



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

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

TEMA:

**“PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
EMPRESA CROPVID”**

TUTOR:

Mgs. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA

AUTORA:

PAMELA GABRIELA MOSQUERA REYES

GUAYAQUIL

2021



REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA	
FICHA DE REGISTRO DE TESIS	
TITULO Y SUBTITULO: “PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CROPVID”	
AUTOR/ES: Pamela Gabriela Mosquera Reyes	REVISORES:
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil	FACULTAD: Administración
CARRERA: Ingeniería Comercial	
FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021	N. DE PAGS: 95
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración	
PALABRAS CLAVE: Estructura Organizacional, Gestión por Procesos, División del Trabajo, Manual de Funciones, Rediseño Organizacional.	
<p>La presente investigación se desarrolló con el objetivo de elaborar un plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID, ante lo cual se llevaron a cabo cuatro capítulos donde se describió la problemática que aqueja a esta entidad, partiendo del hecho de no contar con este elemento tan importante dentro de su organización, donde la falta de manuales, procesos e indicadores de gestión, han sido el detonante para la realización de este tema. Por esta razón, se analizaron los fundamentos teóricos relacionados con el plan de estructura organizacional, donde se determinó que la gestión por procesos constituye una pieza clave para impulsar la competitividad empresarial. Luego, se llevó a cabo una encuesta a los 10 empleados de esta compañía, así como una entrevista los 4 jefes de área que la integran, para diagnosticar el desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano, llegando a la conclusión de que todo esto se realiza de forma empírica, verbalmente y no hay constancia de documentos por escrito donde se detallen los roles y responsabilidades de cada funcionario. Por ese motivo, la propuesta derivó en el desarrollo de una estructura organizacional que, más que describir las funciones, fomente un rediseño organizacional a través de la gestión por procesos, como un elemento vital para conectar cada departamento de la compañía y derivar en proceso más eficientes.</p>	

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES/ES: Pamela Mosquera Reyes	Teléfono: 099 549 9277	E-mail: @ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD MGS. Oscar Machado Álvarez, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: omachado@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO ACADÉMICO


Pmosquerar

INFORME DE ORIGINALIDAD

9 %	8 %	1 %	3 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hfainstein.com.ar Fuente de Internet	<1 %
2	Submitted to ACADÉMICO Universidad Católica Luis Amigó Trabajo del estudiante	<1 %
3	mafiadoc.com Fuente de Internet	<1 %
4	www.indteca.com Fuente de Internet	<1 %
5	revistas.unisimon.edu.co Fuente de Internet	<1 %
6	theibfr.com Fuente de Internet	<1 %
7	qualidade.org Fuente de Internet	<1 %
8	www.mendeley.com Fuente de Internet	<1 %
9	bibdigital.epn.edu.ec Fuente de Internet	<1 %


MAGP. Christian Proaño Piedra.

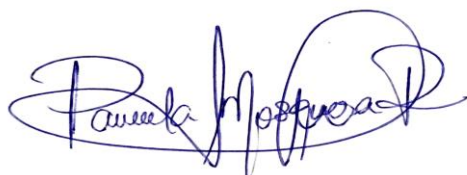
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

La Egresada **MOSQUERA REYES PAMELA GABRIELA**, declara bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a la suscrita y se responsabiliza con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar **“PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CROPVID”**

Autora,



Firma: _____

PAMELA GABRIELA MOSQUERA REYES

C.I. 0930602768

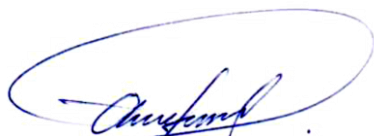
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “**PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CROPVID**” designado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**PLAN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA CROPVID**”, presentado por la estudiante **PAMELA GABRIELA MOSQUERA REYES** como requisito previo, para optar al Título de **INGENIERA COMERCIAL**, encontrándose apto para su sustentación

Firma: _____



TUTOR: MAGAP. Christian Proaño Piedra

C.I. 0918646977

AGRADECIMIENTO

Pamela Mosquera Reyes

DEDICATORIA

Pamela Mosquera Reyes

ÍNDICE GENERAL

<i>RESUMEN</i>	<i>xvi</i>
<i>INTRODUCCIÓN</i>	<i>1</i>
<i>CAPÍTULO I</i>	<i>2</i>
<i>DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</i>	<i>2</i>
1.1 Tema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Formulación del problema	4
1.4 Sistematización del problema	4
1.5 Objetivo General	4
1.6 Objetivos Específicos	5
1.7 Justificación de la investigación	5
1.8 Delimitación o alcance de la investigación	6
1.9 Idea a defender	6
1.10 Línea de investigación	6
<i>CAPÍTULO II</i>	<i>7</i>
<i>MARCO TEÓRICO</i>	<i>7</i>
2.1 Marco Teórico	7
2.1.1 Antecedentes referenciales	7
2.1.2 Desarrollo Organizacional	9
2.1.2.1 La Organización como sistema	9
2.1.2.2 Visión jerárquica	10
2.1.2.3 Estructura Organizacional	11
2.1.2.4 Formas de organización (tipos de estructuras organizacionales)	11
2.1.3 Organización del trabajo	12
2.1.3.1 División del Trabajo: departamentalización.....	13
2.1.3.2 Descripción de Cargos.....	14
2.1.3.3 Especificaciones de los puestos de trabajo.....	16

2.1.3.4	Manual de funciones	16
2.1.3.5	Manual de Procedimientos	18
2.1.4	Rediseño Organizacional	20
2.1.4.1	La gestión por procesos	21
2.1.4.2	Diagramación de procesos.....	22
2.1.4.3	Normalización y documentación.....	23
2.1.4.4	Evaluación, medición y mejoramiento de procesos	24
2.2	Marco Conceptual	24
2.3	Marco Legal	26
2.3.1	Código de Trabajo	26
2.3.2	Plan Nacional de Desarrollo	26
<i>CAPÍTULO III.....</i>		28
<i>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....</i>		28
3.1	Diseño de la investigación	28
3.2	Enfoque de la investigación	28
3.3	Tipo de investigación.....	29
3.4	Métodos	29
3.5	Técnicas e instrumentos de la investigación.....	30
3.6	Población y muestra	31
3.7	Presentación y análisis de los resultados	32
3.7.1	Resultados de la encuesta	32
3.7.2	Resultados de la entrevista.....	42
3.7.2.1	Entrevista a Gerente General.....	42
3.7.2.2	Entrevista a Contador	44
3.7.2.3	Entrevista al Jefe Comercial.....	46
3.7.2.4	Entrevista al Jefe de Bodega	48
3.7.3	Discusión o análisis de los resultados.....	50
<i>CAPÍTULO IV.....</i>		51
<i>PROPUESTA</i>		51
4.1	Título de la propuesta	51

4.2 Alcances de la propuesta.....	51
4.3 Análisis de la situación interna de CROPVID.....	52
4.3.1 Descripción del negocio.....	52
4.3.2 Misión.....	52
4.3.3 Visión.....	52
4.3.4 Valores.....	53
4.3.5 Productos y servicios.....	53
4.4 Plan de Estructura Organizacional de CROPVID.....	54
4.4.1 Organigrama.....	54
4.4.2 Manual de perfil y funciones.....	55
4.5 Gestión por procesos aplicado a CROPVID.....	63
4.5.1 Mapa de procesos.....	63
4.5.2 Flujograma de procesos.....	64
4.5.3 Ficha de procesos.....	65
4.6 Índices de gestión.....	68
<i>CONCLUSIONES.....</i>	<i>69</i>
<i>RECOMENDACIONES.....</i>	<i>70</i>
<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>71</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>75</i>

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción de las figuras que involucran los diagramas bajo el método ANSI	23
Tabla 2. Técnicas e instrumentos de la investigación	30
Tabla 3. La estructura organizacional describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto	32
Tabla 4. La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa	33
Tabla 5. Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos	34
Tabla 6. Existe un manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa	35
Tabla 7. Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID.....	36
Tabla 8. Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización	37
Tabla 9. La estructura organizacional hace posible la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades	38
Tabla 10. Los procesos operativos se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área.....	39
Tabla 11. Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos	40
Tabla 12. Es necesario definir una estructura organizacional más eficiente dentro de CROPVID	41
Tabla 13. Entrevista al Gerente General	42
Tabla 14. Entrevista al Contador.....	44
Tabla 15. Entrevista al Jefe Comercial	46
Tabla 16. Entrevista al Jefe de Bodega	48
Tabla 17. Manual de perfil y funciones del Gerente General	55
Tabla 18. Manual de perfil y funciones del Contador.....	56
Tabla 19. Manual de perfil y funciones del Asistente Contable/Facturación	57
Tabla 20. Manual de perfil y funciones del Jefe Comercial	58
Tabla 21. Manual de perfil y funciones del Vendedores	59
Tabla 22. Manual de perfil y funciones del Asistente Técnico de Sembríos.....	60
Tabla 23. Manual de perfil y funciones del Jefe de Bodega	61
Tabla 24. Manual de perfil y funciones del Bodeguero – Servicios Varios	62

Tabla 25. Ficha de procesos aplicado al proceso de abastecimiento de inventario de insumos agrícolas	65
Tabla 26. Ficha de proceso de venta de insumos agrícolas.....	66
Tabla 27. Ficha de proceso de Servicio de posventa	67
Tabla 28. Índices de Gestión para evaluar el funcionamiento de los procesos operativos	68
Tabla 29. Operacionalización de variables	75
Tabla 30. Número de empresas dedicadas a la venta de insumos agrícolas en la prov. del Guayas	79
Tabla 31. Evolución de los ingresos del sector de venta de insumos agrícolas en la prov. del Guayas.....	79
Tabla 32. Participación de las empresas por tamaño, en el sector de venta de insumos agrícolas en la prov. del Guayas	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Árbol del problema de investigación	4
Figura 2. Fundamentos teóricos a partir de la investigación realizada	8
Figura 3. Forma de organización – tipos de estructuras organizacionales.....	12
Figura 4. División del Trabajo	14
Figura 5. Características necesarias para la descripción de puestos	15
Figura 6. Factores que conforman la descripción de puestos o cargos	15
Figura 7. La estructura organizacional describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto.....	32
Figura 8. La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa	33
Figura 9. Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos.....	34
Figura 10. Existe un manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa	35
Figura 11. Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID	36
Figura 12. Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización	37
Figura 13. La estructura organizacional hace posible la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades	38
Figura 14. Los procesos operativos se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área.....	39
Figura 15. Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos	40
Figura 16. Es necesario definir una estructura organizacional más eficiente dentro de CROPVID	41
Figura 17. Imagen Corporativa de CROPVID.....	52
Figura 18. Productos y servicios de CROPVID.....	53
Figura 19. Organigrama propuesto para CROPVID	54
Figura 20. Mapa de Procesos propuesto para CROPVID	63
Figura 21. Flujograma de procesos operativos propuesto para CROPVID	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables.....	75
Anexo 2. Formato de Encuesta	76
Anexo 3. Guía de Entrevista	78
Anexo 4. Cifras del sector de venta de insumos agrícolas, prov. del Guayas.....	79

RESUMEN

La presente investigación se desarrolló con el objetivo de elaborar un plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID, ante lo cual se llevaron a cabo cuatro capítulos donde se describió la problemática que aqueja a esta entidad, partiendo del hecho de no contar con este elemento tan importante dentro de su organización, donde la falta de manuales, procesos e indicadores de gestión, han sido el detonante para la realización de este tema. Por esta razón, se analizaron los fundamentos teóricos relacionados con el plan de estructura organizacional, donde se determinó que la gestión por procesos constituye una pieza clave para impulsar la competitividad empresarial. Luego, se llevó a cabo una encuesta a los 10 empleados de esta compañía, así como una entrevista los 4 jefes de área que la integran, para diagnosticar el desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano, llegando a la conclusión de que todo esto se realiza de forma empírica, verbalmente y no hay constancia de documentos por escrito donde se detallan los roles y responsabilidades de cada funcionario. Por ese motivo, la propuesta derivó en el desarrollo de una estructura organizacional que, más que describir las funciones, fomente un rediseño organizacional a través de la gestión por procesos, como un elemento vital para conectar cada departamento de la compañía y derivar en procesos más eficientes.

Palabras Claves:

Estructura Organizacional, Gestión por Procesos, División del Trabajo, Manual de Funciones, Rediseño Organizacional.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la globalización hace posible que los avances tecnológicos presenten una gama de soluciones en la forma de administrar (Lozano, 2007), no sólo procesos operativos o los activos de una compañía, sino también la gestión del talento humano, para el desarrollo de competencias en el contexto socio-laboral, que haga posible la creación de factores diferenciadores en los bienes y servicios que se ofrecen (Quiroga, 2007). Una herramienta fundamental dentro de una empresa es el desarrollo de una estructura organizacional, la misma que se apoya de un organigrama y un manual de funciones cuya elaboración está a cargo del área de Talento Humano (Robbins & Judge, 2009).

A través de una correcta estructura organizacional, los directivos disponen de herramientas de apoyo que permiten definir y organizar las funciones correspondientes a los distintos puestos de trabajo, así como delegar actividades. Esta estructura debe ir acompañada de un manual de funciones que contemple toda la información concerniente a reglamentos internos, funciones y políticas de la organización; por tanto, establece las bases sobre las cuales se fundamentan la toma de decisiones dentro de la empresa, en las que se apoyan las actividades dentro de una organización en particular (Colin, 2014).

Por tal razón, para que una empresa pueda desarrollarse de manera adecuada y perdurar en el tiempo es necesario que maneje principios de administración bien fundamentados, los cuales según Henry Fayol son: planificación, organización, dirección, coordinación y control; aclarando siempre que éstos principios administrativos no son rígidos y deben ser adaptados a las necesidades y situaciones por las que la organización atraviese, contando en todo momento con las guías universales del grupo humano que la encabeza (Tejada, 2013).

Bajo este contexto, la presente investigación se delimita en analizar la situación actual de la empresa CROPVID, dedicada a la venta al por mayor y menor de insumos para el sector agrícola, así como también asesoría técnica en este campo, especialmente relacionadas con los cultivos de arroz. De esta forma, la investigación se divide en cuatro capítulos donde se abordan: (1) el problema de investigación, sus causas y efectos, los objetivos y aspectos que justifican su desarrollo; (2) los fundamentos teóricos de la investigación, considerando los aspectos que involucra un plan de estructura organizacional; (3) la metodología de investigación que corresponde a la directriz empleada por los autores del trabajo para la recolección, presentación y análisis de datos; y (4) el informe final que se constituye a modo de una propuesta para hacer frente a la problemática identificada al inicio del estudio.

CAPÍTULO I.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente, la gestión del talento humano es un factor de gran importancia debido a que, el buen manejo del mismo, depende en gran parte del pleno funcionamiento de las empresas y de su rápida adaptación a las condiciones cambiantes de su entorno (Vallejo, 2016). De no considerarse como componente principal al talento humano, las actividades diarias de la empresa se ejecutarían sin la debida planificación y organización, con las consecuentes pérdidas económicas que, de no ser corregidas, afectarían significativamente a la organización como a sus trabajadores.

Desde la perspectiva de Peña y Villón (2018) son pocas las compañías que disponen de un plan de estructura organizacional que garantice el correcto funcionamiento de sus procesos de talento humano (reclutamiento, selección, evaluación y capacitación). Esto se debe a que la mayoría de los administradores o gerentes se desanima por los altos costos que implica su realización, así como el tiempo que podría tomar (Bernal & Vargas, 2017); y por consecuencia, desaprovechan algunos aspectos que son vitales, como la documentación de sus procesos operativos, para evitar la sobrecarga de trabajo, y por consecuencia, eso derive en afectaciones a la salud de los colaboradores.

Esta situación no es ajena para CROPVID, compañía objeto de estudio, la misma que se encuentra localizada en el cantón Lomas de Sargentillo, provincia del Guayas, cuya actividad económica es la prestación de un servicio de asesoría técnica agrícola, actividades de cultivo de arroz, venta al por menor y mayor de arroz, venta al por menor y mayor de insumos agrícolas, cubriendo las necesidades agrícolas del sector a lo largo de sus siete años de trayectoria en el mercado agrícola nacional.

A pesar de esto, la compañía CROPVID presenta algunas falencias relativas a su organización, debido a que no dispone de un plan de estructura organizacional que vaya acompañado con manuales de funciones o procesos que permitan delimitar de una forma más eficiente las actividades de cada colaborador. Entre las principales causas por las que se ha manifestado esta problemática, se relaciona por el crecimiento acelerado que tuvo la compañía

en los últimos años, a causas del auge de la actividad agrícola ecuatoriana. Esta premura y evolución vertiginosa ha creado varios problemas que están poniendo en peligro el desarrollo de la compañía, tales como:

- Poca claridad de los colaboradores sobre qué funciones les competen y cuáles no, lo que origina conflictos de autoridad y fugas de responsabilidad en unos casos, y duplicidad en las funciones, en otros. Así mismo, sobrecarga de trabajo en unos puestos, mientras que otros cuentan con el tiempo suficiente para equilibrar la carga de responsabilidad.
- Escasa planificación, lo que ocasiona desorganización y un personal desmotivado. Esta situación está provocando atraso en las operaciones del negocio, lo que deriva en problemáticas con los clientes, ante la insatisfacción de no recibir sus productos a tiempo.
- Falta de comunicación entre la parte directiva y los empleados donde haya retroalimentación para ver hacia donde apunta la empresa. Como el personal no conoce a fondo los objetivos de la empresa y cuánto tiene proyectado crecer año a año, no saben el papel que juegan en la consecución de los mismos, por la falta de retroalimentación en este tema de parte de los mandos superiores, entonces no pueden direccionar todos sus esfuerzos para el logro de aquellos. Estos repercuten grandemente de forma negativa en la organización ya que, aunque los esfuerzos sean satisfactorios si no son enfocados de manera adecuada, la empresa pierde recursos y esto afecta de manera directa.

Como consecuencia de todos los puntos anteriormente mencionados, la productividad de la empresa se ve reducida, limitando el aprovechamiento máximo de los recursos de que dispone, tanto los materiales como el recurso humano. Si la empresa no diseña una estructura organizacional como herramienta de control para los trabajadores actuales y las próximas contrataciones, no podrá cumplir con los objetivos propuestos, tampoco podrá controlar y evaluar las actividades de cada uno de sus empleados.

Estos problemas también inciden en la satisfacción de los clientes, pues reflejan la desorganización y falta de un control adecuado de las actividades que se deben realizar, de tal manera que sea posible evaluar si un proceso está siendo realizado de la manera más ágil. Si estos problemas no son corregidos, peligra el pilar fundamental de la imagen de la empresa, que

es la forma en cómo los clientes actuales ven a la empresa y el servicio que están recibiendo, recomendando a la empresa con otros potenciales clientes.

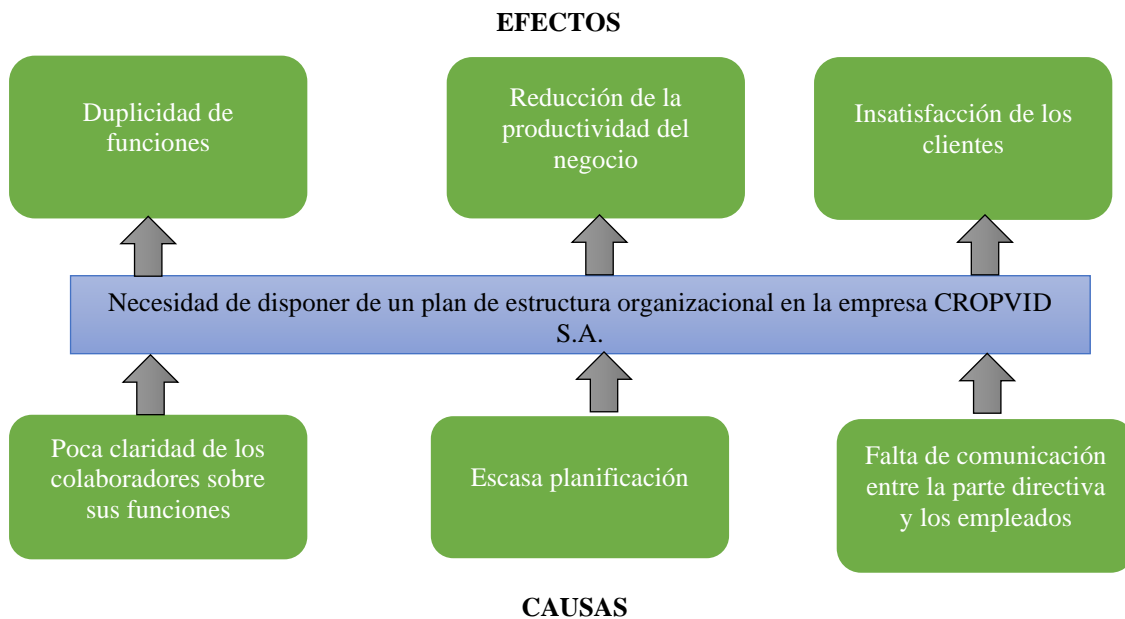


Figura 1. Árbol del problema de investigación
Elaborado por: Mosquera (2021)

1.3 Formulación del problema

¿Qué incidencia tiene un plan de estructura organizacional en la empresa CROPVID S.A.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos relacionados con un plan de estructura organizacional?
- ¿De qué manera se han llevado a cabo los procesos operativos dentro de la estructura interna de la empresa CROPVID S.A.?
- ¿Cuál debe ser la estructura organizacional que se ajusta a los objetivos de la empresa CROPVID S.A.?

1.5 Objetivo General

Elaborar un plan de estructura organizacional en la empresa CROPVID S.A.

1.6 Objetivos Específicos

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con un plan de estructura organizacional.
- Diagnosticar el desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano de la empresa CROPVID S.A.
- Proponer la estructura organizacional que se alinea con los objetivos de la empresa CROPVID S.A.

1.7 Justificación de la investigación

El desarrollo de esta investigación se justifica dado que, permitirá evidenciar la utilidad de un plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID S.A., así como el modelo pertinente para la misma. Además, permite tener un mayor control de otros aspectos del ámbito de trabajo que se resumen en este documento; lo que hace más fácil la toma de decisiones por parte de los directivos de la compañía porque los resultados se verán en la mejora de los procesos administrativos, financieros y operativos, que incrementen la competitividad (Agudelo, 2019).

La propuesta de una estructura organizacional incluye una compilación de toda la información sobre los procesos que son requeridos por cada departamento, gerencia, dirección o área de la empresa; la principal característica es que sirve como una guía para realizar la organización del talento humano, también brinda soluciones efectivas y oportunas para los contratiempos que puedan llegar a acontecer dentro de la empresa, esto es así debido a que se establece una visión generalizada de los procesos que el empleado debe llevar a cargo en sus responsabilidades diarias (Armas-Ortega et al., 2017).

Desde el enfoque práctico, el plan de estructura organizacional hará posible una mejor articulación de todas las áreas de la compañía, empezando por una mejor gestión del talento humano. Bajo este contexto, al reordenar las funciones y procesos operativos, será posible recopilar y documentar toda esta información para contratar a las personas con mejores perfiles, fomentando la proactividad y eficacia de las operaciones del negocio, minimizando factores negativos como un incremento del índice de ausentismo o rotación del personal, a causa de enfermedades demás aspectos de índole laboral

1.8 Delimitación o alcance de la investigación

La investigación para la elaboración de un plan de estructura organizacional derivará en el diseño de un manual de funciones que se realizará en la colaboración de los empleados de la empresa CROPVID y de acuerdo a la evaluación de cada puesto de trabajo.

- Campo: Administración del Talento Humano
- Área: Servicios – Asesoría
- Aspectos: Elaboración de la Estructura Organizacional y Manual de Funciones
- Tema: Diseño e implementación de la Estructura Organizacional, Manual de funciones para mejorar el rendimiento del personal en la empresa CROPVID del Cantón Lomas de Sargentillo, provincia del Guayas.
- Delimitación Geográfica: Cantón Lomas de Sargentillo, Provincia del Guayas.
- Delimitación Espacial: Lomas de Sargentillo.
- Delimitación Temporal: Año 2019.
- Ubicación: Av. Telégrafo S/n y vía Manabí, Lomas de Sargentillo.

1.9 Idea a defender

El plan de estructura organizacional, contribuirá a mejorar los procesos operativos en la empresa CROPVID.

1.10 Línea de investigación

- Línea Institucional: Desarrollo estratégico empresarial y emprendimientos sustentables.
- Línea de Facultad: Desarrollo empresarial y del talento humano.

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes referenciales

Vivanco (2019) propone como uno de los objetivos específicos de su propuesta “Alinear los manuales de procedimientos y funciones con la misión organizacional, políticas y estrategias de la entidad” (p.26), en este sentido el autor coincide en la importancia de los manuales de procedimientos como parte de la filosofía empresarial por ser una fuente formal y permanente de información que contribuirá con el desarrollo de las competencias de los trabajadores durante sus labores cotidianas, es así que esta herramienta administrativa permitirá ajustar la gestión del talento humano con los objetivos de la empresa para conseguir una mejora continua.

Este trabajo relaciona con el presente estudio debido a las falencias que presentan las agencias de carga internacional, en el área de talento humano, donde la investigación de campo evidenció falta de trabajo en equipo, poca retroalimentación, mal desempeño laboral y manuales de funciones ambiguos; el trabajo de Muñoz se justifica en la necesidad de procesos eficientes que se articulen con las actividades de los colaboradores y contribuyan con una visión empresarial más amplia en todos los aspectos de la cadena de valor, cumpliendo así con la calidad y el servicio.

Por su parte Ortiz y Santos (2017) en su trabajo de grado estableció como objetivo general “Diseñar un Manual de procesos, identificando cada una de las actividades administrativas con su soporte reglamentario y procedimental, tipificando los riesgos con el fin de garantizar la eficiencia y efectividad en su aplicación” (p.16), el proyecto en mención se relaciona debido a las dificultades de gestión que tiene la entidad gubernamental por falta de un manual de procesos. Las autoras plantean un diseño de procedimientos eficaz donde la participación del departamento de recursos humanos de la entidad es una pieza clave para lograr el cometido propuesto.

Chauca (2014) dentro de los objetivos de su propuesta indica que se debe “Realizar el diseño de un modelo de planeación estratégica del área de talento humano para la empresa, que contribuya a la competitividad organizacional”, también expone que es necesario “Identificar las necesidades del talento humano” (p.7) , bajo este lineamiento el autor indica que es preciso

mitigar la situación de conformismo que atraviesa la entidad; basados en esta problemática la empresa objeto de estudio se relaciona con el presente proyecto por la carencia de un manual que defina la totalidad de los perfiles y describa la necesidad de los puestos. Su importancia radica en analizar las estrategias que propone el autor y estructurar un manual de procedimiento para la gestión de talento humano acorde a las necesidades de la empresa CROPVID.

De esta forma, con los argumentos expuestos se puede determinar que, el crecimiento de las organizaciones hace que se vuelvan más complejos los recursos que necesitan para mantenerse en un mercado que, constantemente, se vuelve competitivo; por esta razón, la gestión del talento humano está en búsqueda del cumplimiento de los objetivos empresariales, valiéndose de una estructura organizacional que coordine el esfuerzo humano, para lo cual requiere del apoyo de una estructura organizacional sólida, que se apoye en un manual de procesos y funciones (Vallejo, 2016, p. 17). No obstante, la gestión del talento humano involucra algunos procesos que pretenden garantizar un desempeño idóneo en los colaboradores.

Como parte de los trabajos previamente citados, se puede determinar tres elementos que son vitales para la elaboración del marco teórico, cada uno con sus respectivos subtemas para abordar de forma integral el plan de estructura organizacional. A continuación, la siguiente figura resume los fundamentos a ser conceptualizados:

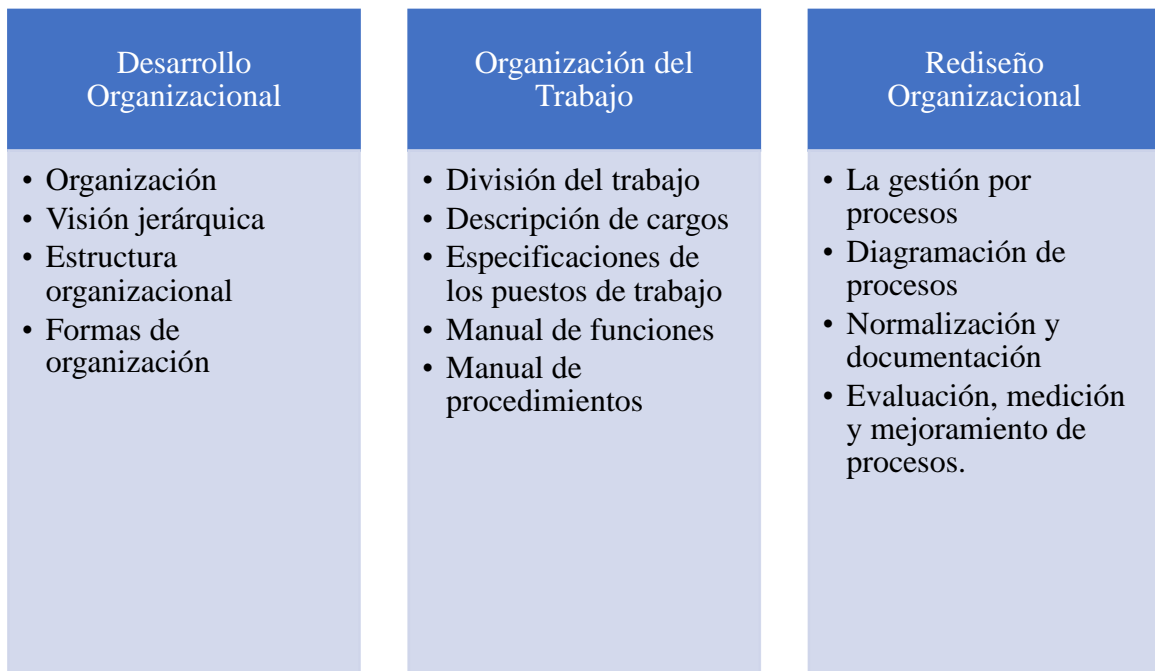


Figura 2. Fundamentos teóricos a partir de la investigación realizada
Elaborado por: Mosquera (2021)

2.1.2 Desarrollo Organizacional

Tomando como referencia los antecedentes teóricos se pudo diseñar el esquema de contenidos que se abordarán a lo largo del marco teórico. En este caso, para determinar los componentes y alcances del plan de estructura organizacional es importante tener claro las definiciones sobre todo lo que abarca el desarrollo organizacional, la organización del trabajo y finalmente, las herramientas que se relacionan con el plan de estructura organizacional.

En primera instancia es importante partir del concepto del desarrollo organizacional, el mismo que se trata de un proceso formulado para identificar estrategias que hagan posible un cambio dentro de una compañía; de manera que evolucione de su situación actual hacia un mejor nivel, más eficiente y dinámico para redundar en procesos que satisfagan las demandas de los clientes. Desde la perspectiva de Chiavenato (2007) el desarrollo organizacional se relaciona con el reclutamiento, formación y gestión de la organización, compensación y demás actividades inmersas para motivar al crecimiento total del personal y mejorar el desempeño de la organización.

Por otro lado, Llanes et al. (2014) establece que el desarrollo organizacional se trata como el conjunto de esfuerzos a largo plazo, respaldado por los altos mandos para acrecentar el proceso de renovación y solución de problemáticas que se manifiestan dentro de una compañía, a través de la correcta gestión de la cultura organizacional. Por tanto, la organización debe estar encaminada hacia un nivel superior, lo que significa una mejora del ambiente laboral para alcanzar las metas planteadas a través de cambios estructurales y tecnológicos. De ahí que el desarrollo organizacional busca encajar dentro de un proceso de renovación donde se puedan superar los obstáculos y problemas institucionales.

2.1.2.1 La Organización como sistema

Como el punto central de esta investigación es la organización, es necesario entender la forma en que funciona la organización como sistema. En este caso, hay que tener claro que la organización representa un sistema integral, y como tal, se la considera como un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal manera que forman una totalidad. Un elemento clave de toda organización es que se enfoca a cumplir un objetivo concreto, basado en la estrategia como elemento integrador de sus esfuerzos. De ahí que la organización como un sistema exige las siguientes condiciones: (a) intencionalidad; (b) complejidad; (c) artificialidad y (d) apertura.

La intencionalidad se refiere a que todas las organizaciones deben tener objetivos que cumplir; es decir, son creadas por un propósito en particular. La complejidad se relaciona con la cantidad de interacciones que se manifiestan en un proceso. La artificialidad quiere decir que estas interacciones se crean por individuos, por tanto, la organización también es un sistema social que integra personas; y finalmente, la apertura enfatiza ese continuo intercambio de energía al que se expone la organización, mediante las secuencias de entradas, procesos, salidas y retroalimentación.

Desde la perspectiva de Rodríguez et al. (2012) no existe un diseño organizacional óptimo, dado que cada sistema debe adaptarse al ambiente y la tecnología. Esto significa que el mejor diseño será aquel que se acople a la contingencia o, dicho de otra manera, se adapte a la situación actual del entorno. De ahí que el proceso de adaptación exige mecanismos distintos de interrelación, pues propone transformar las funciones para alcanzar el mejor desempeño posible.

2.1.2.2 Visión jerárquica

Pese a la existencia de diversas formas de articular las actividades, tareas, decisiones e información, siempre se toma en cuenta la visión jerárquico – funcional y la visión de los procesos. Tradicionalmente, las organizaciones han sido concebidas como una estructura estratificada que diferencia las decisiones de la operación, por tanto, se apoya en tres elementos claves: procesos operativos; la toma de decisiones programas y el diseño que establecen los objetivos y supervisan el desempeño. Para tener una visión más clara, Velásquez et al. (2013) la organización debe tener definido los siguientes aspectos: (a) cúspide estratégica; (b) línea media; (c) nivel operativo; (d) staff de apoyo y (e) la tecno estructura.

La cúspide estratégica es aquella encargada del cumplimiento de la misión, por tanto, su rol es informativo, decisorio e interpersonal. La línea media tiene que ver con la supervisión, parecido al nivel anterior, pero en un ámbito inferior dentro de la organización. El nivel operativo abarca los miembros de una entidad que transforman los insumos en salidas. El staff de apoyo, como su nombre lo indica, no forma parte de las operaciones directas, pero aportar indirectamente a la transformación de los insumos, por ejemplo, a través de mantenimiento, seguridad, capacitación, etc. Finalmente, la tecno estructura se integra por el personal que estudia la adaptación de la organización al entorno, como el diseño de estructura y la planificación.

2.1.2.3 Estructura Organizacional

Una vez que se tiene claro que toda organización responde a una visión jerárquica, es importante determinar el concepto de la estructura organizacional, la misma que enmarca un ordenamiento jerárquico, mejora la relación entre los subordinados e incrementa el nivel de control por parte de los directivos, lo que aporta a una adaptación más dinámica entre los individuos y las áreas a las que pertenecen, con el propósito de asegurar una comunicación fluida según la coordinación e integración de los mismos.

Para Robbins & Judge (2009) la estructura organizacional es esa pauta o directriz que siguen los puestos de trabajo dentro de una organización, causando un cambio importante en la conducta a nivel personal y grupal. Mientras que, Pardo y Díaz (2016) argumentan que es la columna vertebral de toda empresa, y le permite al gerente, administrador o accionistas tomar decisiones en función de cada personal responsable de un cargo específico, donde se le han asignado tareas y obligaciones que facilitan la coordinación de los recursos humanos y materiales para lograr una integración adecuada.

La estructura organizacional debe establecerse en función de un análisis interno y actual de cómo se están llevando las actividades dentro de la empresa, para determinar qué factores son influyentes en un proceso de cambio; luego, se debe diseñar una metodología apropiada y parámetros de control que faciliten el diseño de procesos, manuales de funciones y niveles jerárquicos, en función de los factores del entorno para garantizar una ejecución efectiva de las actividades y la gestión eficiente de los recursos de la organización.

2.1.2.4 Formas de organización (tipos de estructuras organizacionales)

La elección de un diseño organizacional idóneo para una compañía es de suma importancia, dado que es un elemento clave que determina el tipo de estructura a llevar a cabo. De acuerdo con Machado et al. (2018) hay tres clases de formas de organización: simples, complejas clásicas y complejas nuevas. Las estructuras simples son de tipo piramidal, orientada a procesos técnicos y administrativos, donde la autoridad es centralizada. Las estructuras complejas – clásicas fomentan la descentralización de actividades; y las complejas – nuevas son más flexibles, dado que las estructuras se adaptan a las condiciones del entorno.

La forma más sencilla en que se muestra la estructura organizacional es a través del organigrama, que es la representación gráfica de la estructura de una empresa y todas las áreas que la integran. Su importancia radica en el hecho de mostrar las relaciones, niveles jerárquicos

y canales de comunicación, así como las líneas de autoridad, la supervisión y la asesoría. Los organigramas tienen como propósito fomentar y guiar a los empleados hacia las actividades y comunicaciones que permitan a la organización alcanzar sus metas empresariales. Por tanto, el organigrama ofrece la estructura, pero la conducta dependerá de los empleados. A continuación, se muestra una clasificación básica de los organigramas:

Por su ámbito	Por su contenido	Por su naturaleza	Por su presentación
<ul style="list-style-type: none"> • Generales, por nivel jerárquico. • Específicos, por área, departamento o sección de una empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrales, representa todas las unidades administrativas de la organización. • Funcionales, para capacitar al personal y presentar la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Microadministrativos, mencionan sólo algunas áreas. • Macroadministrativos, contienen información de más de una organización. • Mesoadministrativos, consideran una o más organizaciones un mismo sector o ramo específico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Verticales • Horizontales • Mixtos • De Bloque

Figura 3. Forma de organización – tipos de estructuras organizacionales
Fuente: Machado (2018)

2.1.3 Organización del trabajo

El trabajo ha existido desde el inicio de la historia de la humanidad, y su incidencia en la vida de las personas se ha modificado con el fin de adaptarse a la evolución del mundo. La tecnificación y la organización son dos aspectos que han regulado dichos cambios, en donde se considera a la tecnificación como la aplicación de sistemas y herramientas que permiten realizar actividades laborales de manera cada vez más eficiente, y a la organización como el sistema en el cual se distribuye la carga laboral entre los trabajadores de manera efectiva, cuya meta es generar bienes o servicios para la sociedad.

Franco y Frías (2012) señalan que “El equilibrio entre tecnificación y organización se denomina trabajo organizado” (p.43), lo cual establece los parámetros para que las empresas busquen la mejora continua en sus procesos para obtener resultados más rentables a largo plazo. Conforme a lo anteriormente analizado, De la Cruz y Huamán (2016) afirman que “organizar el trabajo dentro de las empresas implica establecer procesos en los cuales las actividades se desarrollan de acuerdo al aprendizaje de los colaboradores” (p.16), esto establece que la base para una evolución en los procesos es la educación, ya sea brindada por la empresa o de manera autónoma por parte de los trabajadores, para buscar mejorar su productividad y crear nuevas estrategias que permitan resultados más eficientes.

2.1.3.1 División del Trabajo: departamentalización

Se conceptualiza como división del trabajo a clasificar o agrupar partes pequeñas de una tarea grande con el fin de que se distribuya a varios colaboradores. Esta distribución se hace estableciendo afinidad entre las tareas con el fin de que los trabajadores involucrados puedan dominar sus funciones en un corto tiempo sin necesidad del desarrollo de grandes habilidades. Además, esto permite que, en caso de necesidad, las funciones se puedan intercambiar entre ellos, lo que contribuye a que la empresa sea más eficiente.

Cuando se divide una empresa, según los parámetros mencionados, se le denomina departamentalización, lo cual forma parte de la estructura organizacional de una empresa, creando divisiones de acuerdo a los cargos, y nivel jerárquico de los integrantes de cada departamento y como se genera la comunicación entre los mismos para el cumplimiento de los procesos (Ureta, 2018). Además, cuando una empresa crece, sus actividades y departamentos también se expanden, e incluso generan subdivisiones y mayores niveles jerárquicos. Esta situación dificulta la flexibilidad de funciones, es decir, es más complicado que un trabajador pueda reemplazar a otro debido a la distinción de funciones, lo que reduce su capacidad de acción ante algún inconveniente, sin embargo, la departamentalización es necesaria para poder reducir los grupos de trabajo y que estos sea más fácilmente manejables con el fin de evaluar sus metas y objetivos.

El alcance del control organizacionales se estima según el número de trabajadores que están a cargo de un gerente (Adilson, 2008). Mientras mayor sea el número de colaboradores que estén a cargo de un jefe, se considera que el control ejercido puede perder efectividad y generar una estructura plana. A pesar de ello, cuando existen pocos niveles dentro de una estructura organizacional, la comunicación entre las mismas es mucho más fluida, sin embargo, un control amplio se establece como un reto para un gerente, en base a las necesidades de su organización.

Hay que considerar que, mientras más estrechos sean los lazos comunicacionales entre los trabajadores y sus jefes, se realiza un control más efectivo. Debido a esto, se considera diversos tipos de estructuras organizacionales organizados por departamentos, por proyectos, por unidades de negocios, por funciones, entre otros aspectos según las necesidades de la empresa, de acuerdo a como se presenta en la siguiente figura:

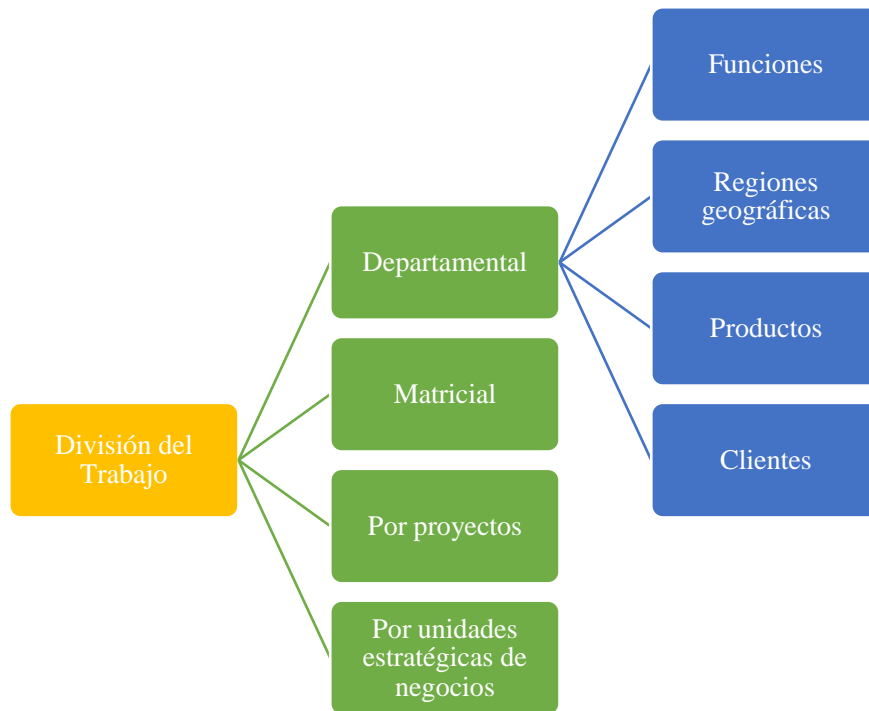


Figura 4. División del Trabajo
Fuente: Ureta (2018)

2.1.3.2 Descripción de Cargos

Chiavenato (2007) establece que un puesto de trabajo es un nombramiento que se define por una serie de funciones o actividades que no es realizado por ningún otro puesto. Cuando una persona recibe este cargo o puesto, debe realizar determinadas funciones que contribuirán a que se cumplan los procesos detallados por la entidad y que, de esta manera, el colaborador contribuya con sus capacidades a los objetivos de la empresa.

Para diseñar un cargo, este debe contar con un documento que detalle las actividades y responsabilidades que tiene la persona que lo va a ejecutar, con el fin de que la misma cuente con toda la información para realizar sus deberes y además, sirve como guía para no duplicar funciones dentro de una estructura organizacional, que pueda generar confusiones que obstruyan el desempeño de los trabajadores. Existen dos herramientas para la delimitación de los puestos, las cuales permiten describir los puestos y especificar los cargos, respectivamente.

Para Vera y Suárez (2018) se considera como descripción de cargos al documento en el cual, se especifica todas las funciones, deberes y obligaciones que asume un puesto de trabajo, mientras que, las especificaciones de cargos es el detalle de las características, en términos generales, que debe cumplir la persona que aspira a ocupar dicho cargo, ya sean especificaciones académicas, de experiencia, habilidades, edad, entre otros, como se detalla en la siguiente imagen:

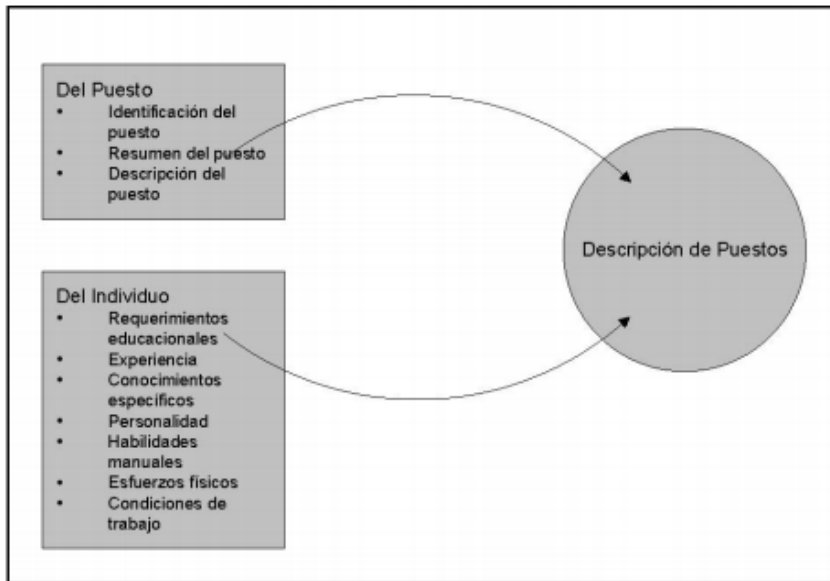


Figura 5. Características necesarias para la descripción de puestos
Fuente: Chruden & Sherman (1992)

De acuerdo a Chiavenato (2000), cuando se realiza la descripción de un cargo, se debe considerar que dicho documento debe resolver 4 interrogantes:

- ¿Qué actividad realiza?
- ¿Cuándo deben realizarse?
- ¿Cómo las debe realizar?
- ¿Cuál es la finalidad de realizar dichas actividades?

Se presenta la siguiente imagen, en la cual se establece la dinámica de lo antes mencionado:

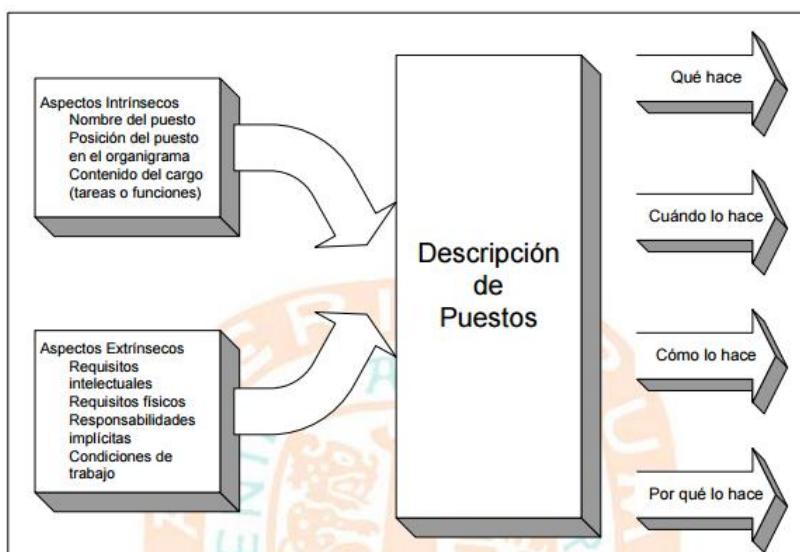


Figura 6. Factores que conforman la descripción de puestos o cargos
Fuente: Chiavenato (2000)

2.1.3.3 Especificaciones de los puestos de trabajo

Para conocer las especificaciones que se requieren establecer para definir un cargo, se debe tener presente las siglas CTH (conocimiento, técnicas y habilidades), las cuales son los puntos clave para el desarrollo de cualquier actividad laboral (Velásquez et al., 2013). Estas especificaciones pueden subdividirse en cinco grupos distintos, los cuales son:

- 1. Requerimientos educacionales:** En este punto, se especifican los títulos académicos que debe cumplir el aspirante al cargo, y que deben tener relación directa con el área en la cual se desarrolla el puesto. También se toman a consideración: cursos, talleres, seminarios y otros eventos académicos relacionados con el cargo.
- 2. Experiencia:** Este punto se mide en escala de tiempo, ya sea meses o años, y se centra en el conocimiento obtenido por el aspirante ejecutando cargos con funciones idénticas o similares a las solicitadas.
- 3. Requerimientos de conocimientos específicos:** Este punto se centra en los conocimientos específicos que el aspirante debe tener para ejercer el cargo y que no se obtienen ni por experiencia ni mediante la educación formal.
- 4. Requerimientos de personalidad:** Este punto se basa en las cualidades que debe tener una persona para ejecutar el cargo y que se consideran subjetivas, es decir, no se pueden medir por tiempo o por títulos académicos. Se orienta más al análisis de competencias laborales.
- 5. Requerimientos de habilidad manual:** Este punto aplica para algunos cargos específicos, muchas veces orientados a actividades operativas que deben ser comprobadas por medio de pruebas.

2.1.3.4 Manual de funciones

Una manual de funciones es la herramienta principal dentro del departamento de Recursos Humanos, y que debe ser elaborado por el encargado de dicha área, con la finalidad de delimitar todos los cargos y funciones requeridos dentro de la estructura organizacional de la entidad. Además del detalle de los cargos y funciones, también registra las políticas de la empresa para sus colaboradores que sirven para fundamentar la toma de decisiones, y las relaciones jerárquicas entre cada área, departamento y cargo existente.

Adicional a ello, dentro del manual de funciones, también se encuentran los procesos que rigen las diversas áreas y actividades dentro de la empresa, por lo cual, se establece que este manual es la principal guía para poder tener una visión panorámica de la entidad y que, puede ayudar a tomar decisiones oportunas cuando se detectan falencias o faltas dentro de la misma (Vivanco, 2017). De manera básica, un manual de funciones debe cumplir con un formato específico, de acuerdo a la información que desea proporcionar, y se puede adaptar a las necesidades de la empresa, mencionando los siguientes puntos:

- Introducción
- Conceptualización del manual
- Importancia del manual
- Objetivos del manual
- Área de aplicación
- Normativa para su aplicación
- Descripción de puestos y funciones de cada departamento.

Para definir un manual de funciones, se debe considerar el tamaño de la empresa y las diversas áreas que la componen. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, es común que solo cuenten con un manual de funciones que mencionen todos los cargos y procesos existentes. Sin embargo, en el caso de las grandes empresas, por su tamaño, es necesario que se desarrollen manuales dirigidos a las diversas áreas que las componen. Entre las áreas más importantes dentro de la entidad se encuentran: administrativa, financiera, marketing, recursos humanos y producción. Para realizar un manual de funciones, se deben seguir los siguientes pasos:

- Se debe realizar una visita a la empresa para una reunión con los principales encargados de la misma, para que puedan detallar su estructura organizacional, y sus principales objetivos, áreas y departamentos que la componen.
- Establecer los diversos niveles dentro de la organización que serán aplicados y detallados en el manual de funciones.
- Determinar la situación actual de la empresa validando dicha información con documentos y otras evidencias.
- Diseñar un borrador del manual de funciones.

- Realizar un análisis comparativo entre el borrador y el manual actual de la empresa, en caso de contar con uno. Sino cuenta con uno, realizar la revisión con el personal de la entidad.
- Realizar las correcciones pertinentes en caso de ser necesarias.
- Presentar el manual de funciones a los altos mandos de la entidad (Alvarez, 2010).

2.1.3.5 Manual de Procedimientos

Para que una empresa pueda realizar sus actividades de manera más efectiva, es necesario que mantenga un registro de todas sus actividades y procesos, así como los recursos, tiempos y objetivos que se requieren en cada una de ellas, con el fin de que exista una evidencia de las mismas. Esto no solo permitirá preparar al nuevo personal más fácilmente, también servirá para, luego de un determinado tiempo, reevaluarlas y aplicar mejoras, nuevas técnicas, o automatizaciones que las optimicen.

Considerando la definición anterior, se puede establecer que, un manual de procedimientos es una herramienta utilizada con mayor incidencia por el área administrativa de una entidad, como apoyo para realizar las actividades regulares de cada una de las áreas; Arias (2014) en su libro establece que “es necesario que un manual detalle los métodos para realizar las actividades empresariales para poder mejorar el desenvolvimiento de la empresa” (p.32). Según Martín Álvarez, autor del libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, un manual de esta índole tiene los siguientes objetivos:

- Guiar a los colaboradores para la ejecución de sus actividades diarias.
- Orientar al personal sobre sus deberes y responsabilidades.
- Establecer acciones aplicables en cada área o departamento de la institución.
- Descentralizar las actividades asignando correctamente las funciones y la aplicación del control ejecutado por los mandos medios de la entidad.
- Esquematizar una visión global de la empresa para su mejor entendimiento (Alvarez, 2010).

En el caso de que, la organización, debido a su tamaño requiera establecer un manual de funciones por cada área, este debe detallar no solo los procesos de la misma, también debe contar con información específica para la misma y los parámetros para la comunicación con

otras áreas en caso de compartir procesos. Las responsabilidades y funciones del manual deben detallarse en una sección específica dentro del mismo.

De acuerdo con Colín (2014), establece que el manual de procesos es la manera de “Documentar de forma ordenada y sistemática los mismos para así obtener eficiencia en la ejecución de las actividades, ya que es preciso describir la responsabilidad y participación de cada uno de los usuarios” (p.6). Ambos conceptos han permitido comprender, que el manual de procesos es la manera física de registrar los procesos de la entidad, y sirven para que los colaboradores tengan un respaldo al cual acudir para realizar su trabajo de manera efectiva y que no generen retrasos por la falta de conocimiento en la ejecución de sus funciones, por el contrario, que tengan conocimiento pleno de sus actividades, los recursos que van a necesitar, el tiempo en el cual debe ejecutar la acción, y con ello, reducir la incidencia de errores o la omisión de los mismos que puedan generar productos de baja calidad o que no se cumplan los objetivos, y por ende, perjudicar la satisfacción del cliente.

Además, Nagles (2007) menciona como principales ventajas del manual de procedimiento “reducción de errores, precisión en la ejecución de funciones, conocimiento global de la institución para la toma de decisiones, respaldo de las actividades con evidencias, y brindar herramientas para una fácil detección de errores para mejorar los procesos” (P.6).

Por medio del análisis de estos conceptos, se puede establecer que un manual de procesos es la manera de formalizar las actividades dentro de la entidad, estableciendo sus parámetros de desarrollo, el nivel de responsabilidad de cada involucrado y sus recursos, lo cual permite que los procesos se realicen de manera fluida, por lo cual, si se considera que los procesos son la estructura en la cual se establece la empresa, el manual es la base de la misma. Se requiere hacer énfasis en que, el manual debe contar no solo con el detalle de las actividades en sí mismas, también deben establecer correctamente los recursos económicos, financieros, informativos, tecnológicos y todas las especificaciones necesarias para que su resultado entregue el producto que la empresa requiere para sus operaciones. Robbins y Judge, (2009) mencionan, entre las ventajas que genera un manual de procesos, las siguientes:

- Crear una guía para los trabajos realizados dentro de la empresa.
- Generar un respaldo documental de las actividades que debe realizar el personal con el fin de reducir las fallas u omisiones.
- Mejora el proceso de inducción del personal nuevo dentro de la empresa.
- Permite capacitar al personal de una manera más efectiva.

- Aporta información relevante para las actividades o funciones que deben ejecutar los encargados de cada puesto de trabajo.
- Entrega una visión global de la empresa para que los trabajadores entienda sus objetivos principales y como pueden contribuir para alcanzarlos.
- Permite que el personal establezca todos los pasos requeridos para la ejecución de un proceso.
- Genera conocimiento sobre los diversos grados de comunicación departamental que deben existir para la realización de los procesos.
- Muestra las conexiones entre diferentes áreas mediante los procesos que así lo requieran.
- Crea mayor facilidad para gestionar la interacción de los diversos departamentos de la entidad.

2.1.4 Rediseño Organizacional

Como parte de la investigación un elemento importante se relaciona con el desarrollo de un plan de estructura organizacional, el mismo que involucre un rediseño organizacional a nivel de los procesos del negocio para tratar de mejorar los procesos existentes. De ahí que el plan puede ser abordado desde la gestión por procesos, el mismo que se desarrolla para cumplir con los nuevos objetivos y estrategias sugeridas para la organización, considerando posibles cambios de base tecnológica, las expectativas del cliente, la necesidad de optimizar sistemas y equipos y corregir las disfunciones que se puedan constatar, para incorporar las mejoras pertinentes.

Rediseño organizacional se conceptualiza como los medios por los cuales la empresa divide sus diversos procesos por medio de las áreas conformadas por la entidad, asignando tareas a cada cargo, y coordinándolo de manera eficiente. El rediseño debe realizarse considerando las necesidades de la empresa con el fin de coordinar los esfuerzos de los colaboradores para cumplir con las metas establecidas por la entidad.

Con el fin de suplir las necesidades la información esencial de la organización se pueden aplicar dos metodologías: (1) Análisis de todas las unidades dentro de la organización detallando sus funciones y (2) Análisis de los factores críticos para el éxito, considerando los elementos que la organización requiere para alcanzar sus metas.

El rediseño organizacional ha surgido dentro de la administración moderna en la que las organizaciones deben someterse a cambios estructurales efectivos para hacer frente a los

desafíos globales que están en constante cambio. Por lo tanto, el rediseño del proceso debe ser realizado por las personas involucradas, las cuales deben estar enfocadas organizando un grupo funcional ajustándose a una nueva visión y filosofía empresarial, teniendo en cuenta que una organización fracasará si no adapta a las necesidades de la sociedad. El trabajo en equipo debe fundamentarse como la base del desarrollo y no como una medida aplicada cuando falla el sistema creado.

2.1.4.1 La gestión por procesos

Mallar (2011) establece que un proceso es “la organización sistemática de un conjunto de actividades que requieren la intervención de recursos y personas por un tiempo limitado con un objetivo definido” (p.5). Cuando una empresa basa su actividad en la gestión por procesos, se establece que la misma ejecutará sus procesos administrativos, es decir, de planificación, control y evaluación considerando cada proceso esquematizado en la entidad y no por departamento, área o funciones.

Esta metodología surge como resultado de las experiencias recopiladas de múltiples organizaciones que decidieron clasificar sus actividades según sus procesos, considerando aquellos que están direccionados a la actividad principal de la entidad y aquellas que son de soporte, con el fin de mejorarlos y efectivizar los procesos de control. Esta definición se acopla a la visión que se esquematiza por medio de la cadena de valor para la satisfacción del cliente.

El término proceso se vincula a la interacción de múltiples actividades con un fin en común que tiene un inicio y un final marcado, y que generan un producto final de manera interna (Bojórquez & Pérez, 2013). Con el fin de complementar el entendimiento de los procesos, se estableció un medio gráfico para representarlos conocido como flujogramas de procesos, y que trazan una ruta exacta para ejecutar las actividades. El flujograma debe presentar en orden cronológico las actividades, recursos, tiempos y responsables de su ejecución, con el fin de que pueda ser medido de manera efectiva por medio de los indicadores de gestión.

Según Chiavenato (2012), los flujogramas de procesos establecen de manera visual las actividades organizadas para cumplir los objetivos de la entidad, y que generan valor para el cliente, con el fin de cumplir los tiempos específicos para su resolución, cumpliendo con las responsabilidades de cada cargo. En consecuencia, la gestión por procesos requiere un apoyo visual con el cual se respalde las actividades dentro de las organizaciones, con el fin de que la

organización actúe con sinergia, es decir, que se establezca un efecto de engranaje entre todas las áreas y todos los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes.






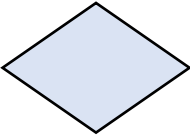
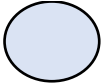

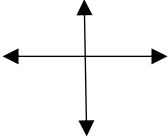
2.1.4.2 Diagramación de procesos

Los diagramas de procesos sirven como representación gráfica de las actividades de la empresa, por medio del cual, aplicando símbolos diferentes para cada una de las actividades, evaluando su fundamento o el resultado que generan, con el fin de que sea más comprensible para todos los implicados y que sepan el orden correcto de las acciones (Zapata et al., 2005). Estos diagramas sirven para identificar de mejor manera las tareas, los responsables y los recursos asignados para cada acción dentro de la empresa, y contribuyen al conocimiento del área gerencial sobre el desempeño de la entidad para la toma de decisiones, como cambios en las estrategias, optimización de recursos, redireccionamiento de actividades, cambios en la estructura organizacional de la entidad, entre otros, a fin de mejorar sus resultados. Entre las actividades que se requieren para realizar un flujograma, se encuentran las siguientes:

- Realizar el análisis de los procesos por medio de un grupo de trabajo que verifique cada paso del proceso.
- Designar una meta o resultado para cada proceso.
- Establecer un tiempo límite para cada actividad dentro del proceso.
- Determinar las actividades con un orden secuencial marcado por medio de las flechas utilizadas dentro del flujograma.
- Aplicar los símbolos de los flujogramas lo más apegado a la realidad de la actividad, con el fin de obtener los resultados esperados.

El Instituto Nacional de Normalización de los Estados Unidos es una entidad privada sin fines de lucro que busca determinar una manera en la cual los procesos puedan ser evaluados de manera efectiva, para lo cual, diseñó una metodología conocida como ANSI, por las siglas del instituto, por medio del cual se realiza el diseño de los flujogramas de procesos (Sequeira, Calderón, Ortega, & Mora, 2009). A continuación, se presentan los símbolos que establece esta metodología para representar cada actividad, en la tabla 1:

Tabla 1. Descripción de las figuras que involucran los diagramas bajo el método ANSI

Figura	Nomenclatura	Interpretación
	Comienzo / Término	Punto de inicio y término de un diagrama de flujo que representa un proceso
	Tarea	Este cuadro señala cada actividad que compone un proceso
	Documentar	Esta forma identifica cada actividad que genera un documento para respaldarlo.
	Registrar	Esta forma identifica a las actividades dentro de un proceso en el cual es necesario realizar el registro de algún tipo de documentos o datos específicos.
	Datos	Esta forma identifica el ingreso o la eliminación de datos relevantes dentro del proceso.
	Elegir	Esta figura identifica un punto en el proceso en el cual se debe tomar una decisión y se generan dos vías o caminos según la decisión que se tome.
	Conexión	Esta figura identifica la conexión de un proceso con otra actividad trascendental para el mismo.
	Relación	Esta figura permite relacionar dos procesos que se han generado por separado, con el fin de mantener la continuidad.
	Flechas	Las flechas son utilizadas para identificar la continuidad de las actividades dentro de un proceso.

Nota: a través de la metodología ANSI se describe el rol que cumple cada figura dentro del diagrama de flujos.
Elaborado por: Mosquera (2021)

2.1.4.3 Normalización y documentación

Para que un proceso pueda ser replicado de forma continua dentro de una entidad, debe contar con la característica de “Repetitividad del proceso”, el cual se realiza al momento de registrarlo, normalizarlo y crear un estándar que lo guíe. Sin embargo, esto no establece que el proceso no pueda cambiar o mejorar a medida que se realiza, debido a que su finalidad, más

allá de los objetivos que la empresa establezca, es el de mejorar de forma continua, mejorando los tiempos y optimizando los recursos involucrados. Contar con el documento que detalla los procesos permite realizar un mejor control del mismo, con el fin de identificar de manera concreta cuando inicia, cuando termina, los documentos y respaldos que genera, así como su relación con otros procesos.

2.1.4.4 Evaluación, medición y mejoramiento de procesos

La gestión por procesos es un modelo aplicado a las organizaciones con el fin de controlarla de manera efectiva, por lo cual, uno de los puntos de mayor relevancia es la ejecución del seguimiento de las actividades, para lograr establecer el nivel de desempeño de los colaboradores y la manera en la cual contribuyen a lograr las metas de la entidad, y, en caso de que existan falencias en las actividades, se apliquen medidas correctivas (Brazzolotto, 2012). Para respaldar este concepto, se debe tener presente una frase: “Solo lo que controlo, puedo mejorar”, esto permite obtener ventajas como: (a) lograr los objetivos de la entidad; (b) establecer altos estándares de calidad en los resultados obtenidos y (c) mejora continua.

Los procesos deben ser medidos al momento de su estructuración, pero también durante su ejecución, con el fin de mejorar. Existen tres parámetros bajo los cuales se puede medir un proceso: criterios, indicadores y estándares, por lo cual, se estima que la medición debe contar con los siguientes puntos: (a) detallar los productos que genera un proceso; (b) identificar los clientes internos y externos del proceso; (c) establecer las necesidades del cliente; (d) generar acciones en base a estándares de calidad y (e) generar indicadores.

2.2 Marco Conceptual

- **Administración:** es la ciencia en la cual se establecen los parámetros de ejecución de las actividades de una entidad, los cuales son la planificación, organización, dirección y control, en los cuales se toma en cuenta los recursos económicos, humanos, entre otros, con el fin de coordinarlos para que brinden los mejores resultados para beneficiar a la empresa y a los clientes.
- **Desarrollo organizacional:** Se focaliza en la interacción de todos los colaboradores dentro de la entidad en base a los procesos y actividades necesarias para su desarrollo.

- **Desempeño:** es el parámetro de medición para determinar el nivel de calidad de las funciones ejecutadas por los colaboradores en base a las funciones determinadas para su cargo, tomando como base los resultados esperados.
- **Eficacia:** es la capacidad que tiene una empresa o individuo para realizar sus actividades en el tiempo que se ha proyectado y con los recursos que les han sido asignados para el mismo.
- **Eficiencia:** es la capacidad de la empresa o individuo de realizar sus actividades con los resultados esperados, pero en un tiempo más corto de lo proyectado y/o con menos recursos de los asignados, lo cual genera resultados de calidad, pero con optimización de recursos y tiempo.
- **Evaluación:** es el proceso por el cual se establece los resultados de las actividades empresariales considerando diversos valores como el tiempo, valor, resultados, además de determinar que los mismos estén apegados a los parámetros establecidos para su ejecución.
- **Gestión:** esta acción se basa en establecer la ejecución de las responsabilidades de un proceso enfocados en diversos aspectos como el conocimiento, la logística, el talento humano, entre otros.
- **Indicadores:** son una herramienta para establecer metas dentro de un proceso, ya sea de carácter cualitativo o cuantitativo, con la finalidad de determinar, al finalizarlo, si se ejecutó de manera adecuada.
- **Inteligencia emocional:** es la habilidad en la cual, una persona tiene conciencia de sus emociones y puede manejarlas de manera óptima, así como considerar las emociones de los demás para tomar acción o aplicar medidas.
- **Proceso:** es el conjunto de actividades de planeación, dirección, organización y control ordenadas de manera sistemática y lógica para la consecución de metas u objetivos dentro de la entidad.
- **Productividad:** Es el resultado de evaluar los resultados obtenidos dentro de la organización con los recursos utilizados para obtenerlos.

- **Talento Humano:** se define como la habilidad del recurso humano para convertir sus aportes en un punto indispensable para mejorar la eficiencia y eficacia del desarrollo organizacional de la entidad.

2.3 Marco Legal

2.3.1 Código de Trabajo

La empresa CROPVID basa sus actividades laborales en el Código del Trabajo vigente en el país, las cuales aplican dentro de sus contratos laborales como: etapas de prueba de 90 días para el personal contratado, pago de horas extras mediante el rol de pago, así como la aplicación de un reglamento interno, en el cual se establecen todos los deberes que los empleados deben cumplir para desarrollar sus actividades. Entre los puntos más importantes se presenta el Mandato Constituyente No. 8, en el cual se prohíbe la tercerización, respaldado por el Artículo 1: “La interrelación laboral deberá ser entre trabajador y empleador, no existirá intermediación.” (Lagos et al., 2018).

Por otro lado, en el art. 538 establece que el cumplimiento de las normas del Código de Trabajo se hace en función a las directrices que establezca el Ministerio de Trabajo y Empleo, las Direcciones Regionales del Trabajo, la Dirección y Subdirección de Mediación Laboral, Los Juzgados de Trabajo, los tribunales de segunda instancia, el Tribunal de Casación y los Tribunales de Conciliación y Arbitraje, así como la Dirección y Subdirección de Empleo y Recursos Humanos, donde se deben establecer con claridad la división de un trabajo justo y equitativo, debidamente remunerado conforme a las competencias del trabajador, su grado académico y la labor que realiza dentro de la compañía.

2.3.2 Plan Nacional de Desarrollo

Considerando que, el desarrollo organizacional se basa en regular las interacciones de todos los actores relacionados en la entidad, así como la dinámica entre los colaboradores, la tecnología, la estructura, y las herramientas que disponen. Se establece que, en el país, se han desarrollado múltiples proyectos, en los cuales se busca el desarrollo de las entidades indistintamente si son del sector público o privado. Es por ello que, el Estado este asignado y delegando esfuerzos a entidades reguladoras con el fin de diseñar normativas que permitan una mejor evaluación y seguimiento de las empresas.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, conocida como SENPLADES, mediante su Decreto Ejecutivo N° 103 de febrero 8 de 2007, establece que, esta entidad es la

responsable de la organización de los colaboradores de la función pública con el fin de que, mediante un trabajo conjunto entre ellos, el Estado y los organismos seccionales, se cumplan las metas establecidas en el Buen Vivir (Consejo Nacional de Planificación, 2017).

Mientras que, el Ministerio de Relaciones Laborales es la entidad encargada de regular el desarrollo organizacional del sector público y privado. Por medio de la resolución SENRES 2006-0000046, denomina “Norma técnica de diseño de reglamentos o estatutos orgánicos de gestión organizacional”, se establece la obligación del estado de regular el cumplimiento de las políticas de desarrollo institucional dentro de los parámetros establecidos en los diversos instrumentos legales afines.

Adicional a ello, también establece la normativa para el diseño de los procesos organizacionales, lo cuales deben estar orientados a los siguientes puntos: (a) garantizar servicios de calidad, (b) velar por la descentralización de las actividades operativas de las empresas; (c) desarrollar acciones que garanticen que las instituciones públicas formen parte de un macro proceso de gestión pública para una estructura organizacional eficiente; y (d) crear un estándar para medir la efectividad de los procesos de orden público.

Se deben analizar estos parámetros legales, puesto que sirven para constituir el entorno en el cual se aplicarán las diversas metodologías por procesos existentes, teniendo como finalidad enseñar a los servidores públicos sobre la Gestión por procesos y su relación con la designación de los puestos de trabajos como base para administrar al Talento Humano.

CAPÍTULO III.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño de la investigación

Luego de haber realizado una recopilación y análisis de los principales fundamentos teóricos que se relacionan con el desarrollo de un plan de estructura organizacional para la empresa CROPVID, es importante determinar la metodología de investigación que describe las técnicas para el levantamiento y análisis de los datos. En este caso, este apartado se desagrega en diseño, enfoque, tipos y métodos de investigación; así como también las técnicas e instrumentos aplicados para la recogida de datos al personal de esta compañía, establecida como población y muestra objeto de estudio.

Referente al diseño de investigación, se determina que la investigación es no experimental, dado que los datos recopilados no fueron objeto de ningún tipo de manipulación o alteración por parte de la investigadora, sino que la información se presentó tal como se manifiesta en el entorno natural; es decir, donde se desarrolla la temática de estudio. Esto se justifica al momento de acudir a la empresa CROPVID para realizar una investigación de campo que ayude a determinar la forma en que se estaban desarrollando los procesos operativos y qué problemáticas se estaban manifestando en estos, a fin de obtener datos sobre los elementos que requieren ser mejorados a través de un rediseño organizacional, que ayude a dividir las funciones de cada miembro de la compañía de una forma eficiente.

Asimismo, el alcance de la investigación es transversal porque los datos fueron recabados en un momento único del tiempo, y no en varios períodos. Por lo tanto, el trabajo no contempla la posibilidad de hacer comparaciones, sino más bien determinar qué ocurre dentro de la empresa CROPVID en cuanto al manejo de su estructura organizacional, y de qué manera el personal está dispuesto a colaborar para el diseño de un plan que, de forma integral, optimice el rendimiento de las áreas inmersas dentro de esta organización, empezando desde la alta gerencia, los mandos medios y los niveles operativos.

3.2 Enfoque de la investigación

Esta investigación se desarrolla bajo el enfoque mixto, debido a que se combinan herramientas cuantitativas y cualitativas. En primera instancia, la investigación cuantitativa es aquella que emplea la recolección y análisis de datos para responder a las preguntas de investigación, pero sin entrar en tantos detalles, ya que su principal fortaleza es medir

numéricamente los patrones de comportamiento de una población, a través de datos estadísticos que involucran una frecuencia absoluta y una frecuencia relativa (porcentajes). Por lo general, se relaciona con la aplicación de técnicas como la encuesta.

Por otro lado, la investigación cualitativa se justifica cuando se asume una realidad subjetiva, dinámica y establecida por múltiples contextos. Su ventaja radica en el análisis profundo de las características de la población objeto de estudio, en este caso, determinada por el personal de la empresa CROPVID. De esta manera, la investigación cualitativa complementa los datos obtenidos de manera cuantitativa porque intenta explicar con mayores detalles la situación que se está desarrollando dentro de esta entidad, a través de la aplicación de técnicas como la entrevista.

3.3 Tipo de investigación

Para efectos de este trabajo, el estudio es de carácter descriptivo y explicativo. Partiendo del estudio descriptivo, su principal fortaleza es puntualizar aquellas características de una población estudiada, en este caso, del personal de la empresa CROPVID. Esta investigación se justifica al momento de describir qué está ocurriendo dentro de la estructura organizacional de esta compañía, para establecer si hay una correcta división del trabajo, si están claras las funciones, o si los procesos operativos están documentados y qué impacto está generando esta situación a los resultados de la compañía, para establecer mejoras a futuro.

Además, la investigación es explicativa porque trata de establecer y especificar las relaciones existentes entre las diversas variables que inciden en un fenómeno, de tal manera que se pone de manifiesto la relación causa y efecto entre estas variables. En pocas palabras, intenta describir por qué ocurre el fenómeno objeto de estudio. Para el presente trabajo la aplicación de este trabajo se justifica al momento de profundizar acerca de las razones que han derivado en la necesidad de la empresa CROPVID de diseñar un plan de estructura organizacional, asumiendo en primera instancia que no hay una correcta gestión de los recursos, y por tanto, hace falta mejorar la división del trabajo para evitar duplicidad de funciones, insatisfacción laboral y demás problemáticas que detienen el crecimiento empresarial de esta institución.

3.4 Métodos

La investigación se llevó a cabo bajo la metodología inductiva – deductiva, como forma de razonamiento lógico para cumplir los objetivos de investigación. El método inductivo es

aquel que va de lo particular a lo general, por lo tanto, ayuda al planteamiento de los hechos, detalles o consecuencias de la investigación porque se basa en analizar cada una de las partes que conforman el problema de estudio. Es decir, descompone el problema en partes y lo analiza individualmente para llegar a una conclusión general. Por esta razón, el siguiente nivel de estudio se relaciona con el método deductivo que es aquel que va de lo general a lo particular, y en este caso, permite establecer una conclusión sobre los hechos previamente investigados.

De una forma más simple, la parte inductiva de esta investigación se relaciona con la aplicación de las técnicas para el levantamiento de datos, porque poco a poco se va analizando cada una de las partes que conforman el contexto de estudio, pudiendo conocer aspectos como: tipo de organización, documentación de procesos, división del trabajo, problemáticas constantes en la empresa CROPVID, entre otros. Luego, con toda esa información se procede a hacer un análisis o interpretación general, que viene a ser la parte deductiva del trabajo donde se establecen las razones por las cuales ocurren estos eventos.

3.5 Técnicas e instrumentos de la investigación

Debido a que el trabajo se desarrolla bajo un enfoque mixto es importante describir las técnicas e instrumentos que se aplicaron para el levantamiento de datos. A continuación, se presenta una tabla que facilita la comprensión de este apartado.

Tabla 2. *Técnicas e instrumentos de la investigación*

Enfoque	Técnica	Instrumento	Descripción
Cuantitativo	Encuesta	Cuestionario	Se trata de un proceso de investigación que hace posible la recolección de una gran cantidad de datos, a través de la aplicación de un cuestionario de preguntas cerradas que están asociadas al objetivo de la investigación. En este caso, se intenta hacer un diagnóstico del desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano de la empresa CROPVID S.A. De esta forma, la encuesta proporciona información sobre las opiniones, actitudes y comportamientos del personal de esta compañía. Para efectos de este trabajo, el cuestionario de encuesta se compuso de un total de 10 preguntas, y se aplicó de manera virtual a través de la herramienta Google Forms, siendo enviado por correo electrónico al personal de la empresa CROPVID, durante los días 10 y 15 de agosto del 2021.
Cualitativo	Entrevista	Guía de Entrevista	Debido a que la encuesta analiza datos de forma superficial, es importante que se aplique una entrevista para profundizar en los detalles de la información recabada previamente. Entonces, la entrevista juega un papel importante al momento de intercambiar opiniones e ideas, a través de una conversación entre un entrevistado que responde las preguntas, y un entrevistador, quien formula las preguntas.

Elaborado por: Mosquera (2021)

3.6 Población y muestra

De acuerdo con Arias (2014) una población se conforma por un conjunto total de individuos, cuyas opiniones son relevantes para los fines de la investigación, porque tienen características que los hacen similares. En este caso, la población objeto de estudio se define por todo el personal que labora dentro de la empresa CROPVID en las diferentes áreas: administración, comercial, contabilidad y operaciones. De acuerdo con datos del Gerente de esta compañía, se trata de una microempresa conformada por 10 personas.

Por otro lado, los muestreos corresponden a la toma de datos de una pequeña parte de la población, y su aplicación se justifica cuando la población es poco accesible porque tiene una enorme cantidad de personas, o en su defecto están muy dispersas, lo que dificulta la toma de datos. Sin embargo, este no es el caso del presente trabajo y, por lo tanto, no se aplicó ningún muestreo ni cálculo, sino que se asumió como muestra al total de la población, es decir se aplicó un censo porque se encuestó a todo el personal que labora dentro de la empresa CROPVID.

En este caso, es importante aclarar que la encuesta se aplicó a las 10 personas que laboran dentro de esta entidad, mientras que la entrevista se aplicó únicamente a los jefes de área y al gerente de la compañía, lo que establece que sólo se realizaron 4 entrevistas, las mismas que fueron analizadas a través de una tabla comparativa que permita conocer de forma amplia los criterios de los funcionarios entrevistados y así tener un panorama completo de la situación que se desarrolla en esta compañía. Para la toma de datos se siguió el siguiente procedimiento:

- Se diseñaron los formatos de entrevista y encuesta.
- Se revisó y aprobó por parte del tutor de esta investigación.
- Se solicitó permiso a la gerencia de CROPVID.
- Para la encuesta se envió un cuestionario digital a través de la plataforma Google Forms a los correos de cada miembro de esta organización.
- Las entrevistas se realizaron vía telefónica y por correo electrónico con los jefes de área y el gerente de esta compañía.
- Los datos de la encuesta fueron tabulados en tablas y gráficos y estadísticos.
- La entrevista fue transcrita y analizada a través de una tabla comparativa.
- Finalmente, los resultados de la encuesta y entrevista fueron analizados de forma general para realizar una sola conclusión que derive en la base de la propuesta.

3.7 Presentación y análisis de los resultados

3.7.1 Resultados de la encuesta

1. ¿La actual estructura organizacional de la empresa CROPVID describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto?

Tabla 3. La estructura organizacional describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	5	50.0%
En desacuerdo	3	30.0%
De acuerdo	1	10.0%
Muy de acuerdo	1	10.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

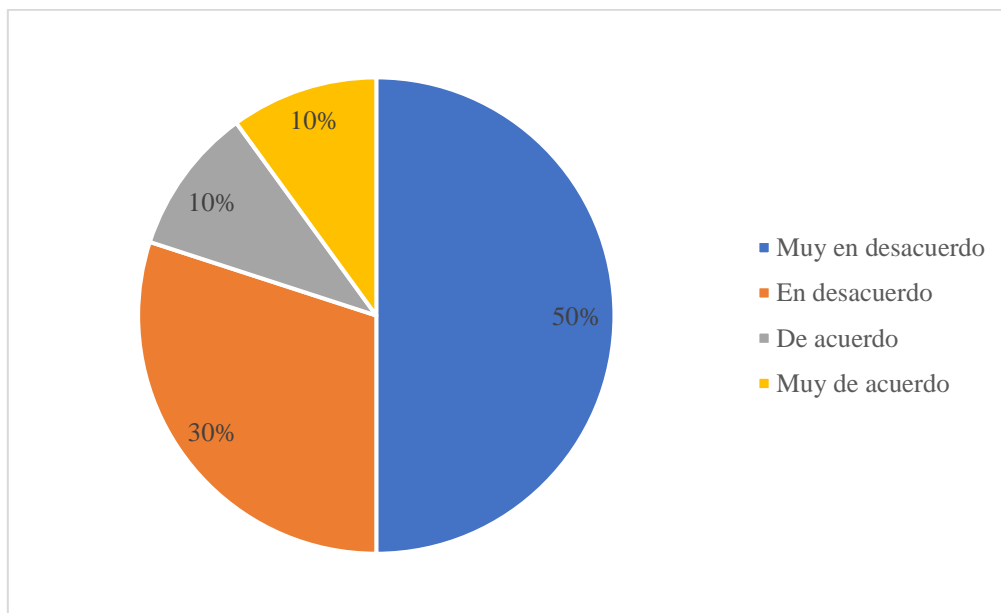


Figura 7. La estructura organizacional describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto
Elaborado por: Mosquera (2021)

Los resultados de esta pregunta determinan que el 80% de personas encuestas está en desacuerdo con el hecho de que la estructura organizacional describa claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto. Lo que significa que la mayoría está consciente de que realmente no hay una estructura bien definida, sino que las labores se desarrollan de forma empírica, verbal y sin documentos, como manuales, o fichas de procesos.

2. ¿La estructura organizacional responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa?

Tabla 4. La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	20.0%
En desacuerdo	6	60.0%
De acuerdo	1	10.0%
Muy de acuerdo	1	10.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

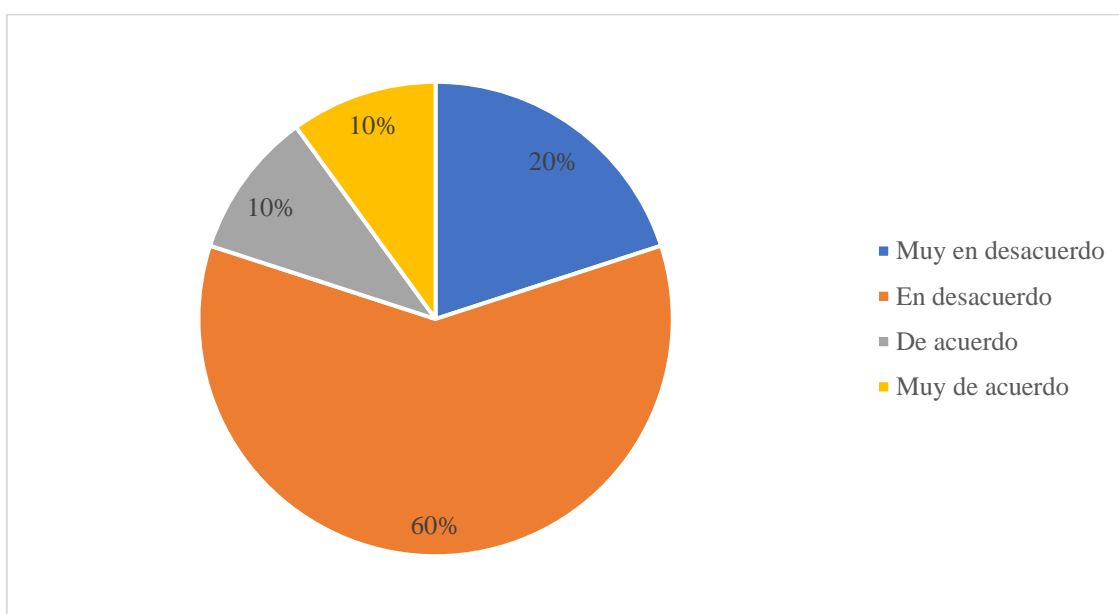


Figura 8. La estructura organizacional responde a las necesidades de la empresa
Elaborado por: Mosquera (2021)

Similar a la pregunta anterior, el 80% determina que, si la estructura organizacional no está bien definida, es evidente que esta no responde a las necesidades de la empresa. En este caso, la actividad económica de CROPVID es la venta de insumos agrícolas en la provincia del Guayas; sin embargo, en sus 7 años de actividad no ha mostrado un gran crecimiento económico, debido a que existen labores que se realizan empíricamente, y no se establecen metas claras para impulsar una expansión hacia otras zonas del país, dado que Lomas de Sargentillo es el principal mercado de esta compañía. Por ello, ante la falta de organización no se puede cumplir todas las metas propuestas por la Gerencia.

3. ¿Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos dentro de un organigrama estructural?

Tabla 5. Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	7	70.0%
En desacuerdo	3	30.0%
De acuerdo	0	0.0%
Muy de acuerdo	0	0.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

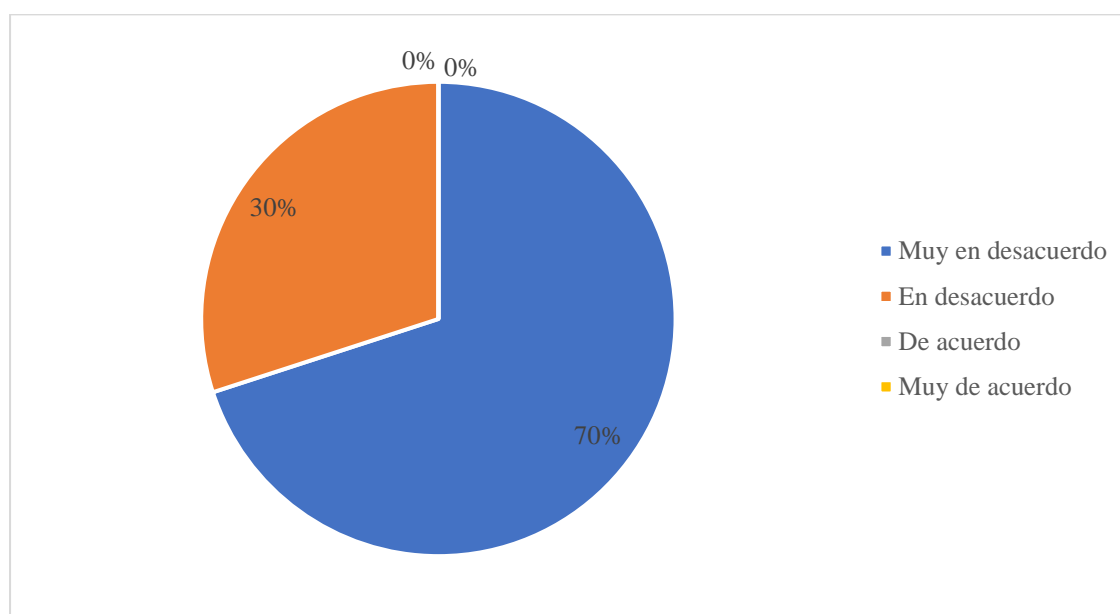


Figura 9. Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos

Elaborado por: Mosquera (2021)

El 100% estuvo en desacuerdo con esta afirmación, lo que significa que los niveles jerárquicos no están correctamente establecidos. Es decir, el Gerente es la máxima autoridad dentro de la compañía, y los jefes de área dirigen el desempeño de sus departamentos, pero a veces es posible que se salten algunos procesos y jerarquías, y los subordinados en lugar de tratar directamente con su inmediato superior, tratan con la gerencia o viceversa; aspecto que no delimita correctamente las líneas de poder. Aunque se trata de una empresa pequeña, es importante que se establezca desde un inicio los protocolos de trabajo para trabajar de forma organizada.

4. ¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa?

Tabla 6. Existe un manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	4	40.0%
En desacuerdo	5	50.0%
De acuerdo	1	10.0%
Muy de acuerdo	0	0.0%
Total	10	100%

Elaborado por: Mosquera (2021)

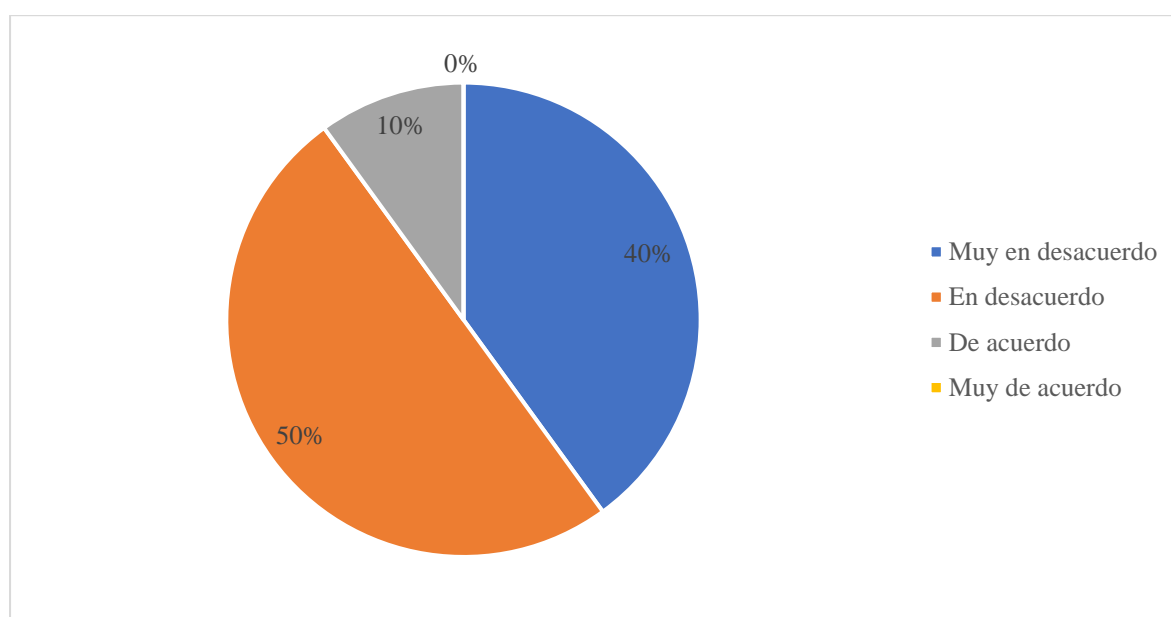


Figura 10. Existe un manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa

Elaborado por: Mosquera (2021)

El 90% indicó que no existe un manual de funciones dentro de la empresa CROPVID, lo cual guarda relación con el hecho de no disponer una estructura organizacional como tal. Esto se justifica por el hecho de no haber un departamento de recursos humanos que se dedique netamente a los procesos de gestión de talento humano, desde el reclutamiento, selección, contratación y capacitación; sino que todo se realiza por recomendaciones y se escoge nuevo personal omitiendo muchos elementos claves de los procesos operativos, por lo que la falta de un manual de funciones, deriva en que las actividades se dupliquen o se omitan, por tanto, no se aprovecha bien el talento de cada persona, dentro de su cargo.

5. ¿Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID?

Tabla 7. Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	1	10.0%
En desacuerdo	0	0.0%
De acuerdo	4	40.0%
Muy de acuerdo	5	50.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

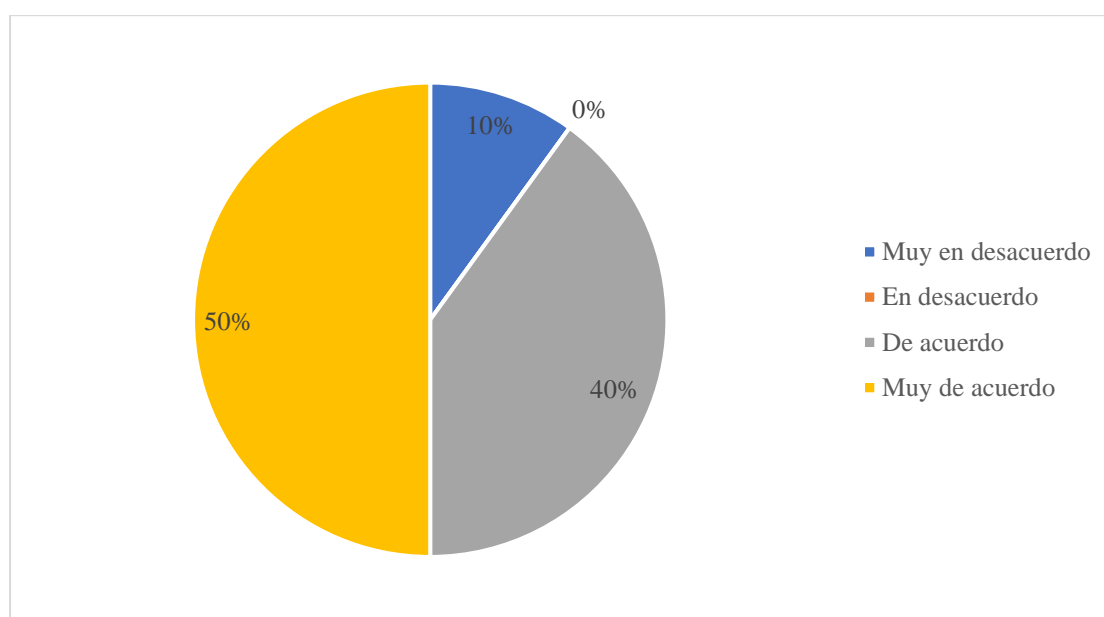


Figura 11. Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID

Elaborado por: Mosquera (2021)

Un aspecto favorable es notar que el 90% sí tiene clara la misión y visión de CROPVID, por lo que es un elemento clave, para comenzar al momento de formular procesos estratégicos, claves y de apoyo y así ofrecer productos y servicios que le aporten valor a los clientes. Esto posiblemente se debe a que dentro de las oficinas de la compañía están dos carteles con la misión y la visión, lo que genere reconocimiento por parte de los colaboradores y se convierte en la razón de ser del negocio.

6. ¿Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización?

Tabla 8. *Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	2	20.0%
En desacuerdo	1	10.0%
De acuerdo	4	40.0%
Muy de acuerdo	3	30.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

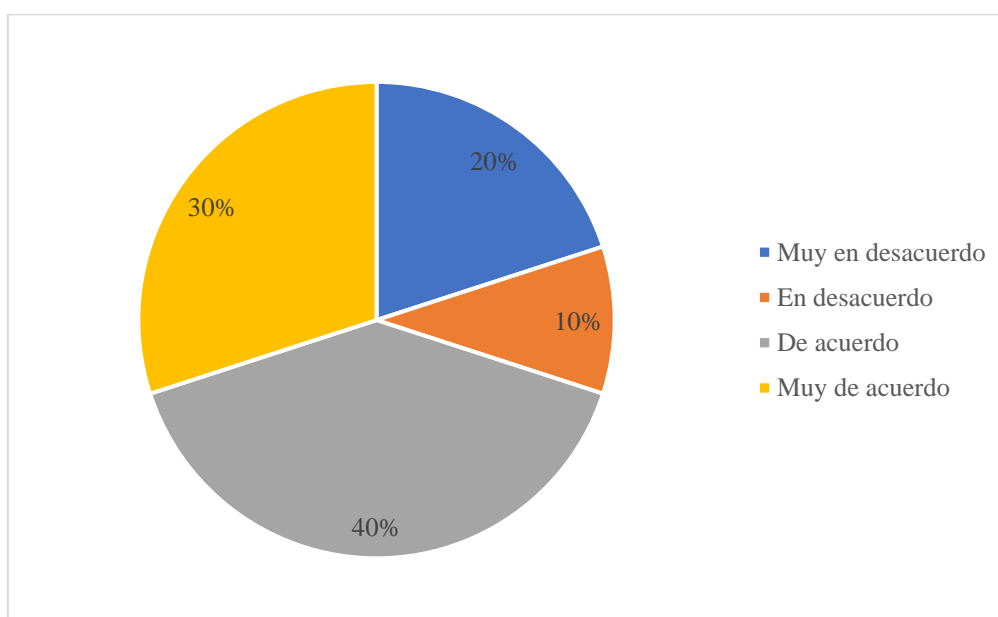


Figura 12. *Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización*
Elaborado por: Mosquera (2021)

El 70% está de acuerdo con el hecho de que el trabajo está bien dividido para cada cargo. Mientras que un 30% está en desacuerdo. Es un poco paradójica esta respuesta considerando que dentro de la compañía no hay un manual, ni una estructura organizacional bien definida, pero seguramente esta afirmación se deba al hecho de que hay áreas o departamentos que, lógicamente, tienen diferentes funciones. Por ejemplo, el personal de contabilidad se dedica al manejo de los impuestos, declaraciones, preparación de estados financieros; el personal del área comercial, de las ventas del producto y la posibilidad de abrir nuevos puntos de venta; y la bodega, de asegurar que exista producto disponible para el cliente. Sin embargo, se tratan de funciones generales y hace falta que se trabaje en funciones más específicas e interconectadas con otras áreas.

7. ¿La estructura organizacional hace posible la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades?

Tabla 9. La estructura organizacional hace posible la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	1	10.0%
En desacuerdo	2	20.0%
De acuerdo	2	20.0%
Muy de acuerdo	5	50.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

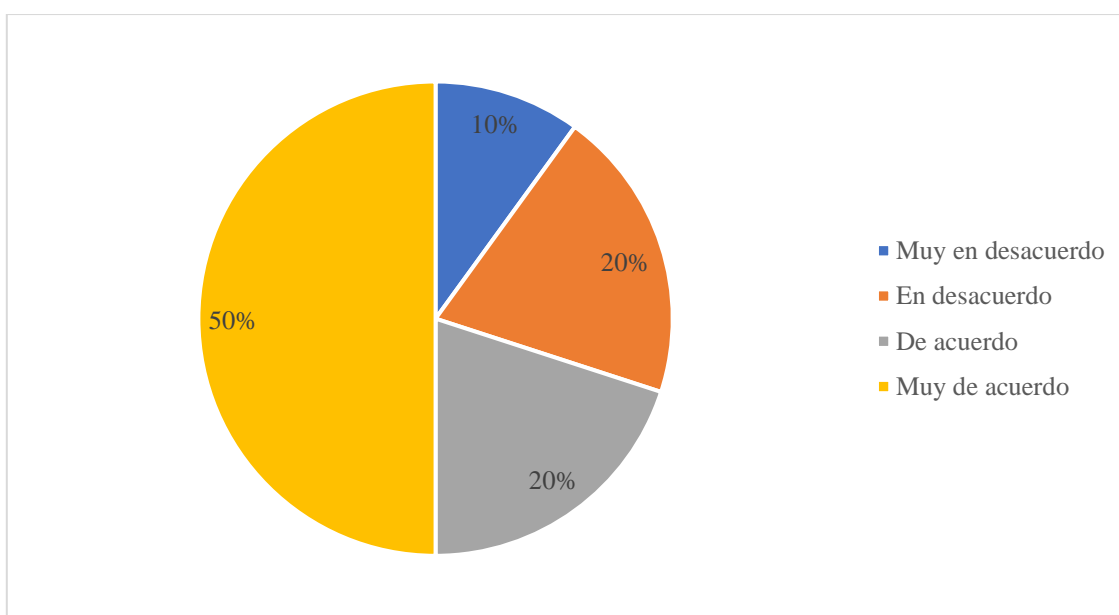


Figura 13. La estructura organizacional hace posible la delegación de la autoridad y la asignación de responsabilidades

Elaborado por: Mosquera (2021)

El 70% también coincide en el hecho que la actual estructura organizacional hace posible la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades. Esto se debe a que al momento CROPVID es una empresa pequeña, compuesta por 10 personas, ante lo cual la delegación es más simple porque no son tantas personas las que conforman las diferentes áreas de trabajo. En su mayoría, un jefe y un asistente; y en el caso de no estar el jefe, el asistente es el responsable inmediato y viceversa. Sin embargo, si la compañía desea proyectar un crecimiento en el mediano plazo, desde ya debe considerar la posibilidad de establecer una estructura clara.

8. ¿Los procesos operativos de la organización se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área?

Tabla 10. *Los procesos operativos se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	3	30.0%
En desacuerdo	5	50.0%
De acuerdo	1	10.0%
Muy de acuerdo	1	10.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

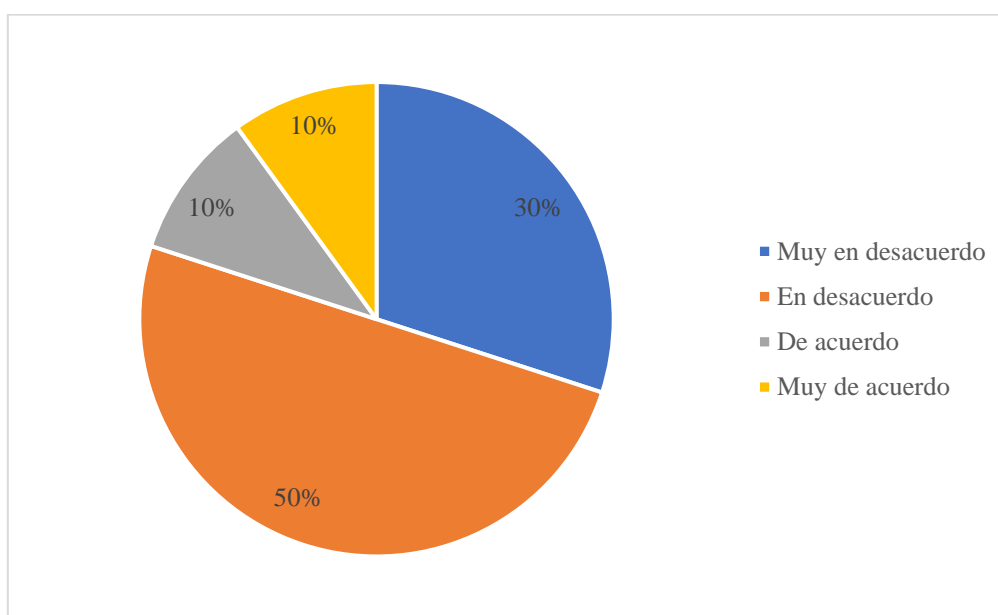


Figura 14. *Los procesos operativos se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área*
Elaborado por: Mosquera (2021)

Por otro lado, el 80% de los encuestados determinaron que los procesos operativos de la empresa no se encuentran bien definidos según la responsabilidad de cada área. Esto quiere decir que dentro de CROPVID no se ha diseñado un mapa de procesos, ni un diagrama de flujo de los procesos claves y de apoyo de la compañía, para evaluar la forma en que se puede aportar con actividades que aporten valor a los clientes. Este tipo de herramientas es vital en la actualidad, para ser más competitivos, dado que se facilita la identificación de cuellos de botella, y se deriva en acciones que hacen más eficiente la utilización de los recursos de la compañía.

9. ¿Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos?

Tabla 11. *Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	5	50.0%
En desacuerdo	4	40.0%
De acuerdo	1	10.0%
Muy de acuerdo	0	0.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

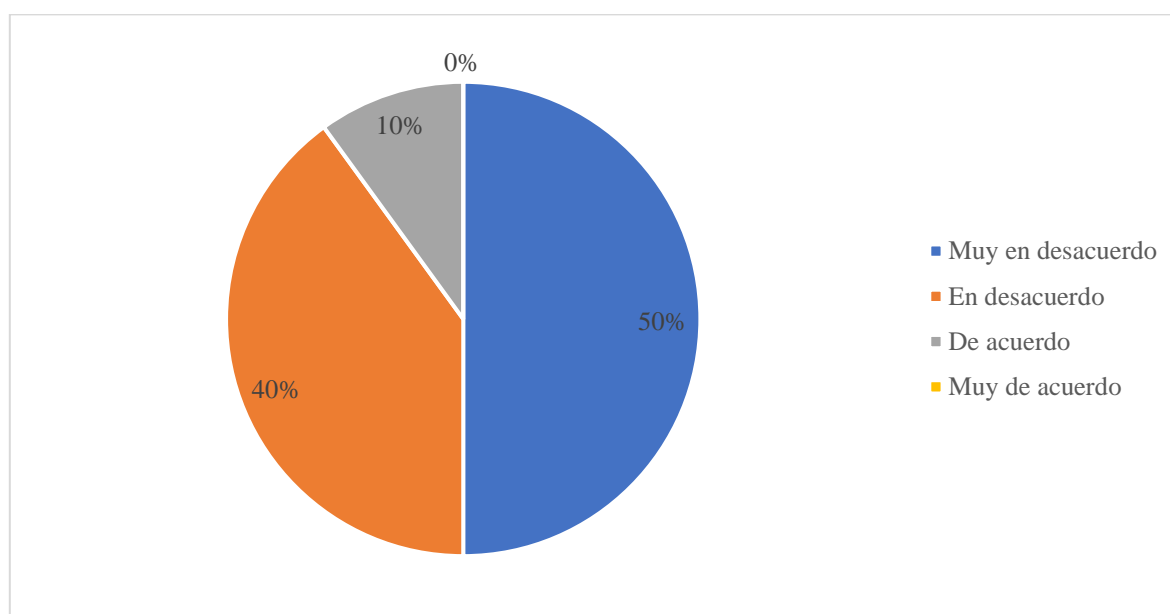


Figura 15. *Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos*
Elaborado por: Mosquera (2021)

El 90% manifestó que dentro de CROPVID tampoco existen indicadores que permitan evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos, sino que esta evaluación se realiza en función de los resultados obtenidos. Por ejemplo, si la empresa determinó vender 1.000 unidades de foliares mensuales, y sólo vendió 500 o 700 se establece que la meta no se cumplió, pero realmente no existe un análisis más técnico que ayude a justificar la fijación de las metas, las cuales pueden estar desalineadas con el funcionamiento real de la compañía y quizás, si hubiera una mejor organización se podrían establecer metas más reales y posibles de cumplir.

10. ¿Considera que es necesario la definición de una estructura organizacional más eficiente dentro de la empresa CROPVID que integre procesos y funciones?

Tabla 12. *Es necesario definir una estructura organizacional más eficiente dentro de CROPVID*

Respuesta	Frecuencia	%
Muy en desacuerdo	0	0.0%
En desacuerdo	0	0.0%
De acuerdo	3	30.0%
Muy de acuerdo	7	70.0%
Total	10	100.0%

Elaborado por: Mosquera (2021)

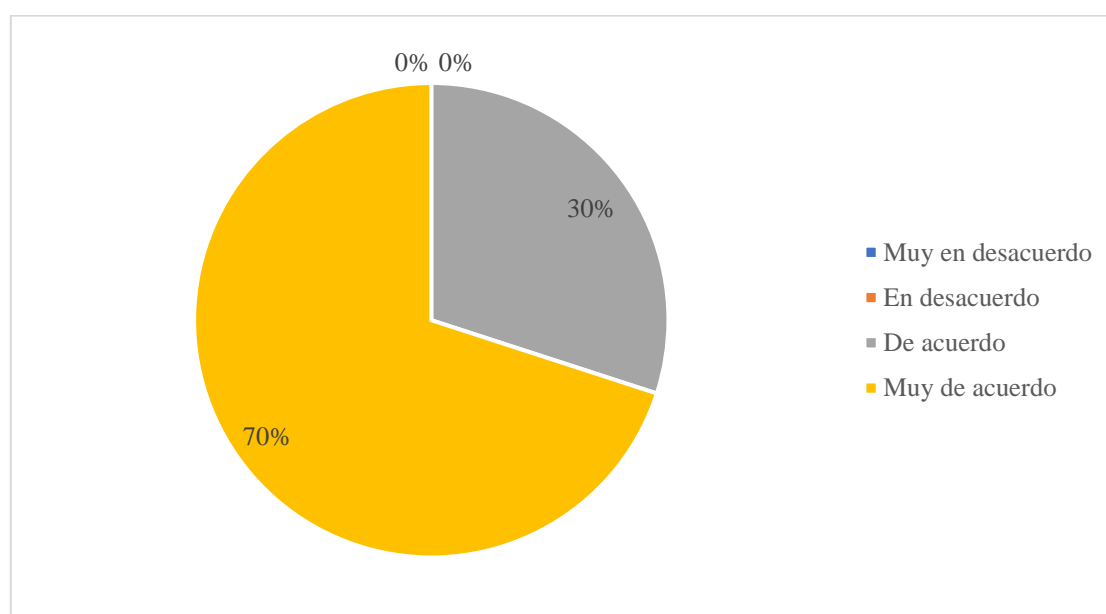


Figura 16. *Es necesario definir una estructura organizacional más eficiente dentro de CROPVID*

Elaborado por: Mosquera (2021)

Finalmente, y como cierre de todas las preguntas realizadas con anterioridad, se pudo determinar que el 100% de colaboradores estuvo de acuerdo con el hecho de que es importante que se defina una estructura organizacional más eficiente dentro de CROPVID. Esto se justifica porque la empresa requiere de mejorar su nivel de competitividad y posicionamiento en el mercado, lo cual es posible si se tiene identificada correctamente cada una de las actividades y funciones que deben cumplir los empleados, según su experiencia, capacidad y talento, y la necesidad de monitorear periódicamente los avances de las diferentes estrategias a través de índices de gestión, que hoy por hoy, son necesarios para tomar correctivos oportunamente.

3.7.2 Resultados de la entrevista

3.7.2.1 Entrevista a Gerente General

Tabla 13. Entrevista al Gerente General

Preguntas	Respuesta
1. ¿De qué manera se ha diseñado la estructura organizacional de la empresa CROPVID?	La estructura organizacional de nuestra empresa CROPVID no ha sido diseñada desde el inicio de nuestras actividades, los colaboradores han desempeñado las actividades que han sido delegadas por cada jefe de área, tomando en cuenta su preparación, conocimiento y experiencia para un mejor desempeño en su área de dominio, lo cual es clave para brindar un servicio de calidad a los agricultores tanto en la venta del producto como en la asesoría en los cultivos.
2. ¿Se ha llevado a cabo un plan de estructura organizacional previamente, sí, no y por qué?	No, no se ha llevado a cabo un plan de estructura organizacional, porque nos hemos enfocado en la actividad comercial que realiza nuestra empresa que es la venta de productos agrícolas y la asesoría técnica en la aplicación de los productos en los sembríos, pero a medida que la empresa ha ido creciendo y la contratación de colaboradores también, nos hemos visto en la necesidad de su implementación, creo que esto nos ayudaría a planificar el trabajo y establecer responsabilidades de acuerdo a los puestos de trabajo.
3. ¿Cómo se llevan los procesos operativos de la compañía? – ¿Están documentados?	Los procesos operativos en la empresa actualmente se van realizando de acuerdo a la necesidad o a la actividad diaria que se vaya generando, es decir al momento de atender a un cliente ya sea por la venta del producto o una asesoría, el vendedor encargado en ese momento será responsable de atender o de ser el caso derivarlo a un asesor técnico. Los procesos operativos no están documentados.

4. ¿De qué forma se ha hecho la división del trabajo entre el personal existente? La división del trabajo se ha realizado de acuerdo a las diferentes áreas que tenemos en la empresa, cada área tiene un jefe responsable y de acuerdo a la actividad que realiza cada área, el jefe es el responsable de delegar funciones a cada uno de sus colaboradores, teniendo en cuenta, conocimiento, experiencia y necesidad del cliente.

5. ¿Quién realiza las labores de gestión del talento humano? Principalmente como gerente propietario realizo la gestión de talento humano en cuanto a reclutamiento, selección y entrevistas en el caso de una contratación. Para el pago de nómina y todo lo que se vea reflejado en el IESS lo realiza el contador. Para medir el cumplimiento de las metas el responsable es el jefe de ventas, a su vez también es el responsable de coordinar con los técnicos para que se realice la capacitación a los vendedores de los productos que se ofrecen a los clientes.

6. ¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano y los procesos operativos? Los jefes de área como líderes de su grupo de trabajo y responsables del personal, son los evaluadores directos de cada proceso, ellos miden el rendimiento de cada empleado al momento de realizar las actividades delegadas, así mismo ser guía y apoyo del personal, con la finalidad de lograr los objetivos de su área; y a su vez informar los avances a la gerencia o proponer alguna mejora ya sea del personal o en los procesos que se ejecutan en la empresa.

7. ¿Considera que dentro de la empresa hay puestos que tienen varias funciones? ¿Qué opina sobre eso? Sí, pero como en toda organización, debemos trabajar en equipo, al desempeñar varias funciones, lo realizamos como apoyo para poder finiquitar los procesos, es decir para concluir una venta de insumos agrícolas debemos trabajar en conjunto con los técnicos, ya que ellos brindan

la asesoría idónea para los cultivos, o en el caso de despachar un producto, los vendedores también pueden realizar actividades de los bodegueros, esto sin alejarnos de la responsabilidad que cada empleado tiene en su cargo.

8. ¿Cree que es importante aplicar un rediseño organizacional dentro de la empresa CROPVID? - ¿Cuáles serían sus expectativas?

Sí, considero que es importante para establecer los niveles jerárquicos dentro de la empresa, como también las funciones específicas de cada puesto, mi principal expectativa es que una vez documentada la estructura organizacional y el manual de perfiles cada empleado tenga claro sus funciones, mejorar la comunicación entre jefes y empleados, de esta manera poder coordinar el trabajo con mayor eficiencia, y así mejorar las operaciones en la empresa, lo cual concluye en un mejor servicio a nuestros clientes.

Elaborado por: Mosquera (2021)

3.7.2.2 Entrevista a Contador

Tabla 14. *Entrevista al Contador*

Preguntas	Respuesta
1. ¿De qué manera se ha diseñado la estructura organizacional de la empresa CROPVID?	Por el momento la empresa no cuenta con una estructura organizacional debido al proceso de crecimiento que afronta al estar en sus fases iniciales, sin embargo, dentro de las distintas áreas de trabajo se cuenta con personal capacitado para liderar de manera eficiente y organizada a todo el personal que se les asigne para el cumplimiento de las labores establecidas dichas áreas.
2. ¿Se ha llevado a cabo un plan de estructura	No, la empresa se considera un exponente en agroquímica con un vasto potencial en el campo a largo plazo, dado su corto tiempo en funcionamiento ha

organizacional previamente, sí, no y por qué?

tenido que organizarse con alternativas de rápida ejecución para comenzar a implementar a corto plazo un plan de estructura organizacional sólido. No se busca justificar la falta de un plan organizacional, al contrario, se busca establecer una que brinde el máximo desempeño a la empresa.

3. ¿Cómo se llevan los procesos operativos de la compañía? – ¿Están documentados?

Los procesos operativos de CROPVID se realizan de acuerdo a las actividades que cada empleado tiene a su cargo y al requerimiento del cliente que se atiende en el momento de realizar una venta de producto o servicio, actualmente los procesos operativos de la empresa no se encuentran documentados, se ejecuta la venta, despacho de producto y posteriormente el seguimiento de la aplicación de productos en campo.

4. ¿De qué forma se ha hecho la división del trabajo entre el personal existente?

Principalmente la división del trabajo en la empresa se realiza de acuerdo al área en la que labora, cada empleado es responsable de las actividades que el jefe asigne.

5. ¿Quién realiza las labores de gestión del talento humano?

La gestión de talento humano principalmente la realiza el gerente, como contrataciones de personal y asignaciones de funciones a los jefes dentro de la organización, a su vez los jefes de área son responsables por el desempeño del personal a su cargo, es por esto que ellos son responsables de guiar e instruir al personal para que desarrollen su mejor rendimiento y aporten al máximo sus conocimientos.

6. ¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano y los procesos operativos?

El desempeño del talento humano del talento humano está a cargo de cada jefe de área, ya que, al tener la responsabilidad de su personal, son los que asignan las funciones a desempeñar por cada uno, conociendo la

capacidad de los empleados, esto desencadena en la ejecución óptima de los procesos operativos de la empresa. Por lo que al no asignar las actividades correctas a cada talento humano perjudicará tanto al empleado como a la actividad del negocio.

7. ¿Considera que dentro de la empresa hay puestos que tienen varias funciones? ¿Qué opina sobre eso?

Los puestos están divididos de acuerdo a cada área, por lo que no considero que existan varias funciones, al contrario, son específicas para el área, lo que se puede considerar como varias funciones, son las de apoyo, estas son necesarias para poder completar cada proceso, por ejemplo, para realizar la principal actividad del negocio, como es la venta de productos se requiere involucrar a varios puestos de la organización, vendedor, bodeguero y técnico.

8. ¿Cree que es importante aplicar un rediseño organizacional dentro de la empresa CROPVID? - ¿Cuáles serían sus expectativas?

Por supuesto, es de vital importancia aplicar un rediseño organizacional dentro de la empresa, ya que este permite retroalimentar los objetivos a cumplir de la empresa, preparando así formas aún más eficientes de afrontar las diferentes actividades que se realizan y con ello lograr coordinación efectiva en base a las necesidades que requieran ser atendidas por los diferentes cargos.

Elaborado por: Mosquera (2021)

3.7.2.3 Entrevista al Jefe Comercial

Tabla 15. *Entrevista al Jefe Comercial*

Preguntas	Respuesta
1. ¿De qué manera se ha diseñado la estructura organizacional de la empresa CROPVID?	La estructura organizacional se ha llevado a cabo empíricamente y hasta cierto punto informal, debido a que las actividades no se encuentran debidamente documentadas, sino más bien, todo se maneja

	<p>verbalmente. Por tanto, no hay un organigrama o estructura donde se definan con claridad las jerarquías, aunque todos sabemos que debemos reportar al Gerente de la compañía, quien es su propietario.</p>
<p>2. ¿Se ha llevado a cabo un plan de estructura organizacional previamente, sí, no y por qué?</p>	<p>En realidad, no se ha llevado ningún plan de estructura, debido a que se trata de una empresa pequeña y, honestamente, no se priorizado este tipo de actividades. Lastimosamente, cuando la empresa inició sus operaciones hace 7 años, el mercado no era tan competitivo, pero el auge del marketing digital y las redes sociales ha hecho que la directiva se replantee la estrategia y opte por la división y organización del trabajo para ser más competitivos.</p>
<p>3. ¿Cómo se llevan los procesos operativos de la compañía? – ¿Están documentados?</p>	<p>Como mencioné, no están documentados. Todo se realiza de forma verbal y empírica dependiendo del área y el cargo que ocupe la persona; y según su perfil y experiencia, pero realmente no están descritas exactamente qué funciones sí y que funciones no deben cumplir.</p>
<p>4. ¿De qué forma se ha hecho la división del trabajo entre el personal existente?</p>	<p>El trabajo se ha dividido de acuerdo con el área y el perfil de cada persona, y con base en la necesidad de la compañía. En este caso, como se trata de comercialización de insumos agrícolas, las áreas más importantes son comercial y bodega.</p>
<p>5. ¿Quién realiza las labores de gestión del talento humano?</p>	<p>Como tal, no hay un encargado de la gestión del talento humano. El gerente se encarga de aprobar los contratos, pero quien hace la labor de selección realmente es el jefe de cada área, y son quienes realizan la evaluación del desempeño también.</p>
<p>6. ¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano y los procesos operativos?</p>	<p>Lo realizada cada jefe de área de forma individual, pero a su vez el gerente es quien hace una evaluación general, por cada departamento. Sin embargo, como tal no hay</p>

un proceso o examen, sino que se realiza en función a los resultados.

7. ¿Considera que dentro de la empresa hay puestos que tienen varias funciones? ¿Qué opina sobre eso?

En realidad, debido a que el personal de la compañía es reducido, se trata de cumplir con las tareas principales de cada departamento, pero si en algún momento toca colaborar, se hace, aunque no se considera como una duplicidad de función, sino más bien una forma de colaborar cuando la empresa lo requiera.

8. ¿Cree que es importante aplicar un rediseño organizacional dentro de la empresa CROPVID? - ¿Cuáles serían sus expectativas?

Desde mi óptica sí, debido a que todo se maneja informalmente, no hay procesos establecidos, no hay funciones descritas con claridad y es evidente, que se debe hacer una estructura organizacional ahora que la empresa es pequeña, para que en la medida que aumente su equipo de trabajo, sea más fácil adaptarse y transmitir ese ordenamiento a las nuevas personas.

Elaborado por: Mosquera (2021)

3.7.2.4 Entrevista al Jefe de Bodega

Tabla 16. Entrevista al Jefe de Bodega

Preguntas	Respuesta
1. ¿De qué manera se ha diseñado la estructura organizacional de la empresa CROPVID?	La estructura organizacional ha sido llevada de forma verbalmente. El gerente es quien hizo la división de áreas, pero formalmente no hay un organigrama donde se distingan los puestos y funciones como tal.
2. ¿Se ha llevado a cabo un plan de estructura organizacional previamente, sí, no y por qué?	No se ha realizado esta actividad, todo ha sido realizada de forma empírica.
3. ¿Cómo se llevan los procesos operativos de la	No están documentados los procesos. Cada tarea y función de los departamentos son direccionadas por los

compañía? – ¿Están documentados?	jefes de área, a partir de las metas que traza el Gerente. De ahí cada área es responsable de realizar su respectivo trabajo para cumplir con las metas.
4. ¿De qué forma se ha hecho la división del trabajo entre el personal existente?	Como mencioné anteriormente, el gerente es quien realizó la división del trabajo y de ahí cada jefe de área se encarga de monitorear cada una de las actividades.
5. ¿Quién realiza las labores de gestión del talento humano?	Dentro de la empresa no se aplican todos los procesos de gestión de talento humano. El gerente se encarga de contratar y realizar la entrevista final, pero quien hace la entrevista inicial es el jefe de cada área, quien a su vez es el que evalúa el desempeño de cada colaborador, con base a sus resultados.
6. ¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano y los procesos operativos?	Se evalúa según los resultados, y el cumplimiento de las metas trazadas. Por ejemplo, en el área de bodega tenemos como meta que la rotación de inventario sea por lo menos 4 veces al año, lo que significa que el inventario dure como máximo 3 meses. Sin embargo, si es menor el nivel de rotación, se considera malo porque habría mercadería de baja rotación y, por ende, se estaría descapitalizando la compañía.
7. ¿Considera que dentro de la empresa hay puestos que tienen varias funciones? ¿Qué opina sobre eso?	En mi opinión, considero que la gestión del talento humano podría ser una actividad que debería diseñarse a futuro, en la medida que crezca el personal de la compañía. Así habría un área especializada en seleccionar y formar el mejor personal posible, con el mejor conocimiento y experiencia.
8. ¿Cree que es importante aplicar un rediseño organizacional dentro de la empresa CROPVID? - ¿Cuáles serían sus expectativas?	Definitivamente, sería importante realizar esto, no tanto pensando en el presente, sino que a futuro la empresa seguirá creciendo y es más sencillo ir haciéndolo desde ahora que es una compañía de 10 personas, y no cuando seamos 20, 30, 50 o más, donde ya se volvería más compleja esta actividad.

3.7.3 Discusión o análisis de los resultados

Una vez que se ha realizado la investigación de campo, a través de la aplicación de la encuesta y las entrevistas, se pudieron determinar los siguientes aspectos:

- Dentro de la empresa CROPVID no existe una estructura organizacional definida, es decir, no hay un organigrama preestablecido y, por tanto, no se han desagregado cada una de las funciones que debe cumplir el personal de las diferentes áreas, ante lo cual tampoco se han establecido las jerarquías, ni los procesos operativos que permitan evaluar el funcionamiento de la empresa.
- Todas estas falencias se han dado porque se trata de una empresa pequeña que ha realizado sus labores de forma empírica, y no se ha prestado la debida atención a este elemento tan importante dentro de la organización; razón por la cual, en 7 años de actividad no ha proyectado el crecimiento económico deseado, pues no se establecen metas alcanzables, ni actividades que ayuden a lograrlo.
- Por tratarse de una empresa pequeña tampoco cuentan con un área de recursos humanos, y por esta razón, la contratación y evaluación del desempeño lo hacen los jefes de cada área, pero no con base en un examen, sino más bien según los resultados obtenidos mes a mes. Esta técnica no es tan efectiva porque no se mide conocimiento técnico y es difícil identificar alguna necesidad de formación que tenga el personal.
- Además, la empresa no cuenta con indicadores de gestión, los cuales son importantes para toda organización si desea crecer económicamente, pues a través de estos índices puede determinar si hay estrategias por corregir, mejorar o adaptar, según las necesidades de la compañía. Es decir, ayudan a medir el progreso de cada actividad propuesta, pero sin este recurso es obvio que no se pueden tomar decisiones acertadas.
- Finalmente, la reacción del personal es favorable ante un plan de estructura organizacional, que no se enfoque únicamente en describir el organigrama, sino que vaya más allá y lo complemente con la división del trabajo, elaboración de un manual de funciones, definición de los procesos operativos e indicadores de gestión que pudieran ser aplicados en la compañía, para lograr un crecimiento a futuro.

CAPÍTULO IV.

PROPUESTA

4.1 Título de la propuesta

“Diseño de un plan de estructura organizacional para el mejoramiento de los procesos operativos de la empresa CROPVID”

4.2 Alcances de la propuesta

Los hallazgos de la investigación realizada determinaron que la organización y división del trabajo es un elemento clave para toda empresa que desee proyectar un crecimiento económico. Ante lo cual, desde sus inicios los administradores deben estar conscientes de esta tarea, pero ante la falta de interés, conocimiento o simplemente porque no la consideran relevante, suele omitirse en algunas empresas del sector PYME, como es el caso de CROPVID que desde hace 7 años atrás inició sus operaciones, y no logra consolidarse en el mercado de la venta de insumos agrícolas.

Por esta razón, sus directivos consideran que parte de esa problemática se relaciona con el hecho de no disponer de una estructura organizacional que ayude a mejorar los procesos operativos del negocio. La falta de un manual de funciones, diagramas de procesos e indicadores de gestión han sido aspectos de los que ha carecido la compañía y, es posible, que eso no haya permitido hacer el monitoreo deseado de los avances de las estrategias empresariales.

Es así como dentro de este capítulo, se plantea llevar a cabo un conjunto de actividades que se alineen a las necesidades de la empresa CROPVID, empezando por tratar a breves rasgos la descripción de su actividad, productos y servicios que ofrece, para luego detallar el rol que cumple el personal dentro del organigrama funcional, así como las actividades que le competen, y así lograr un trabajo más eficiente.

Además, se diseñará un mapa de procesos y un diagrama de procesos para delimitar de forma más específica cada uno de los componentes que se interrelacionan en el tejido departamental de la compañía. Así será más fácil identificar los roles que cumple cada área para brindar un producto y servicio que aporte valor a los clientes. De esta forma, el éxito de esta estrategia podría derivar en un servicio más eficiente, personalizado y que genere mayor satisfacción y confianza en el cliente.

4.3 Análisis de la situación interna de CROPVID

4.3.1 Descripción del negocio

CROPVID S.A. es una compañía ecuatoriana localizada en el cantón Lomas de Sargentillo de la provincia del Guayas, cuya actividad económica es la venta al por mayor de una amplia variedad de insumos agrícolas, tales como: semillas, fertilizantes, fungicidas, insecticidas y demás productos químicos que se utilizan en los diferentes cultivos que se realizan en la provincia del Guayas, tales como: arroz, banano, cacao, café, entre otros. Esta compañía inició sus labores el 17 de septiembre de 2014 y su representante legal es el Sr. Carlos Eduardo Vidal Delgado, quien además es el Gerente General. Como proveedora de insumos para el sector agrícola, su actividad económica se encuentra registrada como pequeña empresa, bajo la codificación CIU G477322.



Figura 17. Imagen Corporativa de CROPVID
Elaborado por: Mosquera (2021)

4.3.2 Misión

Ser una empresa innovadora con un amplio stock de productos dirigidos al sector agrícola, para aportar al desarrollo y mantenimiento de los cultivos, mediante soluciones eficientes a las diferentes necesidades del agricultor, a través de la asistencia técnica y el abastecimiento de insumos de calidad, manteniendo principios y valores que avalen nuestra responsabilidad como actores fundamentales en el desarrollo socioeconómico del país.

4.3.3 Visión

Convertirnos en un referente a nivel nacional, siendo una de las empresas líderes en el mercado ecuatoriano de insumos agrícolas, minimizando el uso de tratamientos químicos en la agricultura, y más bien aportando a consolidar lazos de confianza y relaciones comerciales sostenibles con nuestros clientes, mediante un trabajo responsable, organizado y comprometido.

4.3.4 Valores

Los principios de la compañía CROPVID se fundamentan en los siguientes valores:

- **Honestidad:** en todas las actividades que realice la empresa, buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes en cuanto a la relación calidad – precio, de nuestros productos.
- **Responsabilidad:** cumplir eficientemente los requerimientos de los clientes, no haciendo falsas promesas, sino buscar la forma de solucionar sus problemas y ofrecer alternativas que le ayuden a optimizar el rendimiento de sus cultivos.
- **Cortesía:** en todas las actividades que realice la compañía, nos caracterizaremos por un trato amable, cortés y respetuoso con nuestros clientes, siendo empático con sus necesidades.
- **Empatía:** va más allá de la cortesía, y lo que busca es ofrecer un servicio de asistencia técnica personalizada, donde el cliente se sienta como una parte importante de nuestra compañía, y la empresa CROPVID se anticipe a sus necesidades.

4.3.5 Productos y servicios

A continuación, se describen los principales productos de CROPVID.

			
Semillas <ul style="list-style-type: none">• Arroz• Cacao• Café	Fertilizantes <ul style="list-style-type: none">• Con azufre• Con fósforo• Con nitrógeno• Granulados• hidrosolubles• Líquidos• Foliare	Control de Plagas <ul style="list-style-type: none">• Herbicidas• Insecticidas• Fungicidas	Servicio Técnico <ul style="list-style-type: none">• Asistencia técnica en los diferentes cultivos

Figura 18. Productos y servicios de CROPVID
Elaborado por: Mosquera (2021)

4.4 Plan de Estructura Organizacional de CROPVID

4.4.1 Organigrama

Por ser una empresa pequeña, los directivos de CROPVID no habían llevado a cabo un plan de estructura organizacional, el mismo que se determinó como necesario con el propósito de organizar de forma eficiente el trabajo. Actualmente, la empresa no dispone de un organigrama, manual de perfil de funciones, ni procesos; ante lo cual en este capítulo se desarrollan todos estos aspectos para que sean considerados por los directivos y corrijan las diferentes problemáticas que se manifiestan como: duplicidad de funciones, poca claridad de los colaboradores y falencias en la comunicación. El organigrama propuesto es el siguiente:

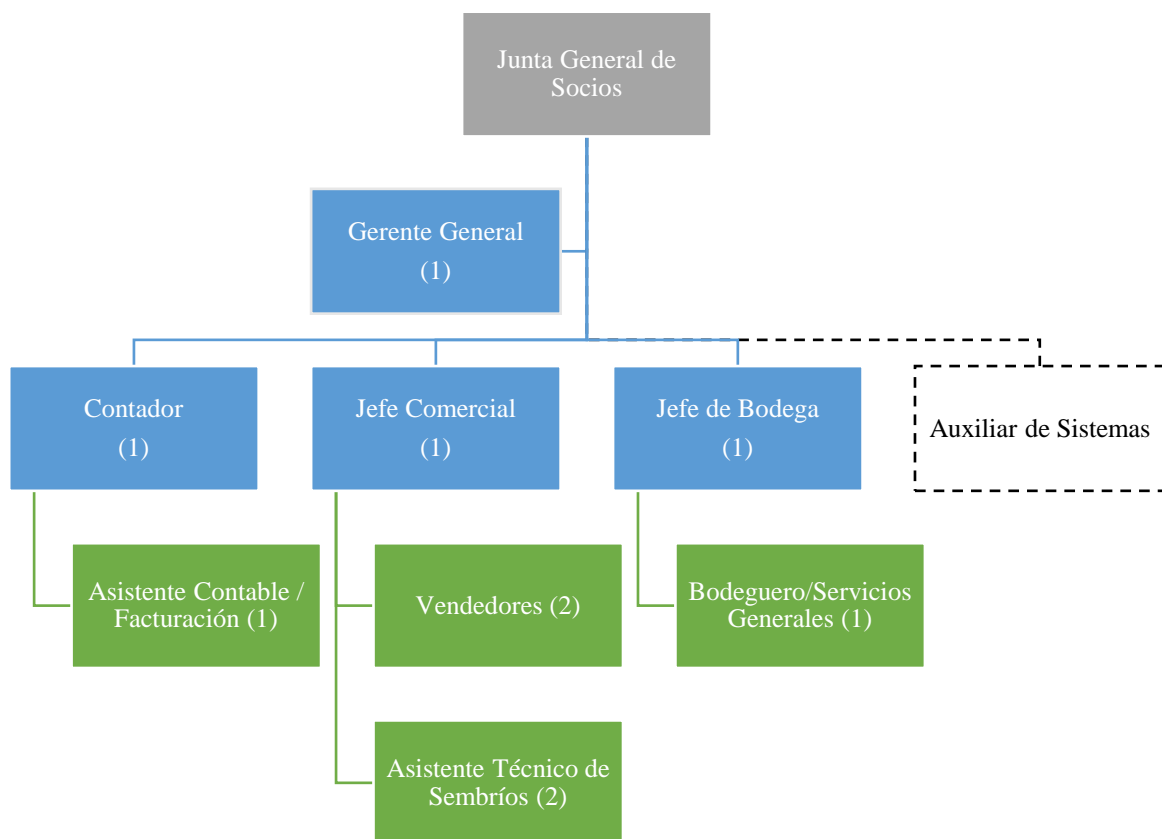



Figura 19. Organigrama propuesto para CROPVID
Elaborado por: Mosquera (2021)

De acuerdo con este organigrama de funciones se puede establecer que, en total, la compañía CROPVID dispone de cuatro áreas importantes: Gerencia, Contabilidad, Comercial y Bodega. En total existen 10 trabajadores distribuidos en 8 cargos que son: Gerente, Contador, Jefe Comercial, Jefe de Bodega, Asistente Contable y Facturación, Vendedores, Asistente Técnico de Sembríos y Bodeguero y Servicios Generales. A continuación, se describen las funciones que cada puesto debe realizar.


4.4.2 Manual de perfil y funciones

Tabla 17. Manual de perfil y funciones del Gerente General

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Gerencia
	Puesto: Gerente General
	Reporta a: Junta General de Socios
	Cargos que le reportan: Contador, Jefe Comercial, Jefe de Bodega y Auxiliar de Sistemas (externo)
<p>Misión del cargo:</p> <p>El gerente general es el responsable de la planificación de la estrategia empresarial, en coordinación de las demás áreas de la compañía, a fin de lograr una gestión eficiente de los recursos económicos de la empresa, tomar decisiones respecto a las inversiones y demás proyectos relacionados con el crecimiento de la compañía, en favor de los intereses de sus socios, sus empleados y la comunidad en general, respetando las leyes que regulan la actividad comercial de CROPVID.</p>	
<p>Funciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reportar los resultados del negocio a la Junta General de Socios. • Aprobar los diversos procesos de selección y contratación de personal. • Tomar decisiones en materia de inversión, aprobación de presupuestos, necesidad de financiamiento y demás decisiones que impulsen el bienestar de la compañía. • Promover alianzas estratégicas con clientes y proveedores para crear ventajas competitivas. • Evaluar la calidad del servicio y tomar decisiones para redireccionar la estrategia empresarial, en caso de ser necesario. • Proponer soluciones que permitan que el negocio aporte mayor valor agregado. • Constatar que el negocio cumpla todos los requisitos y normativas legales exigidas por los entes de reguladores de la actividad económica. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Administración de Empresas y carreras afines. • 3 años de experiencia en cargos gerenciales. • Dominar al menos una lengua extranjera (inglés). • Tener estudios complementarios en carreras de agronomía. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico. • Liderazgo – Empatía y capacidad de negociación. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. 	


Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 18. Manual de perfil y funciones del Contador

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Contabilidad
	Puesto: Contador
	Reporta a: Gerente
	Cargos que le reportan: Asistente Contable
<p>Misión del cargo: Responsable de coordinar las actividades administrativas, contables, tributarias y financieras de la compañía.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de revisar, firmar y subir las declaraciones mensuales del SRI. • Responsable de revisar, firmar y subir declaraciones mensuales del IESS. • Responsable de autorizar el pago a proveedores. • Responsable de elaborar y autorizar el pago de la nómina. • Responsable de evaluar las cotizaciones junto con el gerente. • Responsable de hacer cumplir el reglamento interno. • Proponer y recomendar nuevos procesos operativos. • Elaborar y firmar el cuadro comparativo de propuestas. • Convocar reuniones del personal administrativo. • Auditar el trabajo del asistente contable. • Verificar el correcto manejo y archivo de los soportes de la información contable. • Elaborar el presupuesto anual de la compañía junto con el Gerente General. • Elaborar, firmar y subir los Estados Financieros de la compañía. • Informar mensualmente de los índices financieros de la compañía, sobre todo rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento, para apoyar la toma de decisiones del gerente. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Contaduría Pública Autorizada y carreras afines. • 1 año de experiencia en cargos similares. • Tener estudios complementarios en tributación y finanzas. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. 	


Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 19. Manual de perfil y funciones del Asistente Contable/Facturación

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Contabilidad
	Puesto: Asistente Contable/Facturación
	Reporta a: Contador / Gerente
	Cargos que le reportan: Ninguno
<p>Misión del cargo: Responsable de coordinar las actividades administrativas, contables, tributarias y financieras de la compañía, de acuerdo con las responsabilidades asignadas tanto por el Contador, como por el Gerente.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de elaborar las declaraciones mensuales del SRI. • Responsable de elaborar las declaraciones mensuales del IESS. • Hacer las conciliaciones bancarias. • Encargado de llevar el proceso de nómina, pago a empleados y beneficios sociales. • Apoyar en la elaboración de los estados financieros. • Responsable de realizar el pago a proveedores, previa autorización del Contador y Gerente. • Responsable de los pagos a contratistas, previa autorización del Contador y Gerente. • Convocar reuniones del personal administrativo, según lo dispuesto por la Gerencia. • Responsable de la elaboración y cuadro de caja chica y solicitar los respaldos respectivos. • Responsable de toda la laboral administrativa necesaria en oficina. • Responsable de la facturación y cobro. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener estudios superiores en Contaduría Pública Autorizada y carreras afines (no necesariamente graduado, pero si cursando la universidad). • 1 año de experiencia en cargos similares. • Tener estudios complementarios en tributación y finanzas. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. 	


Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 20. Manual de perfil y funciones del Jefe Comercial

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Comercial
	Puesto: Jefe Comercial
	Reporta a: Gerente
	Cargos que le reportan: Vendedores
<p>Misión del cargo: Responsable de hacer crecer las ventas del negocio, a través de la búsqueda eficiente de clientes, y el desarrollo de estrategias de marketing que capten su interés y permitan entablar relaciones comerciales sostenibles.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los productos a los clientes, especificando todas las ventajas de los productos, marcas y diferentes líneas. • Realizar periódicamente un estudio de mercado, para determinar el perfil del consumidor e identificar nuevas tendencias. • Responsable de conocer todos los cambios relativos a los productos, marcas, precios, costeo de los productos, y afines. • Revisar y aprobar el presupuesto de ventas, conforme a los acuerdos logrados con los clientes. • Realizar el análisis de crédito en caso de ser necesario y la gestión de cobranzas respectiva. • Negociar con los clientes todo lo relacionado con el producto, precio, canal de distribución y coordinar tiempos de entrega, junto con el Jefe de Bodega. • Revisar, aprobar y firmar el presupuesto de marketing. • Formular todo tipo de estrategia de marketing que permita el crecimiento económico de la empresa, el posicionamiento de marca y la captación de nuevos clientes. • Utilizar todos los canales disponibles para mantener un contacto permanente con el cliente y atender sus requerimientos. • Responsable de evaluar la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en Ing. Comercial, Marketing, Ventas y carreras afines • 2 año de experiencia en cargos similares. • Tener estudios complementarios en Marketing Digital. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico – Creativo. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. • Buenas relaciones públicas. 	


Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 21. Manual de perfil y funciones del Vendedores

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Comercial
	Puesto: Vendedor
	Reporta a: Jefe Comercial
	Cargos que le reportan: Ninguno
<p>Misión del cargo: Apoyar al Jefe Comercial en toda la estrategia de marketing y ventas que permita llevar a cabo operativamente, cada acción formulada, dentro del plan estratégico corporativo.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los productos a los clientes, especificando todas las ventajas de los productos, marcas y diferentes líneas. • Responsable de conocer todos los cambios relativos a los productos, marcas, precios, costeo de los productos, y afines. • Elaborar un presupuesto de ventas, conforme a los acuerdos logrados con los clientes. • Llevar un control de los clientes, así como la cartera de cobros. • Realizar la gestión de cobranzas respectiva, según lo estipulado por el Jefe Comercial. • Negociar con los clientes todo lo relacionado con el producto, precio, canal de distribución y coordinar tiempos de entrega, junto con el Jefe de Bodega. • Elaborar un presupuesto de marketing para posicionar la marca. • Proponer al Jefe Comercial todo tipo de estrategia de marketing que permita el crecimiento económico de la empresa, el posicionamiento de marca y la captación de nuevos clientes. • Utilizar todos los canales disponibles para mantener un contacto permanente con el cliente y atender sus requerimientos. • Monitorear y elaborar un informe sobre los resultados de la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener estudios superiores Ing. Comercial, Marketing, Ventas y carreras afines (no necesariamente graduado, pero sí estudiando). • 1 año de experiencia en cargos similares. • Tener estudios complementarios en Marketing Digital. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico – Creativo. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. • Buenas relaciones públicas. 	


Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 22. Manual de perfil y funciones del Asistente Técnico de Sembríos

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Comercial
	Puesto: Asistente Técnico de Sembríos
	Reporta a: Jefe Comercial
	Cargos que le reportan: Ninguno
<p>Misión del cargo: Responsable de apoyar a los clientes en toda la parte técnica que implica el uso de los diferentes fertilizantes, foliares, fungicidas y demás insumos agrícolas para optimizar el rendimiento de los cultivos.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dar a conocer los productos a los clientes, especificando todas las ventajas de los productos, marcas y diferentes líneas. • Responsable de conocer todos los cambios relativos a los productos, marcas, precios, costeo de los productos, y afines. • Solicitar a bodega o Gerencia Administrativa los requerimientos de materiales y equipos. • Medición de cumplimiento de actividades programadas. • Realizar inspecciones en el área de trabajo. • Solicitar la creación de orden de trabajo al asistente técnico. • Responsable de verificar que se ejecute la devolución del material no utilizado y entregado por parte del cliente. • Revisión de actas de entrega de obras generadas por el sistema. • Facilitar la información técnica requerida para la calificación de proveedores. • Responsable del visto bueno de las actas definitivas de los cultivos. • Dirección en cierre de contratos y levantamientos de datos de los cultivos, para hacer seguimiento de las necesidades de los clientes. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener estudios superiores en Agronomía y carreras afines. • 1 año de experiencia en cargos similares. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico – Creativo. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. • Buenas relaciones públicas. 	


Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 23. Manual de perfil y funciones del Jefe de Bodega

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Bodega
	Puesto: Jefe de Bodega
	Reporta a: Gerente
	Cargos que le reportan: Bodeguero / Servicios Varios
<p>Misión del cargo: Asistir en las actividades de la bodega, recibiendo, revisando y organizando los productos, a fin de despachar oportunamente a los diferentes grupos de la empresa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptar y revisar las compras efectuadas a proveedores. • Llevar kárdex de materiales para actividades operativas. • Comunicar stock actualizado para las respectivas compras. • Entregar y aprobar órdenes de requisición. • Recibir, revisar y organizar los materiales y equipos adquiridos. • Ordenar al bodeguero la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan a la compañía. • Realizar un seguimiento periódico del inventario. • Recibir, verificar y despachar las requisiciones de materiales y equipos. • Elaborar guías de despacho y órdenes de compras. • Custodiar las mercancías existentes en bodega. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la constitución. • Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar controles necesarios para los vehículos, herramientas y materiales de las cuadrillas. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener estudios en Ing. Comercial, Administración y carreras afines (no necesariamente graduado, pero sí cursando la universidad). • 1 año de experiencia en cargos similares. • Conocimiento de manejo de inventario y control interno. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo – Innovador – Dinámico – Creativo. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. 	

Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 24. Manual de perfil y funciones del Bodeguero – Servicios Varios

	Descripción del perfil y responsabilidades
	Área: Bodega
	Puesto: Bodeguero / Servicios Varios
	Reporta a: Jefe de Bodega
	Cargos que le reportan: Ninguno
<p>Misión del cargo: Asistir de forma más operativa en las actividades de la bodega, recibiendo, revisando y organizando los productos, a fin de despachar oportunamente a los diferentes grupos de la empresa.</p>	
<p>Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar en la estiba y destiba de material. • Colocar los productos en las diferentes perchas. • Comunicar stock actualizado para las respectivas compras. • Realizar en la clasificación, codificación y rotulación de materiales y equipos que ingresan a la compañía, según lo ordene el Jefe de Bodega. • Distribuir y movilizar materiales y equipos dentro de la bodega. • Colaborar en la realización de inventarios periódicos. • Recibir, verificar y despachar las requisiciones de materiales y equipos. • Custodiar las mercancías existentes en bodega. • Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidas por la constitución. • Mantener en orden el equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas. • Realizar controles necesarios para los vehículos, herramientas y materiales de las cuadrillas. • Apoyar en todo aspecto que se requiera dentro de la empresa, incluyendo actividades de conserjería y mensajería en caso de ser solicitado por el Gerente. 	
<p>Conocimiento y Experiencia (mínima)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bachiller. • No necesita experiencia en cargos similares. 	
<p>Capacidades físicas y mentales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar en buena forma física. • Habilidades de lenguaje y capacidad numérica. • Capacidad de análisis y solución de problemas. 	

Elaborado por: Mosquera (2021)

4.5 Gestión por procesos aplicado a CROPVID

4.5.1 Mapa de procesos

Luego de describir cada una de las funciones y perfiles que deben cumplir los miembros de la empresa CROPVID, es importante asociar cada actividad con los procesos estratégicos, claves y de apoyo, con el propósito de entregar una buena experiencia al consumidor, que sea capaz de aportarle valor en los productos y servicios que se comercializa. A continuación, se diferencian aquellos procesos de largo plazo que son considerados como estratégicos porque son resultados finales que espera conseguir la empresa, a partir del funcionamiento idóneo de los procesos claves y de apoyo. En este caso: posicionamiento del mercado, crecimiento económico y lealtad del cliente.

Por otro lado, los procesos claves se denominan así porque se relacionan de forma directa con la actividad económica de la compañía, es decir la comercialización de insumos agrícolas, por lo que la gestión de inventarios y las ventas son procesos esenciales, que prácticamente se convierten en la razón de ser de CROPVID. Estas actividades son claves porque se realizan a diario, y sin ellas es imposible que la empresa exista. Finalmente, los procesos de apoyo, como su nombre lo indican sirven de respaldo para las actividades claves, y se denominan así porque son menos recurrentes, pero generan un impacto importante en el giro del negocio, dado que fortalecen la gestión de inventario, el conocimiento del personal y se integran actividades que enmarcan a la compañía dentro del contexto digital.

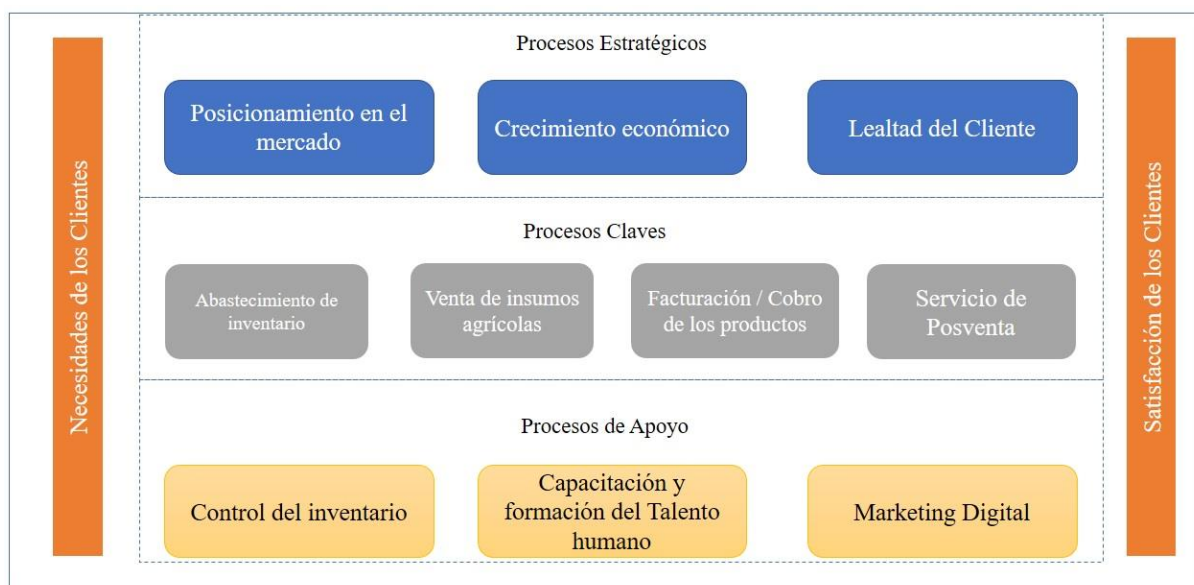


Figura 20. Mapa de Procesos propuesto para CROPVID
Elaborado por: Mosquera (2021)

4.5.2 Flujograma de procesos

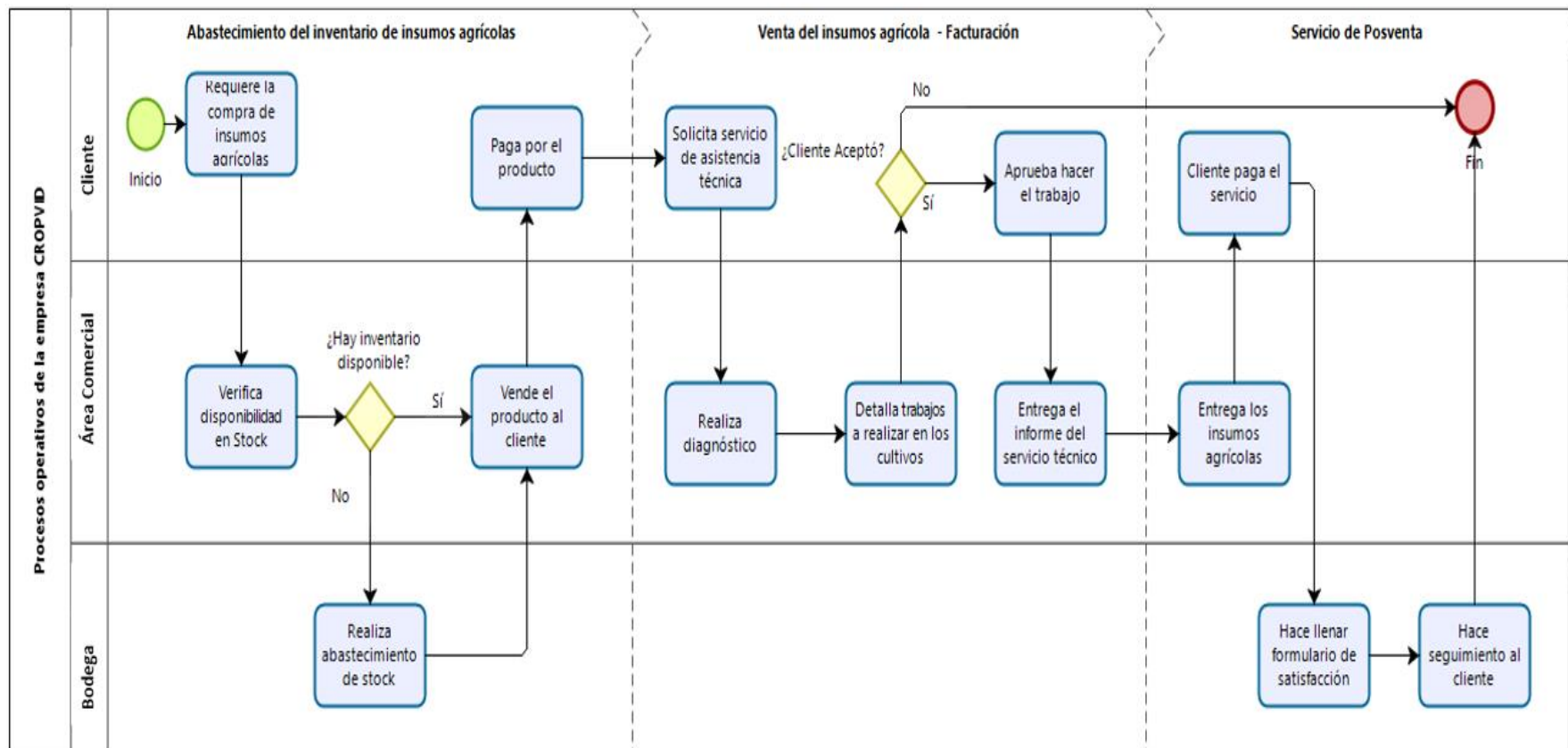


Figura 21. Flujograma de procesos operativos propuesto para CROPVID
Elaborado por: Mosquera (2021)

4.5.3 Ficha de procesos

Para determinar cada una de las actividades y responsables inmersas en los procesos claves se elaboraron tres fichas de procesos que se presentan a continuación.

Tabla 25. *Ficha de procesos aplicado al proceso de abastecimiento de inventario de insumos agrícolas*

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Abastecimiento de inventario de insumos agrícolas	No. 001	02-09-2021
MISIÓN DEL PROCESO		
Adquirir la cantidad idónea de inventario que sea capaz de suplir las necesidades del mercado.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimiento del insumo agrícola por parte del cliente. 2. Revisión de la disponibilidad de stock en la bodega de CROPVID. 3. Solicitar la reposición del producto, en caso de ser requerido. 4. Ingreso del nuevo pedido al sistema de inventario 5. Realizar la entrega del producto al Asesor Comercial. 		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Jefe de Bodega y Bodeguero		
ENTRADA DEL PROCESO	SALIDA DEL PROCESO	
Llegada del pedido (stock) a las bodegas de CROPVIP	Producto adquirido por el cliente.	
PROCESOS RELACIONADOS		
1. Control de inventario		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Colocación de los productos en perchas		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
Orden de pedido Kárdex		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
Cumplimiento de las normas aplicables para garantizar la correcta gestión del producto, organizando por fechas de vencimiento, y también rotación.		

Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 26. Ficha de proceso de venta de insumos agrícolas

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Venta de insumos agrícolas	No. 002	02-09-2021
MISIÓN DEL PROCESO		
Comercializar insumos agrícolas de la más alta calidad para garantizar la plena satisfacción de los clientes, en cuando al rendimiento esperado de sus cultivos.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atención de los diversos pedidos que realiza el cliente. 2. Verificación de la disponibilidad del producto en el inventario. 3. Descripción del precio y las ventajas del producto. 4. Realizar proforma o cotización en caso de ser requerido por el cliente. 5. Gestionar el pedido del cliente, conforme a la disponibilidad de los productos. 6. Despacho de los productos al cliente. 7. Facturación y cobro de la venta. 8. Ingreso de la venta en el sistema contable de la compañía. 		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Jefe Comercial – Vendedor – Asistente Contable/Facturación		
ENTRADA DEL PROCESO	SALIDA DEL PROCESO	
Ingreso del pedido/requerimiento del cliente	Venta del pedido de insumo agrícola solicitado.	
PROCESOS RELACIONADOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Abastecimiento de inventario de insumos agrícolas. 2. Facturación/ Cobro. 		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Abastecimiento del inventario y actividades de promoción del producto.		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
<p style="text-align: center;">Orden de Pedido Kárdex Factura</p>		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
<p style="text-align: center;">Detalle del pedido, cantidad, precio y valores totales en la factura.</p> <p style="text-align: center;">Información del cliente: Nombre, RUC, Razón Social, Dirección, Correo Electrónico.</p> <p style="text-align: center;">Las facturas deben estar debidamente autorizadas por el SRI y llenadas en todos sus campos, con el desglose de cada producto o servicio comercializado.</p>		

Elaborado por: Mosquera (2021)

Tabla 27. Ficha de proceso de Servicio de posventa

FICHA DE PROCESO		
NOMBRE DEL PROCESO	EDICIÓN	FECHA DE REVISIÓN
Servicio de posventa	No. 003	02-09-2021
MISIÓN DEL PROCESO		
Evaluar la calidad del servicio y su incidencia en la satisfacción del cliente.		
ACTIVIDADES QUE FORMAN PARTE DEL PROCESO		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de una encuesta de calidad del servicio y satisfacción. 2. Toma de datos de la encuesta de satisfacción. 3. Evaluar aquellos aspectos del servicio que son más valorados por el cliente. 3. Tabulación de los resultados de la encuesta. 4. Comunicación con el cliente para resolver alguna queja. 5. Coordinación de nueva cita con el cliente. 		
RESPONSABLE DEL PROCESO		
Jefe Comercial - Vendedor		
ENTRADA DEL PROCESO	SALIDA DEL PROCESO	
Encuesta de satisfacción	Informe a la gerencia	
PROCESOS RELACIONADOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Venta del servicio técnico de cultivos. 2. Venta de insumos agrícolas. 		
RECURSOS REQUERIDOS EN EL PROCESO		
Llamada telefónica / Encuesta en línea		
REGISTROS/ARCHIVO (Documentos resultantes en el proceso)		
<p>Encuesta de calidad de servicio</p> <p>Encuesta de satisfacción</p>		
DOCUMENTOS APLICABLES (Requeridos para realizar correctamente el proceso)		
Realizar una tabulación y análisis de datos de forma periódica		

Elaborado por: Mosquera (2021)

4.6 Índices de gestión

Finalmente, con el propósito de evaluar el desempeño de las diferentes actividades propuestas para mejorar la división del trabajo y como tal, impulsar un rediseño organizacional de la empresa CROPVID, es importante considerar algunos índices de gestión que se relacionen con aspectos como: número de capacitaciones, resolución de quejas, inconsistencias en el área de inventario y requerimientos atendidos, así como otros índices que puedan ser considerados por la Administración, en la medida que se avance en la ejecución de la propuesta.

Tabla 28. *Índices de Gestión para evaluar el funcionamiento de los procesos operativos*

Índice	Deficiente	Aceptable	Óptimo
Número de capacitaciones al personal, realizadas al año	1 vez al año	2 veces al año	3 veces al año
Número de quejas de los clientes	Más del 10%	Hasta 10%	0%
Nivel de Satisfacción del cliente	Menos del 65%	Entre 65% -85%	Entre 85% y 100%
Nivel de inconsistencias en el inventario	Más del 10% del inventario	Hasta 10%	0%
Atención de requerimientos	Menos del 80%	Entre 80% y 90%	100%

Elaborado por: Mosquera (2021)

Con el monitoreo de estos indicadores se podrán identificar falencias de manera oportuna, a fin de tomar decisiones que ayuden a revertirlas en pro de un funcionamiento idóneo y sostenible de los procesos operativos y así, ofrecer productos y servicios que le otorguen valor a los clientes. De esta manera, se espera que la mejor organización del trabajo derive en un mejor desempeño del talento humano, lo que a su vez impulsaría un crecimiento económico importante para la compañía CROPVID.

CONCLUSIONES

Los resultados de la presente investigación permiten establecer las siguientes conclusiones, con base en los objetivos específicos:

Los fundamentos teóricos que se relacionan con el plan de estructura organizacional son: el desarrollo organizacional, la organización del trabajo y el rediseño organizacional como elementos claves para impulsar un esquema de gestión por procesos dentro de la empresa CROPVID. La estructura organizacional es esa pauta o directriz que siguen los puestos de trabajo dentro de una organización, causando un cambio importante en la conducta a nivel personal y grupal. La forma más sencilla en que se muestra la estructura organizacional es a través del organigrama, que es la representación gráfica de la estructura de una empresa y todas las áreas que la integran; aspecto que se propuso en la empresa objeto de estudio.

Para diagnosticar el desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano de CROPVID se llevó a cabo una encuesta a 10 funcionarios de la misma, y una entrevista dirigida a los 4 jefes de área de este negocio. Los resultados determinaron que dentro de la empresa CROPVID no existe una estructura organizacional definida, es decir, no hay un organigrama preestablecido y, por tanto, no se han desagregado cada una de las funciones que debe cumplir el personal de las diferentes áreas, ante lo cual tampoco se han establecido las jerarquías, ni los procesos operativos que permitan evaluar el funcionamiento de la empresa.

Finalmente, como parte de la propuesta se realizó un plan de estructura organizacional cuyo propósito es hacer más eficiente el desempeño de los procesos operativos. La idea es que dentro de CROPVID se fomente un esquema de gestión por procesos. En consecuencia, la gestión por procesos requiere un apoyo visual con el cual se respalde las actividades dentro de las organizaciones, con el fin de que la organización actúe con sinergia, es decir, que se establezca un efecto de engranaje entre todas las áreas y todos los procesos para satisfacer las necesidades de los clientes. De esta forma, se cumple el objetivo general de la investigación que estableció la elaboración de un plan de estructura organizacional para CROPVID.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones al trabajo realizado se proponen mejorar en los siguientes aspectos:

Debería abordarse más literatura relacionada con la gestión por procesos en las empresas del sector PYME, dado que son las más vulnerables o sensibles a cambios que se manifiestan en el entorno macroeconómico. De ahí que al plantear propuestas que alineen a este tipo de negocios a conformar una estructura sólida, con protocolos de trabajo claros, le ayudarían a crecer económicamente y a tener mayor participación y relevancia dentro de la economía nacional; de esta forma, se evitaría a que este tipo de negocios cierren sus operaciones al poco tiempo de haber sido constituidas.

Se recomienda que CROPVID aplique esta propuesta para que disponga de una estructura organizacional documentada, capaz de definir con claridad cada una de las tareas y responsabilidad que tiene el personal que la conforma. Con esta información, se pueden formular estrategias y acciones más específicas para proyectar ese crecimiento económico deseado, a fin de ser más competitiva en el mercado de venta de insumos y tal vez, expandir su oferta hacia otras provincias del Ecuador.

Finalmente, una vez que se ejecute este plan, debería enfatizarse en el monitoreo de los índices de gestión para evaluar la forma en que se desarrollan las estrategias planteadas y tomar correctivos oportunos. Un aspecto que podría ser esencial para despuntar el crecimiento de esta compañía puede relacionarse con el servicio de asesoría técnica de los cultivos, dado que el cliente no solo compra insumos, sino que necesita un acompañamiento para lograr el mayor rendimiento de sus hectáreas cultivadas, ante lo cual es vital que se realicen labores de posventa, donde se evalúe la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente. Por ejemplo, a través de la aplicación de cuestionarios como el SERVPERF o SERVQUAL que son soportes para medir la calidad del servicio técnico.

REFERENCIAS

- Adilson, R. (2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Revista Científica "Visión de Futuro,"* 9(1), 1–20.
- Agudelo, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado,* 15(1), 116–137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Arias, F. (2014). *El proyecto de investigación.* Editorial Episteme, C.A.
- Armas-Ortega, Y. M., Llanos-Encalda, M. del P., & Traverso-Holguín, P. A. (2017). *Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales.* <http://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/gestion-talento-humano.pdf>
- Bernal, E., & Vargas, J. (2017). Cultura organizacional basada en la gestión del talento humano como factor de permanencia de las Pymes en Zacatecas. *Revista de La Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas,* 16(1), 109–126.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2013). Planeación estratégica. *Revista El Buzón de Pacioli,* 12(81), 4–19.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación De La Evaluación De Desempeño Por Competencias a Las Organizaciones.* Universidad Nacional de Cuyo.
- Chauca, J. (2014). Los procesos del departamento de talento humano en el desempeño laboral del Gobierno Provincial de Tungurahua. *Universidad Técnica de Ambato.*
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* Mc Graw Hill.
- Colin, I. (2014). *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos.* Instituto Politécnico Nacional.
- Consejo Nacional de Planificación. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 (Vol. 1).* Secretaría Nacional de Desarrollo y Planificación - SENPLADES.

- De la Cruz, E., & Huamán, Á. (2016). *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional Cuna más en la provincia de Huancavelica*. Universidad Nacional de Huancavelica.
- Franco, J., & Frías, M. (2012). Validación de una escala de clima organizacional en el sector de servicios en el noroeste de México. *Psicumex*, 1(2), 88–102.
<https://doi.org/10.36793/psicumex.v1i2.210>
- Lagos, D., Betancourt, J., & Gómez, G. (2018). Relación entre gobierno corporativo, control familiar y desempeño en empresas colombianas. *Innovar*, 28(69), 85–98.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v28n69.71698>
- Llanes, M., Isaac, C., Moreno, M., & García, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 35(3), 255–264.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362014000300002&script=sci_abstract%0Ahttp://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii02314.pdf
- Lozano, L. (2007). El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Escuela de Administrativo de Negocios*, 60, 147–164.
- Machado, L., Morales, T., & Chávez, L. (2018). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 134–141.
- Mallar, M. Á. (2011). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1), 1–23.
- Nagles, N. (2007). La Gestión Del Conocimiento Como Fuente De Innovación. *Revista Escuela de Administracion de Negocios*, 1(61), 77–87.
- Ortiz, S., & Santos, X. (2017). Diseño de un manual de procedimientos de los departamentos administrativos y de talento humano de la compañía Chartur S.A. *Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil*.
- Pardo, C., & Díaz, O. (2016). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas

- de Bogotá D.C. *Suma de Negocios*, 5(11), 39–48.
- Peña, H. C., & Villón, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific*, 3(7), 177–192.
<https://doi.org/10.29394/scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192>
- Quiroga, D. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Cali. *Universidad & Empresa*, 9(13), 9–36.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Rodríguez, J., González, A., Noy, P., & Pérez, S. (2012). Metodología de Diseño Organizacional integrando enfoque a procesos y competencias. *Ingeniería Industrial*, 33(2), 1–13.
- Tejada Z, A. (2013). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. *Psicología Desde El Caribe*, 1(12), 115–133. <https://www.redalyc.org/pdf/213/21301208.pdf>
- Ureta, F. (2018). *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral de los colaboradores del área de créditos hipotecarios del Banco de Credito del Perú en el año 2018*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://doi.org/10.19083/tesis/625160>
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión del talento humano*. Instituto de Investigaciones de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo.
- Velásquez, A., Rodríguez, L., & Tejada Z, A. (2013). Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial. *Lyon Medical*, 219(12), 5.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n63.2008.438>
- Vera, N., & Suárez, A. (2018). Incidencia del clima organizacional en el desempeño laboral, el servicio al cliente: Corporación de Telecomunicaciones del cantón La Libertad. *Universidad y Sociedad*, 10(1), 180–186.
- Vivanco, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 9(2), 247–252.
- Vivanco, R. (2019). Marketing relacional enfocado a la fidelización de los clientes del

restaurante Mar Criollo, Lima, 2019. *Universidad Norber Wiener*, 1(1), 10–220.

Zapata, J., Carlos, M., Alberto, C., & Álvarez, C. A. (2005). Conversión de diagramas de procesos en diagramas de casos de usos usando AToM3. *Dyna*, 72(146), 103–113.

ANEXOS

Anexo 1. Operacionalización de variables

Tabla 29. Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems o Preguntas	Técnicas/ Instrumentos
Independiente: Plan de Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Organizacional • Organización del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura Organizacional • Descripción del cargo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿La actual estructura organizacional de la empresa CROPVID describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto? 2. ¿La estructura organizacional responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa? 3. ¿Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos dentro de un organigrama estructural? 4. ¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa? 5. ¿Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID? 	Encuesta y entrevista personal de la empresa CROPVID
Dependiente: Procesos operativos y funciones del talento humano de la empresa CROPVID S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por procesos • Diagramación y documentación de procesos • Evaluación y medición del desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Funciones • Procesos operativos 	<ol style="list-style-type: none"> 6. ¿Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización? 7. ¿La estructura organizacional hace posible la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades? 8. ¿Los procesos operativos de la organización se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área? 9. ¿Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos? 10. ¿Considera que es necesario la definición de una estructura organizacional más eficiente dentro de la empresa CROPVID que integre procesos y funciones? 	Encuesta y entrevista personal de la empresa CROPVID

Anexo 2. Formato de Encuesta

Dirigido a: Personal de la empresa CROPVID

Objetivo: Diagnosticar el desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano de la empresa CROPVID S.A.

Estimado encuestado, favor llenar el siguiente cuestionario tomando en consideración una escala del 1 al 4, donde 1 es muy en desacuerdo y 4 muy de acuerdo.

Ítems o Preguntas	1 Muy en desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Muy De acuerdo
1. ¿La actual estructura organizacional de la empresa CROPVID describe claramente las funciones y responsabilidades de cada puesto? 2. ¿La estructura organizacional responde a la naturaleza, objetivos y necesidades de la empresa? 3. ¿Los niveles jerárquicos están correctamente establecidos dentro de un organigrama estructural? 4. ¿Existe el manual de funciones para realizar sus tareas dentro de la empresa? 5. ¿Tiene clara la misión y visión de la empresa CROPVID?				

<p>6. ¿Existe una correcta división del trabajo por cada cargo que se desarrolla en la organización?</p> <p>7. ¿La estructura organizacional hace posible la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades?</p> <p>8. ¿Los procesos operativos de la organización se encuentran definidos según la responsabilidad de cada área?</p> <p>9. ¿Existen indicadores para evaluar el desempeño del personal y los procesos operativos?</p> <p>10. ¿Considera que es necesario la definición de una estructura organizacional más eficiente dentro de la empresa CROPVID que integre procesos y funciones?</p>				
---	--	--	--	--

Anexo 3. Guía de Entrevista

Dirigido a: Jefes de Área de la empresa CROPVID

Objetivo: Diagnosticar el desempeño de los procesos operativos y las funciones del talento humano de la empresa CROPVID S.A.

Preguntas	Respuesta
1. ¿De qué manera se ha diseñado la estructura organizacional de la empresa CROPVID?	
2. ¿Se ha llevado a cabo un plan de estructura organizacional previamente, sí, no y por qué?	
3. ¿Cómo se llevan los procesos operativos de la compañía? – ¿Están documentados?	
4. ¿De qué forma se ha hecho la división del trabajo entre el personal existente?	
5. ¿Quién realiza las labores de gestión del talento humano?	
6. ¿Cómo se evalúa el desempeño del talento humano y los procesos operativos?	
7. ¿Considera que dentro de la empresa hay puestos que tienen varias funciones? ¿Qué opina sobre eso?	
8. ¿Cree que es importante aplicar un rediseño organizacional dentro de la empresa CROPVID? - ¿Cuáles serían sus expectativas?	

Anexo 4. Cifras del sector de venta de insumos agrícolas, prov. del Guayas

Tabla 30. Número de empresas dedicadas a la venta de insumos agrícolas en la prov. del Guayas

Tamaño	2017	2018	2019	2020
Grande	6	6	3	3
Mediana	5	6	5	5
Microempresa	11	13	12	12
Pequeña	12	10	7	7
Total	34	35	27	27
Variación anual	13.3%	2.9%	-22.9%	0.0%

Fuente: Informe del sector G477322 - venta al por mayor de insumos agrícolas – de la Superintendencia de Compañías, 2021

Tabla 31. Evolución de los ingresos del sector de venta de insumos agrícolas en la prov. del Guayas

Tamaño	2017	2018	2019	2020
Grande	\$ 231,059,397	\$ 275,633,280	\$ 277,174,561	\$ 194,022,193
Mediana	\$ 8,010,479	\$ 15,887,120	\$ 25,059,929	\$ 17,541,950
Microempresa	\$ 227,104	\$ 276,196	\$ 118,981	\$ 83,287
Pequeña	\$ 3,118,917	\$ 3,181,317	\$ 4,489,443	\$ 3,142,610
Total	\$ 242,415,898	\$ 294,977,913	\$ 306,842,914	\$ 214,790,040
Variación anual	23%	22%	4%	-30%

Fuente: Informe del sector G477322 - venta al por mayor de insumos agrícolas – de la Superintendencia de Compañías, 2021

Tabla 32. Participación de las empresas por tamaño, en el sector de venta de insumos agrícolas en la prov. del Guayas

Tamaño de Empresas	Total 2017-2020	%
Grande	\$ 977,889,431	92.3%
Mediana	\$ 66,499,479	6.3%
Microempresa	\$ 705,568	0.1%
Pequeña	\$ 13,932,287	1.3%
Total	\$ 1,059,026,764	100.0%

Fuente: Informe del sector G477322 - venta al por mayor de insumos agrícolas – de la Superintendencia de Compañías, 2021