COOPROCLEM:

- Presentación o prologo.
- Alcance del manual.
- Base legal o normativa.

- Salvedad.
- Misión y Visión del manual.
- Organigrama estructural y funcional acorde a la estructura de la empresa.
- Descripción detallada de los puestos de trabajo.
- Impacto que tendrá la herramienta administrativa.
- Valoración o evaluación del manual.

El Manual de Funciones se fundamentó en el organigrama funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", en las políticas, normas, niveles jerárquicos, funciones y requerimientos para ocupar dichos cargos.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”

4.1.1.1. La institución cuenta con un manual de funciones.

En el Cuadro 2, el 58% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” aseveraron que la organización no cuenta con un manual de funciones, mientras el 42% revelaron que desconocen si en la agrupación existen estas herramientas, por lo tanto se demuestra que en la cooperativa no existe un manual de funciones que regule el talento humano y a su vez se comprueba que esta falencia ocasiona inconvenientes que afectan el desempeño laboral y limita el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Cuadro 2. La institución cuenta con un manual de funciones.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	11	58%
Desconoce	8	42%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.2. Información necesaria para el cargo que ocuparía.

En el Cuadro 3, el 68% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” alegaron que al momento de integrarse a las labores, recibió poca información referente al puesto de trabajo asignado, por otro lado el 32% revelaron que no recibieron ningún tipo de información detallada. Se determina que el personal

nuevo al momento de ingresar a laborar a la empresa no recibió información detallada sobre las funciones que este iba a desempeñar, además se constata que no se le entregó un manual que lo oriente.

Cuadro 3. Al momento de incorporarse a la cooperativa recibió la información necesaria para el cargo que ocuparía.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Poca	13	68%
Mucha	0	0%
Ninguna	6	32%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.3. Información del perfil idóneo en el cargo que ocupa.

En el Cuadro 4, el 74% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” indicaron que poco conocían sobre el cargo que van a desempeñar al momento de ingresar a la empresa así mismo el perfil que necesitaban para ocupar el puesto asignado, por otro lado el 21% no conocía y el 5% sí. Esto demuestra que muchas personas han sido contratadas por la cooperativa sin considerar una valoración previa a la contratación del personal, además se desconoce el perfil y requisitos que una persona debe poseer para ocupar un puesto de trabajo en la organización, esto a su vez le ha generado y en algunos casos le está generando inconvenientes a la empresa productora y comercializadora en el área administrativa y operativa.

Cuadro 4. Información del perfil idóneo en el cargo que ocupa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	5%
No	4	21%
Poco	14	74%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.4. Agilidad en el desarrollo de las actividades.

En el Cuadro 5, el 58% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” revelaron que existe poca agilidad del personal en el desarrollo de actividades, mientras el 32% afirmaron que sí hay y el 10% no. Esto indica que existe lentitud en el desarrollo de actividades y es este el motivo de los problemas en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la empresa, cabe señalar que esta variable influye en el desempeño del talento humano de la cooperativa en todas sus áreas.

Cuadro 5. Agilidad en el desarrollo de las actividades.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	6	32%
No	2	10%
Poca	11	58%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.5. Conocimiento de políticas, reglamentos y procedimientos.

En el Cuadro 6, el 53% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” aseveraron que tienen poco conocimiento sobre las políticas, reglamentos y

procedimientos de la empresa producto y comercializadora La Clementina, por otro lado el 42% no conoce y el 5% sí tienen conocimiento. Esto revela que la gran mayoría del personal de la organización poco conoce y a su vez no conoce sobre las normas, políticas y procedimientos de la cooperativa, esto afecta el desarrollo de actividades y desempeño laboral, y se determinan que la organización es informal.

Cuadro 6. Conocimiento de políticas, reglamentos y procedimientos.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	5%
No	8	42%
Poco	10	53%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.6. Existencia de duplicidad de funciones.

En el Cuadro 7, el 63% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM" revelaron que si existe duplicidad de funciones, por otro lado el 26% desonce y el 11% afirmaron que no. Esto demuestra que en la empresa existes personas que ocupan dos cargos a la vez, tiene que suplir otras funciones que no les compete y no se ajustan al perfil profesional, inconveniente que influyen el desarrollo de los procesos operativos de la organización, además genera serios problemas en la parte administrativa.

Cuadro 7. Existencia de duplicidad de funciones.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	12	63%
No	2	11%
Desconoce	5	26%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.7. Evaluación del desempeño del talento humano.

En el Cuadro 8, el 89% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” revelaron que no se evalúa el desempeño del talento humano en la empresa, mientras que el 11% indicaron que lo hacen poco. Esto revela que en la cooperativa La Clementina no se implementan herramientas de gestión, control y valoración del personal, falencia que afecta el desarrollo de actividades y de los procesos administrativos y operativos.

Cuadro 8. Evaluación del desempeño del talento humano.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	0	0%
No	17	89%
Poco	2	11%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.8. Rotación del personal

En el Cuadro 9, el 53% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” revelaron que no se rota el personal en la empresa, mientras el 31% se lo hace poco y el 16% sí. Esto revela que no existe una constante rotación de personal en la organización, lo cual afecta el desempeño laboral.

Cuadro 9. Rotación del personal.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	3	16%
No	10	53%
Poco	6	31%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.9. Importancia del manual de funciones.

En el Cuadro 10, el 100% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” declararon que el manual de funciones es una herramienta muy importante para la organización. Esto señala que los colaboradores de la Cooperativa La Clementina son conscientes de lo importante que es el manual de funciones y que puede ser una herramienta indispensable para solventar los problemas actuales, referentes a la administración y gestión del talento humano.

Cuadro 10. Importancia del manual de funciones.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Importante	0	0%
Muy importante	19	100%
No es importante	0	0%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.1.10. Conocimiento de la estructura organizativa de la cooperativa.

En el Cuadro 11, el 53% de los colaboradores de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” revelaron que no conocen la estructura organizativa de la cooperativa, mientras el 42% poco conoce y el 5% sí. Esto indica que la gran mayoría del personal de la empresa tiene un escaso conocimiento sobre cómo se encuentra estructurada la Cooperativa La Clementina, falencia que incide en el desarrollo operativo y funcional de las diferentes áreas de la organización.

Cuadro 11. Conocimiento de la estructura organizativa de la cooperativa.

Variables	Frecuencia	Porcentaje
Sí	1	5%
No	10	53%
Poco	8	42%
Total	19	100%

Fuente: Colaboradores de la Cooperativa La Clementina. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.2. Resultados de la entrevista realizada al administrador y jefe de talento humano de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”

Cuadro 12. Resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1) ¿La Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, cuenta con un organigrama estructural, un Reglamento Interno y un Manual de Funciones?	Administrador: La Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, sí cuenta con un organigrama estructural, pero no posee un Reglamento Interno y un Manual de Funciones. Jefe de RRHH: La empresa no posee un manual de funciones que oriente el desarrollo de las funciones del talento humano, además no cuenta con un reglamento que regule su accionar.	Tanto el administrador y jefe de talento humano de COOPROCLEM, indicaron que la empresa no posee un manual de funciones, solo se ha diseñado un orgánico estructural. Esto repercute en el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la organización.

2) ¿Tiene el número de empleados en proporción al volumen de operaciones de cada departamento?	Administrador: No, en algunas áreas falta contar personal idóneo. Jefe de RRHH: No, falta contratar personal para suplir las necesidades laborales.	Los entrevistados indicaron que la Cooperativa La Clementina no posee el número de empleados en proporción al volumen de operaciones en cada área.
3) ¿Cree usted conveniente reestructurar el proceso administrativo en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?	Administrador: Sí, porque la empresa es todavía considerada informal. Jefe de RRHH: Sí.	El administrador y jefe de RRHH manifestaron que creen conveniente reestructurar el proceso administrativo en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, ya que de esta forma se podrían diseñar e implementar nuevas herramientas administrativas que optimicen el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.
4) ¿Cree que es necesaria la implementación de un Manual de Funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?	Administrador: Sí es necesario de suma urgencia. Jefe de RRHH: Sí, porque mediante esta herramienta se optimizará el desempeño del personal y a su vez se maximizará el desarrollo de los procesos operativos.	Los entrevistados indicaron que si creen que es necesario implementar un manual de funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", ya que se mejorará los procesos administrativos y operativos de la organización.

5) ¿Facilitaría la toma de decisiones y delegación de funciones una correcta estructuración de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?	Administrador: Sí. Jefe de RRHH: Por supuesto que sí.	Los entrevistados indicaron que una correcta estructuración de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM" facilitaría la toma de decisiones y delegación de funciones.
6) ¿Se realiza la inducción al personal que es contratado para que labore en la Cooperativa?	Administrador: Desconozco, eso lo sabe el Jefe de RRHH. Jefe de RRHH: Sí, pues generalmente se analiza el curriculum de los aspirantes y de acuerdo al perfil profesional y experiencia se lo contrata.	El Jefe de RRHH de la Cooperativa La Clementina indica que si se implementa la inducción al personal que es contratado, pero se determinó que este proceso se lo realiza de forma empírica, ya que no llena las exceptivas requeridas para una exitosa contratación, es mejor implementar sistemas y mecanismos de evaluación que a más de indagar conocimientos y experiencias se determine la capacidad y expectativas del nuevo personal. Es muy importante conocer el perfil idóneo para asignarlo a un puesto específico que esté acorde a la profesión.

7) ¿Se evalúa al personal periódicamente para verificar si está cumpliendo con sus responsabilidades?	Administrador: No. Jefe de RRHH: No, porque esta empresa recién está empezando, es nueva, debido al problema que presento hace unos años, pero está en proyecto valorar los conocimientos de los empleados y a su vez determinar las necesidades de los mismos.	El Jefe de Talento Humano de la Cooperativa La Clementina indicó que no se evalúa al personal periódicamente a fin de verificar si está o no cumpliendo con sus responsabilidades, este asevera que está en proyecto la valoración. Mientras tanto los problemas continúan en la organización.
8) ¿Los perfiles de los empleados están acordes al cargo que ocupan?	Administrador: No. Jefe de RRHH: En algunas áreas no, porque muchos han sido contratados intempestivamente.	El entrevistado manifestó que muchos empleados en la Cooperativa La Clementina no poseen el perfil idóneo para desempeñar un cargo acorde a su profesión. Esto afecta el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

Fuente: Entrevista al Administrador y Jefe de Talento Humano de COOPROCLEM. 2015.
Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

4.1.3. Resultados del FODA a la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

Cuadro 13. Matriz FODA “COOPROCLEM”

Fortalezas		Oportunidades	
✓ Talento humano con experiencia y competidor.		✓ Innovación de conocimientos.	
✓ Gestión participativa.		✓ Formación profesional.	
✓ Buenas relaciones.		✓ Mayor experiencia.	
✓ Alto grado de eficacia en el desarrollo de actividades.		✓ Oportunidad de obtener un mejor puesto de trabajo.	
✓ Responsabilidad en sus funciones.		✓ Desarrollo económico.	
Debilidades		Amenazas	
✓ Falencias en las líneas operativas.		✓ La competencia.	
✓ Dirección participativa no consolidada.		✓ Duplicidad de funciones.	
✓ Indefinición de procesos de gestión.		✓ Incremento de los impuestos genera inestabilidad empresarial.	
✓ Carencia de manuales de procesos o funcionales.		✓ Inestabilidad organizacional.	
✓ Carencia de sistemas de control del talento humano.		✓ Deserción laboral.	

Fuente: Matriz FODA “COOPROCLEM”. 2015.

Elaborado por: Sandra Liliana Ayala Vargas.

Los resultados del análisis de la matriz FODA determinar que la empresa COOPROCLEM presenta varias debilidades: falencias en las líneas operativas, dirección participativa no consolidada, carencia de manuales administrativos y de un sistema de gestión de talento humano, falencias que están repercutiendo el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la empresa.

4.2. Discusión

El análisis de los resultados y de la investigación de campo - documental, demuestran que el personal administrativo y operativo que labora en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, tienen escaso conocimiento de lo que es un manual de funciones, no conocen como se encuentra estructurada la empresa; se deduce que la carencia de un manual de funciones, incide en el desenvolvimiento de los empleados, por ello, no se cumplen a cabalidad los objetivos propuestos. Para **Zapatier (2008)**, el manual de funciones “Es una herramienta administrativa presentada en un documento que define los cargos acorde a la estructura organizacional de la empresa”

En base a este contexto literario, confrontando con otros autores, se considera indispensable implementar estrategias para proyectarse a futuro, de tal manera que contar con un manual de funciones, permitirá cumplir con los objetivos, acorde a las necesidades y avances de los procesos agrícolas – administrativos; consiguiendo de esta manera que los nuevos y los antiguos trabajadores se involucren en el proceso organizacional de la Cooperativa y así convertirse en una empresa modelo, generando resultados de gran impacto, en el desarrollo y desenvolvimiento de las actividades. **Álvarez (2009)**, indica que toda organización debe priorizar el buen desempeño del personal, para afecto es necesario implementar herramientas que regulen los puestos, en especial el desarrollo funcional del talento humano.

Según **Ortiz (2010)**, “El manual de funciones orienta al talento humano en el desarrollo de funciones, fija responsabilidades y acciones acorde al puesto de trabajo asignado”, por lo cual se considera que la implementación de manual de funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, será una herramienta importante, ya que, permitirá definir los puestos administrativos, gracias a los requisitos establecidos para el personal operativo y funcional, a fin

de ejecutar con responsabilidad, eficiencia y eficacia el control - desarrollo de las actividades de la empresa agrícola.

No todos los empleados de la empresa están capacitados para desempeñar las funciones encomendadas, ya que, al no contar con un manual de funciones, el trabajador no tiene claro que funciones desempeñará. Para **Zapatier (2008)**, el manual de funciones “Es una herramienta administrativa presentada en un documento que define los cargos acorde a la estructura organizacional de la empresa”, es por ello que la Cooperativa La Clementina está tomando como punto de partida la elaboración de un Manual de Funciones, con el propósito de valorar la capacidad de cada empleado y por ende incentivarlo económicamente según su desempeño y metas encomendadas.

Álvarez (2009), indica que toda organización debe priorizar el buen desempeño del personal, para afecto es necesario implementar herramientas que regulen los puestos, en especial el desarrollo funcional del talento humano. En base a esta cita y analizando la estructura orgánica – funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, se establece que los organigramas, tanto administrativo como de campo, fueron la base y guía para estructurar el presente manual de funciones.

Así mismo **Álvarez**, manifiesta, que las funciones básicas en un manual de funciones son: orientar al personal en el desarrollo de sus funciones, además define las actividades que debe realizar de forma detallada la persona asignada a un puesto de trabajo. Es por ello que en el manual creado para la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, no se centra en detalles procedimentales, solo indica las funciones específicas que debe realizar cada empleado, lo cual permitió comprobar la hipótesis planteada en la presente investigación “**Con el manual de funciones se logra describir las actividades generales y específicas de cada uno de los puestos de trabajo dentro de la**

Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM" la misma que se acepta ya que existe la necesidad de describir las actividades de cada puesto de trabajo con el fin de optimizar el desarrollo de los procesos administrativos y operativos.

Debido a esto es necesario que se emplee el manual de funciones el cual ayudará a la empresa a definir los puestos administrativos, además es indispensable entregar por escrito a cada uno de los empleados el manual de funciones y procedimientos, que sirva de base para el cumplimiento de sus funciones, así mismo al ingresar a la empresa un nuevo trabajador se le debe instruir a guiarse por el manual establecido por la empresa agrícola. Para **Zapatier (2008)**, el manual de funciones "Es una herramienta administrativa presentada en un documento que define los cargos acorde a la estructura organizacional de la empresa"

Es importante que todos los trabajadores deban cumplir con sus funciones asignadas y no desempeñar labores ajenas a ellas, ya que anteriormente esto era considerado un problema, que incidía en el desarrollo funcional y organizacional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM".

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

- De acuerdo a los resultados del estudio de campo, se determinó que la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", carece de Manual de Funciones, lo cual incide en el desempeño organizacional y operacional, impidiéndole al personal administrativo y de campo cumplir con el desenvolvimiento de las actividades dentro de sus respectivas áreas.
- Según las encuestas, la mayoría de los colaboradores consideran que es necesario implementar un manual de funciones, ya que, la inexistencia del mismo, hace que el personal administrativo y operativo, no tenga en claro que funciones, responsabilidades y actividades, a desempeñar en su cargo.
- La ausencia de un Manual de Funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", impide al trabajador desempeñarse eficientemente de acuerdo a su perfil, ya que, según el estudio de campo, se demostró que existe sobrecarga laboral, además el 100% de los colaboradores consideran que la aplicación de un manual simplificaría cargos, eliminando de esta forma las operaciones innecesarias.
- Según las necesidades y falencias analizadas en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", el personal coinciden que un Manual de Funciones optimizará el desempeño organizacional y operacional de las actividades asignadas, encaminado a cumplir cabalmente con todas las tareas que se necesitan para lograr los propósitos de la organización.

5.2. Recomendaciones

- Lograr que el personal desempeñe las actividades asignadas de acuerdo a su perfil, a fin de simplificar los sobrecargos y eliminar de esta forma las operaciones innecesarias. Para efecto es trascendental que se implemente el manual de funciones en la cooperativa.
- Incentivar al personal a realizar con eficiencia sus actividades, tanto administrativas y de campo, acorde a lo establecido en el manual de funciones, a fin de optimizar el desempeño organizacional y operacional de las actividades asignadas, encaminado a cumplir cabalmente con todas las tareas que se necesitan para lograr los propósitos de COOPROCLEM.
- Mejorar el desempeño organizacional y operacional del personal administrativo y de campo de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, a través del manual de funciones.
- Brindar continuamente capacitación al talento humano, de acuerdo a las áreas y funciones, para afirmar su estabilidad agrícola, administrativa, comercial y laboral. Es necesario difundir el manual de funciones a todos los colaboradores de la cooperativa.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

MANUAL DE FUNCIONES PARA LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES – PROPIETARIOS “COOPROCLEM” DEL CANTÓN BABAHOYO, PROVINCIA DE LOS RÍOS.

6.1. Introducción

A través del minucioso y exhaustivo estudio realizado a la presente investigación en cuanto al desarrollo de actividades, se ha analizado el problema que se presenta en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, se puede observar que las mismas funciones se las realiza sin ningún orden especial, ni jerárquico.

Haciendo caso omiso a las funciones que realmente tienen que cumplir cada empleado de acuerdo al área.

Con el fin de solucionar esta situación se analizó el organigrama estructural – Funcional de la cooperativa y se diseñó un Manual de Funciones, que le permite a la empresa definir e identificar las responsabilidades que deben cumplir el personal administrativo que labora dentro de la organización, para que puedan cumplir con los objetivos propuestos y las metas a realizar.

6.2. Justificación

El presente Manual de Funciones, es de suma importancia para la Cooperativa La Clementina, porque describe los objetivos, funciones, autoridad y compromiso de los diferentes puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

La implementación del manual de funciones es beneficiosa para mejorar el desempeño organizacional y operacional del personal, además permite instruir

a los miembros de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, evitará que se presenten inconvenientes en el plano administrativo y operativo.

6.3. Objetivos

6.3.1. General

Mejorar el desempeño organizacional y operativo de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

6.3.2. Específicos

- Identificar los puestos de trabajo que posee la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.
- Clasificar las tareas y funciones del personal que laboran en las diferentes áreas identificadas.
- Establecer los requisitos necesarios para desempeñar cada uno de los puestos de trabajo.

6.4. Ubicación sectorial

La Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, se encuentra ubicada en la parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

6.5. Desarrollo de la propuesta

6.5.1. Presentación

El presente Manual indica las funciones y actividades a ser cumplidas por los miembros de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM” y la forma en que las mismas deberán ser realizadas ya sea, conjunta o separadamente. Estas se establecen acorde al orgánico – funcional de la organización. Describe los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidades de los distintos puestos de trabajo que componen la estructura de la Organización.

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros que la componen sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando menguar los problemas generados por el desconocimiento del personal, la duplicidad de funciones, impericia, complicaciones superfluas, escaso conocimiento de los procesos administrativos y operativos.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en respetar el objetivo, misión y visión de la empresa.

El manual de funciones conllevará al personal a desempeñarse de forma eficiente, a que cumpla a cabalidad sus funciones, de acuerdo a la actividad de la empresa y según el puesto asignado. Por ello se precisaron varios puntos que determinan el nivel y perfil que debe poseer cada empleado o nuevo elemento a contratarse.

6.5.2. Alcance

El manual de funciones se lo debe emplear en todas las áreas de trabajo, para el mejor funcionamiento de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

6.5.3. Base legal

Se basa en las políticas internas de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”, para considerarlo dentro de su plan de acción.

6.5.4. Automatización del manual de funciones

El presente Manual debe ser comprendido y aplicado por todos los miembros de la Cooperativa.

6.5.5. Salvedad del manual

Se muestran las siguientes salvedades de acuerdo a las exigencias de la Cooperativa:

- Cada una de las áreas de funciones debe llevar como encabezado el nombre o razón social de la Cooperativa, título del manual y el recuadro que identifique a las personas encargadas de su revisión y aplicación.
- Debe estar claramente detallado, cada departamento por separado en una portada diferente para que se lo diferencie de las demás.
- Las funciones deben establecerse en un orden aleatorio.

6.5.6. Misión

Fijar funciones específicas para el talento humano y optimizar los procesos implementados en las diferentes áreas de la Cooperativa.

6.5.7. Visión

Alcanzar la eficiencia laboral y mejorar el desarrollo de los procesos en las diferentes áreas de la Cooperativa.

6.5.8. Organigrama Estructural de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

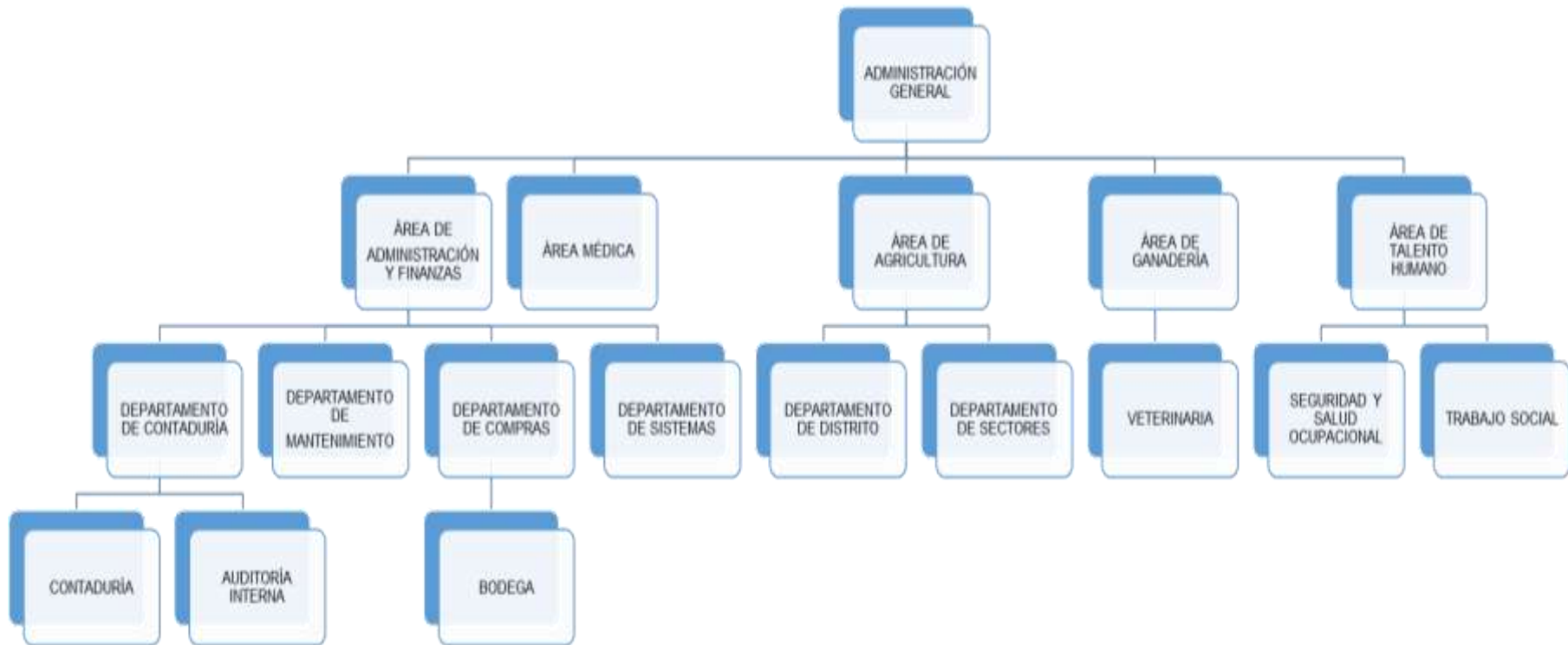


Figura 2. Estructura Orgánica de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

6.5.9. Organigrama Funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

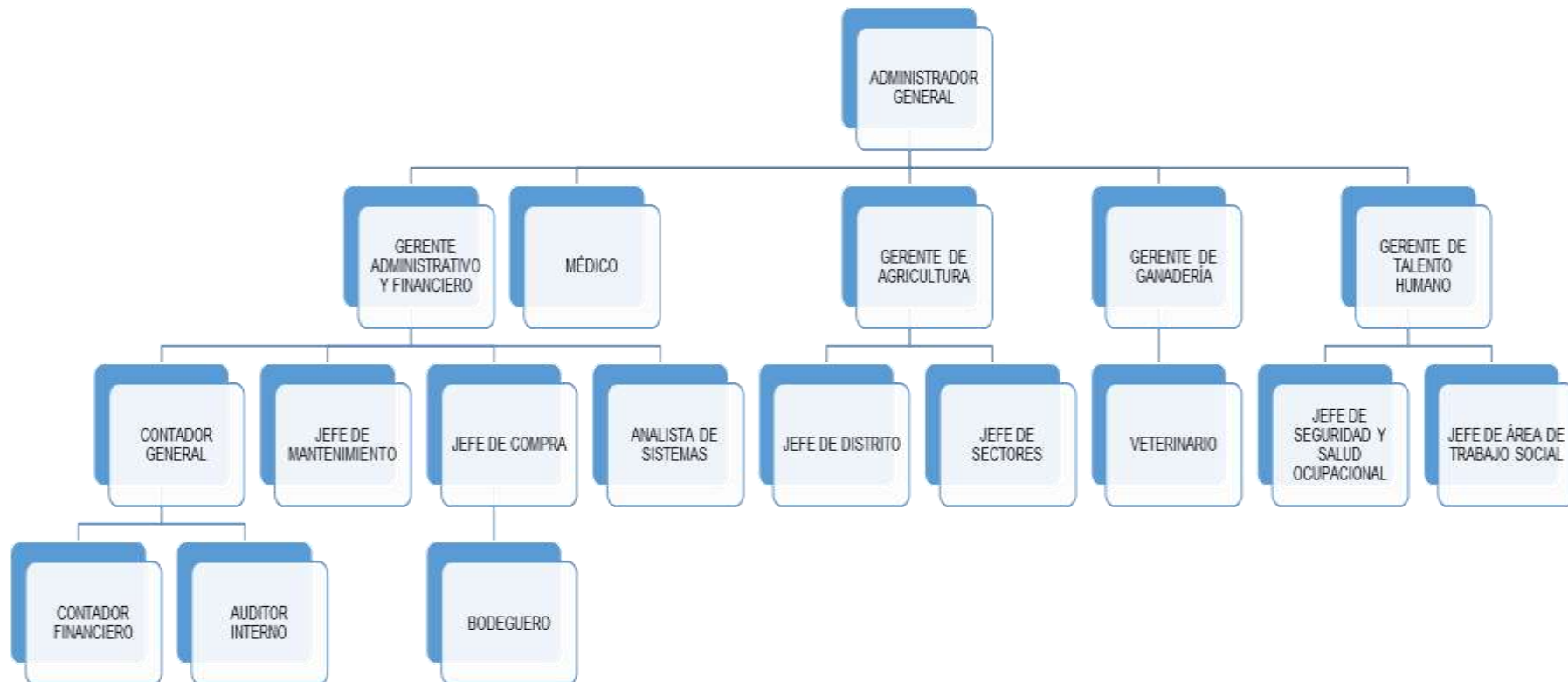


Figura 3. Estructura Funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios “COOPROCLEM”.

6.5.10. Descripción de los puestos de trabajo

En base a las áreas y cargos que presenta el orgánico funcional de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", se diseñó el manual de funciones.

A continuación se detallan los puestos de trabajo y los requerimientos específicos que necesita el talento humano para desempeñar un cargo en la empresa objeto de estudio.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	ADMINISTRADOR GENERAL
COMPETENCIA	✓ Planifica, organiza y controla las distintas áreas de la empresa. ✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar. ✓ Dirigir las actividades de la empresa. ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones. ✓ Tener capacidad de planeación. ✓ Responsabilidad con la organización y funcionamiento de la Cooperativa. ✓ Confianza en sí mismo. ✓ Liderazgo y don de mando.
HABILIDAD	✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones ✓ Liderazgo ✓ Ser proactivo ✓ Poder de negociación ✓ Capacidad para dirigir en todos los niveles. ✓ Capacidad de interrelacionarse con todos los niveles de la empresa.
OBJETIVOS	✓ Administrar, controlar, dirigir y organizar todas las áreas de la empresa agrícola.

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Conocimiento amplio en el manejo administrativo. ✓ Que posea conocimiento, capacidades y actitudes necesarias para actuar con eficiencia profesional. ✓ Persona con capacidad de influenciar, motivar, planificar, dirigir y coordinar eficientemente con las demás áreas de la empresa. ✓ Personas con principios y éticas que tenga conocimiento de actitudes y aptitudes propias de un buen empresario emprendedor. ✓ Implementación de propuesta de solución.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de Ingeniero en administración de empresas. ✓ Disponibilidad de tiempo. ✓ Referencias personales ✓ Edad entre los 25 a 40 años ✓ Tener de 3 a 4 años de experiencia
FUNCIONES	✓ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa. ✓ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas. ✓ A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias a través de planes.

	✓ Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles. ✓ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante al personal de la empresa agrícola.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
COMPETENCIA	✓ Desarrollo y dirección de personas ✓ Trabajo en equipo y cooperación
HABILIDAD	✓ Capacidad para controlar la contabilidad. ✓ Poder de negociación. ✓ Capacidad de manejar y dirigir en todos los niveles. ✓ Capacidad de interrelacionarse con todos los niveles de la empresa
OBJETIVOS	✓ Administrar un sistema contable óptimo para la empresa y en conformidad con los objetivos marcados en el presupuesto anual.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Conocimiento amplio en el manejo contable. ✓ Que posea conocimiento, capacidades y actitudes necesarias para actuar con eficiencia profesional. ✓ Persona con capacidad de influenciar, motivar, planificar, dirigir y coordinar eficientemente con las demás áreas de la empresa. ✓ Manejo de programas contables.

REQUISITOS	✓ Ingeniería o título en Contabilidad y Auditoría. ✓ Experiencia 2 años. ✓ Tener conocimientos de administración, contabilidad y presupuesto.
FUNCIONES	✓ Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable ✓ Presentar balances mensuales ✓ Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias ✓ Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa ✓ Estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias ✓ Determinar las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el plan de cuentas y preparar el manual de instrucciones ✓ Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda ✓ Estudiar e interpretar los resultados obtenidos ✓ Depuración de cuentas ✓ Pago de impuestos y tributos ✓ Presentar información oportunamente cuando el Gerente General o Gerente Administrativo lo soliciten

RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante al personal del área contable.
---------------------------------	--

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	MÉDICO
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Transmitir información adecuada ✓ Saber observar ✓ Saber escuchar ✓ Saber orientar ✓ Saber estimular ✓ Saber controlar
OBJETIVOS	✓ Tratar de mantener una buena salud de todos los trabajadores y familiares en general
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Atención oportuna y eficiente de los problemas de salud. ✓ Promoción y participación de trabajo en equipo ✓ Desarrollo profesional continuo ✓ Apoyo y desarrollo social desde el ámbito de la salud.
REQUISITOS	✓ Título de Doctora ✓ Como mínimo debe contar con un año de experiencia en el cargo. ✓ Tener disponibilidad de tiempo ✓ Tener una edad entre 25 a 40 años

FUNCIONES	✓ Atender a todo el personal que labora en la compañía ✓ Dar asesoramiento en caso que necesite un especialista ✓ Dar medicamentos necesarios, siempre y cuando halla en stock en el dispensario.
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Ingreso y egresos de medicinas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	GERENTE DE AGRICULTURA
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Capacidad para motivar a las personas a su cargo ✓ Ser proactivo ✓ Visión y estratégica de control
OBJETIVOS	✓ Revisar todas las labores de campo establecidas a nivel empresa.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona organizada. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de ingeniero agrónomo o tecnología agrónoma ✓ Como mínimo debe contar con dos años de experiencia en el cargo. ✓ Tener disponibilidad de tiempo.
FUNCIONES	✓ Organizar el equipo de trabajo en el área de cosecha ✓ Controlar las labores culturales ✓ Verificar que las estaciones de riego estén en funcionamiento.

	✓ Verificar que las estaciones de drenaje no estén con el caudal elevado ✓ Realizar estimado y reestimados ✓ Revisar el formulario de cosecha ✓ Llevar el control de avance de maleza ✓ Llevar el control de fertilización por ciclos ✓ Coordinar la labor de empaque para cumplir con el cupo requerido.
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas y reciben órdenes de sus superiores. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	GERENTE DE GANADERIA
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Capacidad para motivar a las personas a su cargo ✓ Ser proactivo ✓ Visión y estratégica de control
OBJETIVOS	✓ Prevenir, diagnosticar y curar las enfermedades de los vacunos.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona organizada. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de ingeniero zootecnista o tecnología ✓ Como mínimo debe contar con dos años de experiencia en el cargo. ✓ Tener disponibilidad de tiempo.
FUNCIONES	✓ Organizar el equipo de trabajo en el área de veterinaria ✓ Controlar las labores del sector ganadero ✓ Verificar y controlar los alimentos y medicinas que se emplean a los vacunos

	✓ Verificar el estado de salud del vacuno ✓ Administra medicamentos ✓ Mantenimiento y preservación de registros, manejo de inventario y control ✓ Coordinar con las actividades que realiza el veterinario
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas y reciben órdenes de sus superiores. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	GERENTE DE TALENTO HUMANO
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar ✓ Dirigir las actividades de la empresa, enfocadas al manejo de personal. ✓ Realizar la dirección de personas ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones ✓ Tener capacidad de planeación ✓ Responsabilidad con la organización y funcionamiento de la Cooperativa ✓ Confianza en sí mismo ✓ Liderazgo y don de mando
HABILIDAD	✓ Capacidad de influenciar, motivar y conducir personas hacia una determinada dirección. ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones ✓ Liderazgo ✓ Ser proactivo
OBJETIVOS	✓ Tener una buena coordinación, conocer cuáles son las necesidades del talento humano

CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Experiencia en el manejo eficaz de personal. ✓ Que posea conocimiento, capacidades y actitudes necesarias para actuar con eficiencia profesional. ✓ Persona con capacidad de influenciar, motivar, planificar, dirigir y coordinar eficientemente al personal de la cooperativa. ✓ Personas con principios y éticas que tenga conocimiento de actitudes y aptitudes propias de un buen empresario emprendedor. ✓ Proyectos orientados al manejo estratégico de personal.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de Ingeniero, especializado en la rama de RRHH, o como mínimo debe tener un título de tecnología en administración de empresas. ✓ Experiencia progresiva en el manejo de personal. ✓ Disponibilidad de tiempo. ✓ Referencias personales ✓ Edad entre los 25 a 40 años
FUNCIONES	✓ Revisar el Perfil de los empleados obreros, Agrícolas y administrativos ✓ Revisar los contratos de trabajo ✓ Revisar las actas de finiquito ✓ Revisar los reglamentos internos ✓ Realizar supervisión del personal, administrativos, agrícolas y obreros

	✓ Entrevistar al personal que ingresa a laborar en la compañía ✓ Revisión de roles de nómina, Administrativos agrícola y obrero ✓ Liquidaciones del personal ✓ Revisión de pagos de decimos que se presentan en el IESS. ✓ Revisar pagos de fondos de reservas ✓ Revisar pagos de liquidaciones de vacaciones ✓ Revisión de comprobantes de pagos a proveedores ✓ Revisión de pagos de planillas del seguro social ✓ Verificar los avisos de entradas y salidas ✓ Manejar la historia laboral del seguro social ✓ Revisar los documentos de los accidentes de trabajo del seguro social ✓ Coordinar actividades de capacitación ✓ Revisión de costos de mano de obra ✓ Revisar el cuadro estadístico de ausentismo ✓ Revisar la fuerza laboral ✓ Coordinar con el abogado de la compañía sobre asuntos legales ✓ Coordinar con los departamentos de Bienestar social, bodega, contabilidad, pagaduría, dispensario médico de la empresa.
--	--

	✓ Controlar las fichas médicas del dispensario. ✓ Reunión con el superintendente y Jefes de sectores. ✓ Revisar las carpetas de los empleados administrativos, agrícolas y obreros.
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante al personal de la cooperativa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	CONTADOR GENERAL
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones ✓ Responsabilidad con la organización ✓ Confianza en sí mismo ✓ Logro de resultados
HABILIDAD	✓ Controlar los movimientos económicos. ✓ Analizar la información contable ✓ Realizar informes técnicos
OBJETIVOS	✓ Entregar informes semanales, mensuales y anuales de costos, Estados Financieros y análisis de las cuentas al balance general periodo.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable y extracontable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.
REQUISITOS	✓ Como mínimo debe contar con un título de bachiller en la especialidad de Contabilidad ✓ Disponibilidad de tiempo ✓ Debe obtener el Título de C. P. A. o como mínimo debe contar con una ingeniería o tecnología en administración de empresas. ✓ Tener dos Años de Experiencia.

FUNCIONES	✓ Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios ✓ Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales ✓ Revisar movimientos de inventario ✓ Revisar comprobantes de pago ✓ Revisar todas las provisiones de las retenciones ✓ Realizar inventario físicos y auditoria de bodega ✓ Realizar arqueos de cajas
RESPONSABILIDADES	MATERIALES ✓ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL ✓ Maneja en forma directa un grado de confiabilidad medio. TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	JEFE DE MANTENIMIENTO
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Buen criterio para mantener stock mínimos y máximos los equipos y materiales a su cargo, con el fin de no poner en riesgo la producción ante la falta de materiales o suministros
OBJETIVOS	✓ Administrar, proteger y distribuir materiales y equipos al personal de la empresa, se encarga de mantener en buen estado los equipos.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona de buen trato, amable, cortés y seria. ✓ Persona organizada. ✓ Desempeñarse eficientemente en su Área. ✓ Aptitudes para la Organización. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Dinámica entusiasta. ✓ Capacidad para trabajar en equipo.
REQUISITOS	✓ Ser Tecnólogo en comercio o Ingeniería Comercial ✓ Como mínimo debe contar con un año de experiencia en el cargo.

FUNCIONES	✓ Controlar organizar y dirigir todas las acciones correspondientes al buen estado de los equipos y materiales de la empresa agrícola ✓ Preparar y mantener información actualizada y cronológica, así como archivos, en donde consten todos los documentos propios del departamento ✓ Efectuar inventarios periódicos en las bodegas y participar en las bajas y transferencias debidamente autorizadas por la Gerencia Administrativa ✓ Recibir materiales y suministros de oficina de acuerdo a las órdenes de pedidos a su vez verificando, cantidad, marca y modelos ✓ Mantener en correcto almacenamiento los artículos con sus respectivas nomenclaturas descripción y ubicación ✓ Estar presente al momento de los inventarios semestrales salvo el caso que la gerencia no lo crea conveniente.
RESPONSABILIDADES	MATERIALES ✓ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	JEFE DE COMPRA
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Habilidad para adquirir productos de buena calidad, para un eficiente desarrollo de habilidades de la empresa ✓ Poder de negociación ✓ Verificación e inspección minuciosa de equipos y materiales
OBJETIVOS	✓ Encargo de realizar las compras en la empresa
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona de buen trato, amable, cortés y seria. ✓ Persona organizada. ✓ Desempeñarse eficientemente en su Área. ✓ Aptitudes para la Organización. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Dinámica entusiasta. ✓ Capacidad para trabajar en equipo.
REQUISITOS	✓ Ingeniero comercial o tecnólogo en comercio ✓ Como mínimo debe contar con un año de experiencia en el cargo. ✓ Experiencia en compras

FUNCIONES	✓ Realizar compras para la empresa ✓ Detección de necesidades y seguimiento de los planes de formación de todo el personal de la empresa. ✓ Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de compras. ✓ Mantener conocimientos actualizados de las características de los productos que compra. ✓ Elaboración de los presupuestos de gastos. ✓ Gestión de compras ✓ Supervisión de las gestiones comerciales.
RESPONSABILIDADES	MATERIALES ✓ Maneja constantemente equipos y materiales adquiridos. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	ANALISTA DE SISTEMAS
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo ✓ Saber trabajar en equipo ✓ Manejo de los sistemas informáticos ✓ Estabilidad en los sistemas de redes
HABILIDAD	✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo a presión ✓ Proactivo ✓ Orientación al servicio ✓ Analítico ✓ Enfoque en los resultados ✓ Liderazgo ✓ Buena comunicación
OBJETIVOS	✓ Llevar el manejo, mantenimiento y control del sistema informático y de redes.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Que sepa dirigir al personal a su cargo. ✓ Manejo de sistemas informáticos.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de Ingeniero en sistemas o como mínimo tecnólogo en informática. ✓ Tres Años de experiencia en manejo de sistemas informáticos. ✓ Tener entre 25 a 35 años de edad.

FUNCIONES	✓ Mantenimiento preventivo y correctivo de redes ✓ Instalación y administración de redes ✓ Configuración de componentes switch, tarjetas, cables, etc. ✓ Verificación y control de protocolo TCP/IP. ✓ Control y Erradicación de Virus Informático ✓ Depuración de discos duros. ✓ Uso de múltiples programas antivirus. ✓ Configuraciones de programas antivirus. ✓ Ensamblaje y Configuración de Hardware. ✓ Instalación y configuración de nuevos componentes: discos duros, disqueteras, tarjetas de red, tarjetas de sonido, memoria, etc. ✓ Instalación y configuración de nuevos accesorios impresoras, scanner, etc.
RESPONSABILIDADES	✓ Manejo de utilitarios de oficina ✓ Herramientas para mantenimiento preventivo de software ✓ Mantenimiento preventivo de hardware ✓ Control y estabilidad de Redes ✓ Capacidad de trabajo en equipo, bajo presión, emprendedor y dinámico ✓ Aptitud de Responsabilidad y criterio para cumplir con el trabajo asignado entusiasmo y optimista

	MATERIALES ✓ Es responsable de todos los equipos informáticos. (computadoras, impresoras, etc.) TOMA DE DECISIONES ✓ En el área informática. SUPERVISIÓN ✓ Supervisión de los equipos y sistemas informáticos.
--	--

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	JEFE DE DISTRITO
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Capacidad para motivar a las personas a su cargo ✓ Ser proactivo. ✓ Visión y estratégica de control
OBJETIVOS	✓ Revisar todas las labores de campo establecidas a nivel distrito.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona organizada. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de ingeniero agrónomo o tecnología agrónoma ✓ Como mínimo debe contar con dos años de experiencia en el cargo. ✓ Tener disponibilidad de tiempo.
FUNCIONES	✓ Organizar el equipo de trabajo en el área agrícola ✓ Controlar las labores culturales en todas las áreas según el distrito ✓ Realizar estimado y reestimados ✓ Llevar el control de las actividades agrícolas

RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas y reciben órdenes de sus superiores. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.
---------------------------------	--

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	JEFE DE SECTORES
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Capacidad para motivar a las personas a su cargo ✓ Ser proactivo. ✓ Visión y estratégica de control
OBJETIVOS	✓ Revisar todas las labores de campo establecidas a nivel sector.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona organizada. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de ingeniero agrónomo o tecnología agrónoma ✓ Como mínimo debe contar con dos años de experiencia en el cargo. ✓ Tener disponibilidad de tiempo.
FUNCIONES	✓ Organizar el equipo de trabajo en el área de cosecha ✓ Controlar las labores culturales ✓ Verificar que las estaciones de riego estén en funcionamiento. ✓ Realizar estimado y reestimados ✓ Revisar el formulario de cosecha

	✓ Llevar el control de avance de maleza ✓ Llevar el control de fertilización por ciclos ✓ Coordinar la labor de empaque para cumplir con el cupo requerido.
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas y reciben órdenes de sus superiores. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	VETERINARIO
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Compromiso con la organización ✓ Motivación al logro ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ Capacidad para motivar a las personas a su cargo ✓ Ser proactivo ✓ Visión y estratégica de control
OBJETIVOS	✓ Coordinar con el gerente de ganadería la prevención, diagnóstico y cura de las enfermedades de los vacunos.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona organizada. ✓ Buenas relaciones interpersonales. ✓ Capacidad para trabajar en equipo y bajo presión.
REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de ingeniero zootecnista o tecnología ✓ Como mínimo debe contar con dos años de experiencia en el cargo.
FUNCIONES	✓ Coordinar las labores del sector ganadero ✓ Verificar y controlar los alimentos y medicinas que se emplean a los vacunos ✓ Cooperar en las labores diarias

	✓ Verificar el estado de salud del vacuno ✓ Administra medicamentos ✓ Mantenimiento y preservación de registros, manejo de inventario y control
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas y reciben órdenes de sus superiores. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	JEFE DE ÁREA DE TRABAJO SOCIAL
COMPETENCIA	✓ Persona con principios y ética. ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones ✓ Tener capacidad de planeación ✓ Responsabilidad con la organización ✓ Confianza en sí mismo
HABILIDAD	✓ informador ✓ planificador ✓ investigador ✓ gestor ✓ ejecutor de programas, proyectos y/o actividades ✓ evaluador ✓ animador, facilitador movilizador de procesos sociales
OBJETIVOS	✓ Coadyuvar al Bienestar Social del trabajador de la empresa agrícola
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Personas con principios y éticas que tenga conocimiento de actitudes y aptitudes propias de un buen empresario emprendedor. ✓ Tener capacidad para promover personal ✓ Proyectos orientados al logro ✓ Motivación social

REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de psicólogo o Licenciada en trabajo social ✓ Disponibilidad de tiempo ✓ Referencias personales ✓ Edad, entre 18 – 30 años
FUNCIONES	✓ Orientación al trabajador y empresa de las prestaciones del seguro social y servicio ✓ Apoyar en los aspectos legales de casos de trabajadores que interponen demandas y denuncias en casos dudosos ✓ Velar por la salud laboral del trabajador ✓ Impulsar las gestiones del trabajador con otras instituciones del estado como son el SOAT, MIDUVI.
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante al personal de la compañía.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	JEFE DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL
COMPETENCIA	✓ Tener capacidad de planeación ✓ Responsabilidad con la organización ✓ Confianza en sí mismo ✓ Persona con principios y ética. ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones
HABILIDAD	✓ gestor ✓ ejecutor de programas, proyectos y/o actividades ✓ evaluador ✓ animador, facilitador movilizador de procesos sociales ✓ informador ✓ planificador ✓ investigador
OBJETIVOS	✓ Coadyuvar al Bienestar Social del trabajador de la empresa agrícola, referentemente en seguridad social y salud ocupacional.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Personas con principios y éticas que tenga conocimiento de actitudes y aptitudes propias de un buen empresario emprendedor. ✓ Tener capacidad para promover personal

REQUISITOS	✓ Deberá contar con título de psicólogo o Licenciada en trabajo social ✓ Disponibilidad de tiempo ✓ Referencias personales ✓ Edad, entre 18 – 30 años
FUNCIONES	✓ Precautelar la seguridad, bienestar y salud de los empleados ✓ Orientación al trabajador y empresa de las prestaciones del seguro social y servicio ✓ Apoyar en los aspectos legales de casos de trabajadores que interponen demandas y denuncias en casos dudosos ✓ Velar por la salud laboral del trabajador
RESPONSABILIDADES	TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	CONTADOR FINANCIERO
COMPETENCIA	✓ Responsabilidad con la organización ✓ Confianza en sí mismo ✓ Logro de resultados ✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones
HABILIDAD	✓ Controlar los movimientos económicos. ✓ Analizar la información contable ✓ Realizar informes técnicos
OBJETIVOS	✓ Entregar informes semanales, mensuales y anuales de costos, Estados Financieros y análisis de las cuentas al balance general periodo.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de generar sistemas de información contable y extracontable con destino interno, para conocer la calidad económica financiera y patrimonial de la empresa.
REQUISITOS	✓ Debe obtener el Título de C. P. A. o como mínimo debe contar con una ingeniería o tecnología en administración de empresas. ✓ Tener dos Años de Experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable. ✓ Disponibilidad de tiempo. ✓ Referencias personales.

FUNCIONES	✓ Dar las directrices al personal contable en relación a los movimientos de Caja Banco, Inventarios, Activos Fijos, Obligaciones con proveedores de bienes y servicios ✓ Revisar declaraciones de los impuestos mensuales y anuales ✓ Revisar movimientos de inventario ✓ Revisar comprobantes de pago ✓ Revisar todas las provisiones de las retenciones ✓ Realizar inventario físicos y auditoria de bodega ✓ Realizar arqueos de cajas
RESPONSABILIDADES	MATERIALES ✓ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL ✓ Maneja en forma directa un grado de confiabilidad medio. TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	AUDITOR INTERNO
COMPETENCIA	✓ Saber trabajar en equipo y cooperar ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones ✓ Responsabilidad con la organización ✓ Confianza en sí mismo ✓ Logro de resultados ✓ Persona con principios y ética.
HABILIDAD	✓ Revisar, examinar y evaluar con coherencia los resultados de la gestión administrativa y financiera de la empresa agrícola.
OBJETIVOS	✓ Realizar la auditoria interna en la empresa agrícola.
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Persona ordenada, analítica, responsable y con habilidad matemática capaz de verificar y controlar las finanzas y operaciones de una empresa.
REQUISITOS	✓ Debe obtener el Título de C. P. A. o como mínimo debe contar con una ingeniería o tecnología en administración de empresas. ✓ Tener dos Años de Experiencia progresiva de carácter operativo en el área contable. ✓ Disponibilidad de tiempo.
FUNCIONES	✓ Determinar la exactitud de los estados financieros confeccionados por la empresa. ✓ Analizar la aplicación del principio de empresa en funcionamiento o solvencia de la sociedad.

	✓ Determinar la existencia de fraude en la empresa. ✓ Cumplimiento por parte de la sociedad de sus obligaciones legales. ✓ Comprobar la actuación responsable de la sociedad en aspectos medioambientales y sociales.
RESPONSABILIDADES	MATERIALES ✓ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. INFORMACIÓN CONFIDENCIAL ✓ Maneja en forma directa un grado de confiabilidad medio. TOMA DE DECISIONES ✓ Se basan en instrucciones específicas para lograr sus objetivos y cumplir sus metas. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa y constante.

MANUAL DE FUNCIONES COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN LA CLEMENTINA, TRABAJADORES - PROPIETARIOS “COOPROCLEM”	
PUESTO	BODEGUERO
COMPETENCIA	✓ Responsabilidad con el departamento de bodega ✓ Confianza en sí mismo ✓ Liderazgo y don de mando ✓ Persona con principios y ética. ✓ Saber trabajar en equipo y cooperar ✓ Alto nivel de iniciativa y toma de decisiones
HABILIDAD	✓ Trabajo en equipo ✓ Trabajo a presión ✓ Proactivo ✓ Analítico ✓ Buena comunicación
OBJETIVOS	✓ Llevar el control de todo los materiales y productos, para evitar faltantes de los mismos
CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS	✓ Que posea conocimiento, capacidades y actitudes necesarias para actuar con eficiencia profesional.
REQUISITOS	✓ Bachiller ✓ Como mínimo debe contar con un año de experiencia en el cargo.
FUNCIONES	✓ Coordinar con los departamentos. ✓ Realizar los pedidos con sus respectivas numero secuenciales

	✓ Recibir Materiales y productos que llegue a la bodega ✓ Revisar las ordenes de entrega cuando llega un producto o material, (para verificar cantidad) ✓ Ordenar los materiales y productos de acuerdo a los códigos en sus respectivas perchas ✓ Realizar los ingresos con las respectivas ordenes de entrega ✓ Realizar los egresos con las respectivas requisiciones y firmadas de quienes llevan el material o producto ✓ Estar presente en los inventarios físicos.
RESPONSABILIDADES	MATERIALES ✓ Maneja constantemente equipos y materiales de fácil uso, siendo su responsabilidad directa. SUPERVISIÓN ✓ El cargo recibe supervisión general de manera directa.

6.6. Impacto

La elaboración del manual de funciones influirá positivamente en el desarrollo organizacional, debido a que permitirá optimizar el desempeño operacional del talento humano en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM" de la parroquia La Unión, cantón Babahoyo, provincia de Los Ríos.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

- ÁLVAREZ, Jesús. (2009). *Herramientas de Gestión del Talento Humano*. Ed. Don Bosco. España. p 85.
- ORTIZ, Antonio. (2010). *Desarrollo Empresarial*. Ed. Dante. Distrito Federal de México. p 26.
- BURGOS, Arturo. (2010). *Gestión y Administración Empresarial*. La Administración. Ed. Moncada. España. p 54.
- DORTON, Kevin. (2011). *Las Empresas del Mañana "Herramientas de Gestión"*. Ed. San Gregorio. España. p 88.
- FERRÍN, Rodrigo. (2009). *El Talento Humano en las Empresas*. Ed. Satélite. Caracas. p 75.
- GEORGE, Michael (2009). *Manual de Funciones y Procedimientos*. Ed. Córdova. Barcelona. España. p 54.
- MARTÍNEZ, Gabriel. (2010). *Impulso Organizacional*. Ed. Montecarlo. Madrid. España. p 87.
- MELINKOFF, Rofter (2009). *Desarrollo de la Estructura Empresarial*. Ed. Killer. México. p 22.
- RAMÍREZ, Carlos (2009). *Administración de Empresas II*. Ed. Fontaire. España. p 51.
- SANTOS, Juan (2009). *Administración de Personal*. Ed. Gutenberg. p 88.

- VÉLEZ, Luis. (2011). *Gestión de los Recursos Humanos en las Empresas*. Ed. Júpiter. México. México F. p. 38.
- VILLAMARÍN, Josué (2010). *Los Organigramas “Sistema Jerárquico Empresarial”*. Ed. Holister. Barcelona. España. p. 65.
- YELA, Orlando (2011). *Sistemas Organizacionales en las Empresas*. Ed. Bonini. Cataluña. España. p 25.
- ZAPATIER, Irlanda (2010). *Manuales Administrativos*. Ed. Disantes. Barcelona. España. p 46.
- ZAMORA, Edwin (2009). *Estructura orgánica funcional en las Empresas*. Ed. Félix. Bogotá. Colombia. p 53.
- ZUMBA, René. (2010). *Desarrollo Empresarial*. Ed. Finisterre. Madrid. España. p 16.

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

ANEXO 1. Cuestionario de preguntas para las encuestas.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y COLABORADORES

Objetivo: Elaborar un manual de funciones para la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", a fin de mejorar el desempeño organizacional y operativo del talento humano.

1) ¿La Cooperativa cuenta con un manual en el cual especifique cuales son las responsabilidades y funciones de cada empleado?

SI ☐ NO ☐ DESCONOCE ☐

2) ¿Al ingresar a la Cooperativa, recibió la información más importante y relevante sobre la entidad y el cargo a desempeñar?

POCA ☐ MUCHA ☐ NINGUNA ☐

3) ¿Conoce el perfil del cargo que ocupa?

SI ☐ NO ☐

4) ¿Considera que dentro del desarrollo de las actividades hay agilidad?

SI ☐ NO ☐

5) ¿Está Ud. al tanto de las políticas, reglamentos y procedimientos de su departamento?

SI ☐ NO ☐

6) ¿Considera que si existe duplicidad de funciones?

SI ☐ NO ☐ DESCONOCE ☐

7) ¿Se evalúa al menos dos veces al año el desempeño del personal con base la descripción del puesto que ocupa y se califica el mérito con base a su rendimiento?

SI ☐ NO ☐

8) ¿Existe rotación del personal?

SI ☐ NO ☐

9) ¿Cree usted que es importante la elaboración de un manual de funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?

IMPORTANTE ☐ MUY IMPORTANTE ☐

10) ¿Conoce la estructura organizativa de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?

SI ☐ NO ☐

Gracias por su colaboración.

ANEXO 2. Cuestionario de preguntas para la entrevista.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL



ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR GENERAL Y GERENTE DE TALENTO HUMANO

Objetivo: Elaborar un manual de funciones para la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", a fin de mejorar el desempeño organizacional y operativo del talento humano.

Sírvase en responder las siguientes preguntas:

1) ¿La Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM", cuenta con un organigrama estructural, un Reglamento Interno y un Manual de Funciones y Procedimientos?

2) ¿Tiene el número de empleados en proporción al volumen de operaciones de cada departamento?

3) ¿Cree usted conveniente reestructurar el proceso administrativo en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?

4) ¿Cree que es necesaria la implementación de un Manual de Funciones en la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?

5) ¿Facilitaría la toma de decisiones y delegación de funciones una correcta estructuración de la Cooperativa de Producción y Comercialización La Clementina, Trabajadores - Propietarios "COOPROCLEM"?

6) ¿Se realiza la inducción al personal que es contratado para que labore en la Cooperativa?

7) ¿Se evalúa al personal periódicamente para verificar si está cumpliendo con sus responsabilidades?

8) ¿Los perfiles de los empleados están acordes al cargo que ocupan?

Gracias por su colaboración.

ANEXO # 3: Fotos.



Foto 1. Instalaciones de la empresa COOPROCLEM.



Foto 2. Instalaciones de la empresa COOPROCLEM.



Foto 3. Instalaciones de la empresa COOPROCLEM – La Clementina.



Foto 4. Gerente de la empresa COOPROCLEM.



Foto 5. Contador de la empresa.



Foto 6. Gerente Administrativo y Financiero.



Foto 7. Gerente de Talento Humano.



Foto 8. Jefe de Seguridad Social y Salud Ocupacional.



Foto 9. Analista de Sistemas.



Foto 10. Gerente de Agricultura.