

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA” EN EL MUNICIPIO DE PUIPIALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

DENIS DAYANA CADENA MORENO

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA “COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA” EN EL MUNICIPIO DE PUIPALES, DEPARTAMENTO DE NARIÑO.

DENIS DAYANA CADENA MORENO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Administradora de Empresas**

**Asesor:
Dr. FIDEL ARTURO DIAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2011**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2011.

RESUMEN

El diseño organizacional es un instrumento empresarial clave hoy en día para llevar a cabo la difícil tarea de conseguir eficiencia y eficacia, que permite a la empresa ser competitiva a corto plazo, y sobrevivir a largo plazo.

El presente estudio centra la atención en la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”, porque este es uno de los tantos establecimientos del departamento que requiere mejoras en su estructura, y para ello se aplica algunas de las herramientas del Diseño Organizacional, como son, el manual administrativo y el organigrama.

Con esta propuesta se logra crear el manual de puestos que ayuda a dirigir el personal, dando paso a la especialización de tareas; y el diseño del organigrama, que busca crear dependencias para atender todas las actividades eficientemente.

ABSTRACT

Organizational design is a critical business tool today to carry out the difficult task of achieving efficiency and effectiveness, enabling the company to be competitive in the short term and long-term survival.

This study focuses on the Comercializadora de Papa "ANGIE JOHANA" because this is one of many department stores that require improvements in its structure, and this applies to some of the tools of organizational design, such as the administrative and organizational manual.

This proposal is able to create manual jobs that helps direct the staff, leading to task specialization, and organizational design that seeks to create agencies to address all activities efficiently.

AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que me brindaron apoyo, compañía y ayuda e hicieron posible llevar a feliz término este objetivo de mi vida; a ellos mis más sinceros agradecimientos:

A Dios, por darme la voluntad y sabiduría.

A mis padres por su enorme sacrificio para que yo pudiese culminar esta etapa de mi vida.

A mis amigas Sandra Milena Buesaco Erira y Deisy Carolina Enríquez Ceballos.

A mi compañero sentimental Miguel Ángel Bastidas.

A Carlos Omar Ojeda, Director (E) del Programa de Administración de Empresas.

A los trabajadores de la COMERCIALIZADORA DE PAPA "ANGIE JOHANA" por su disposición de colaboración.

Al Doctor Arturo Fidel Díaz Terán, asesor de trabajo de grado.

A la Esp. María Elena Arboleda, jurado de trabajo de grado.

Al abogado Rodrigo Yepez, jurado de trabajo de grado.

DEDICATORIA

A Dios por darme la oportunidad de estar de pie y brindarme todas las condiciones necesarias para culminar mi carrera.

A mi madre Socorro, por su profundo amor, confianza y comprensión; a mi padre Adalberto, por su ejemplo de trabajo y sacrificio, juntos fueron la fuente de mi inspiración. A ellos mis TRIUNFOS.

A mis más admirados profesores de aula, quienes me regalaron sus conocimientos y experiencias que despertaron en mí, sueños de grandeza y han permitido plantearme múltiples metas a futuro.

A mis compañeros, quienes me dijeron ¡SI SE PUEDE! En los momentos más difíciles de este recorrido.

A mis más sinceros amigos por preocuparse y estar a mi lado en el transcurso de esta etapa.

A mi novio y amigo, por sus palabras y gestos de ánimo que me empujaron para seguir adelante y no decaer a la mitad del camino.

Ahora comienza una nueva etapa en mi vida, en donde se verán reflejados todos los conocimientos adquiridos en el alma mater, y los resultados obtenidos serán el medio para conseguir las metas que me he propuesto. MIL Y MIL gracias a quienes creyeron en mí.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. ELEMENTO DE IDENTIFICACIÓN.....	16
1.1 TEMA.....	16
1.1.1 Definición del tema.....	16
1.1.2 Definición del título.....	16
1.2 PROBLEMA	16
1.2.1 Descripción del problema.....	16
1.2.2. Formulación del problema.....	17
1.3 OBJETIVOS	17
1.3.1 Objetivo general.....	17
1.3.2 Objetivos específicos:	17
1.4 MARCO REFERENCIAL.....	17
1.4.1 Marco teórico	17
1.4.1.1 Enfoques de diseño organizacional.	18
1.4.1.2 Generalidades del diseño organizacional:	21
1.4.1.3 Herramientas de organización:	29
1.4.1.4 Proceso de diseño de la estructura organizacional.....	32
1.4.2 Marco histórico.....	33
1.4.3 Marco contextual:.....	34
1.4.3.1 Generalidades de la empresa:	34
1.4.3.2 Gestión estratégica:	35

1.4.3.3	Condiciones del entorno	35
1.5	METODOLOGÍA	41
1.5.1	Tipo de estudio.....	41
1.5.2	Método de estudio.....	42
1.5.3	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	42
1.5.3.1	Fuentes primarias	42
1.5.3.2	Fuentes secundarias.....	42
1.5.3.3	Técnicas de recolección de información	42
1.5.4	Tratamiento de la información.....	42
1.6	JUSTIFICACIÓN	42
2.	DIAGNÓSTICO	44
2.2	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA	44
2.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA COMERCIALIZADORA DE PAPA “ANGIE JOHANA”	55
3.	ORGANIGRAMA.....	59
3.1	OBJETIVO DEL ORGANIGRAMA	59
3.2	CLASIFICACION BASICA DEL ORGANIGRAMA.	59
3.2.1	Por su naturaleza.....	59
3.2.2	Por su ámbito	59
3.2.3	Por su contenido	59
3.2.4	Por su presentación.	59
3.3	DISEÑO DEL ORGANIGRAMA	59
3.3.1	División del trabajo.....	60
3.3.2	Departamentalización.	60

3.3.3	Jerarquía	60
3.3.4	Coordinación	60
3.4	ESTRUCTURA ORGANICA.....	63
3.5	NIVELES DE DISEÑO	63
4.	MANUAL ADMINISTRATIVO.....	65
4.1	OBJETIVO DEL MANUAL.....	65
4.2	CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL MANUAL.....	65
4.2.1	Por su naturaleza o área de aplicación.	65
4.2.2	Por su contenido	65
4.2.3	Por su ámbito.	65
4.3	DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MANUAL..	65
4.4	CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL.	66
5.	CONCLUSIONES	73
6.	RECOMENDACIONES	74
	BIBLIOGRAFÍA	75
	NETGRAFÍA.....	76
	ANEXOS	77

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Nombre del Cargo	45
Tabla 2. Departamento al que pertenece	46
Tabla 3. Jefe Inmediato	46
Tabla 4. Personas a Cargo	47
Tabla 5. Contactos permanentes internos.....	48
Tabla 6. En toma de decisiones o soluciones de problemas, puede consultar a: .	49
Tabla 7. Días de Trabajo.....	50
Tabla 8. ¿Usted trabaja tiempo completo o tiempo parcial?	50
Tabla 9. Horas laborales al día	51
Tabla 10. ¿Tiene usted, otras obligaciones?.....	52
Tabla 11. ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo?	53
Tabla 12. Nivel Educativo.....	53
Tabla 13. Experiencia.....	54
Tabla 14. Comparativo de No. de personas; y horario de trabajo por cargo	56
Tabla 15. Estructura Orgánica	63

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Agrupamiento funcional.....	26
Figura 2. Agrupación divisional	27
Figura 3. Agrupamiento Multienfocado.....	27
Figura 4. Agrupamiento horizontal	28
Figura 5. Agrupamiento modular	28
Figura 6. Mapa geográfico del Municipio de Pupiales	41
Figura 7. Nombre del Cargo	45
Figura 8. Departamento al que pertenece.....	46
Figura 9. Jefe inmediato.....	47
Figura 10. Personas a Cargo	48
Figura 11. En toma de decisiones o soluciones de problemas, puede consultar a:.....	49
Figura 12. ¿Usted trabaja tiempo completo o tiempo parcial?	51
Figura 13. Horas laborales al día	51
Figura 14. ¿Tiene usted, otras obligaciones?	52
Figura 15. ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo?	53
Figura 16. Nivel Educativo	54
Figura 17. Experiencia	54
Figura 18. Organigrama	62

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	78

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones del departamento de Nariño, más específicamente de sus municipios, emergen gracias al manejo empírico mas no, basadas en un diseño estructurado y previamente definido, porque se ejecutan un sinnúmero de tareas administrativas generalmente al azar y sin determinar previamente las posibilidades de éxito o de fracaso esto en la práctica da como resultado mayores dificultades en su desarrollo y lleva a las personas de la organización a cometer errores y en caso de no verse totalmente detenidos u obstruidos alcanzan objetivos limitados o por debajo de los propuestos.

Para mejorar la situación precedente, es necesario referirse al diseño organizacional como base de organización, el objetivo que persigue es organizar los elementos de una empresa de manera que vayan en pro de los objetivos de la misma, generando ventaja competitiva.

El presente estudio es la construcción de una propuesta a la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”, porque este es uno de los tantos establecimientos del departamento que requiere mejoras en su estructura, y para ello se aplica algunas de las herramientas del Diseño Organizacional, como son, el manual administrativo y el organigrama.

El objetivo de graficar la estructura organizacional plasmada en el organigrama, es crear dependencias para atender las funciones eficientemente en procura de una administración eficaz; por otro lado el manual de funciones permite medir el cumplimiento eficiente de las funciones básicas y los niveles de acción administrativas existentes para la prestación de los servicios.

1. ELEMENTO DE IDENTIFICACIÓN

1.1 TEMA

1.1.1 Definición del tema. Propuesta de un Diseño Organizacional para la empresa “Comercializadora de Papa ANGIE JOHANA” en el Municipio de Pupiales, Departamento de Nariño.

1.1.2 Definición del título. Diseño Organizacional para la empresa “Comercializadora De Papa Angie Johana” en el Municipio de Pupiales, Departamento de Nariño.

1.2 PROBLEMA

1.2.1 Descripción del problema. Durante la trayectoria del ejercicio de la “comercializadora de papa Angie Johana”, y haciendo referencia a las tareas que desarrolla cada colaborador, se reconoce que dichas funciones han surgido en la medida de las necesidades, mas no han sido diseñadas con antelación; de modo que, no se documenta las actividades de la organización, más específicamente las funciones de cada unidad de trabajo; generando desconcierto de las labores que hay que hacer, causando duplicidad de tareas, presentando múltiples errores, entorpeciendo la coordinación de procesos, etc.

Si no se han definido las funciones de cada integrante de la comercializadora, mucho menos se han precisado puestos de trabajo para ser agrupados en departamentos, conforme a las características en particular.

El gerente de la Comercializadora hace las veces de jefe inmediato de los colaboradores, así pues, el tramo de control es amplio, porque bajo el poder de la persona antes mencionada, están todos los empleados que conforman la organización, siendo esto, muestra de la ausencia de jerarquía.

Esto indica que la toma de decisiones es centralizada, puesto que, la autoridad se concentra en una sola persona, haciendo que las medidas adoptadas no sean las más adecuadas, debido a la carencia de profesionalismo en temas concernientes a todas aquellas áreas habituales que comprende una empresa común.

En otro orden de cosas, la empresa prescinde de un organigrama que represente la estructura orgánica, donde se refleja las relaciones de personal, líneas de

autoridad, posición de las áreas que la integran, y los niveles de organización que la conforman.

Es así como se llega a la conclusión de que la empresa no posee manuales administrativos que estandarizan las actividades a realizar y en consecuencia guíen al personal, como también, una estructura organizacional, donde todos los elementos se ubiquen de manera organizada y fluya coordinación entre estos.

Esta insuficiencia causa inestabilidad del personal, ausencia de coordinación, disminución de la eficiencia y eficacia para el alcance de los objetivos, mostrándose débil en el medio en que la empresa compete, provocando inseguridad en los clientes de la organización, además costos altos, como resultado de personal contratado innecesariamente.

1.2.2. Formulación del problema. ¿Es necesario el diseño organizacional para mejorar la eficiencia y eficacia de la actividad económica de la Comercializadora de papa Angie Johana?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general. Realizar la propuesta de diseño organizacional para la “Comercializadora De Papa Angie Johana”.

1.3.2 Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnostico interno a la Comercializadora de Papa Angie Johana.
- ✓ Crear un manual administrativo.
- ✓ Diseñar el organigrama de la comercializadora.

1.4 MARCO REFERENCIAL

1.4.1 Marco teórico. Para efectos de la propuesta y con el objeto de dar respuesta al interrogante que se plantea en la formulación del problema, es necesario apoyarse en los enfoques y generalidades del diseño organizacional, como también las técnicas de organización que contiene el diseño organizacional.

1.4.1.1 Enfoques de diseño organizacional.¹ Los caminos que a recorrido el diseño organizacional desde años atrás hasta el momento, se presentan a continuación, cada uno con la respectiva descripción de las transformaciones que el tema en cuestión ha sufrido. Estos son:

a. Enfoque clásico: Los primeros gerentes y autores sobre administración buscaban “el mejor camino”, una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones. Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol, fueron los principales contribuyentes al llamado enfoque clásico para diseñar organizaciones. Ellos pensaban que las organizaciones más eficientes y eficaces tenían una estructura jerárquica en la cual los miembros de la organización se guían por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Según Weber, cuando estas organizaciones se habían desarrollado plenamente, se caracterizaban por la especialización de tareas, los nombramientos por méritos, la oferta de oportunidades para que sus miembros hicieran carrera, la rutinización de actividades y un clima impersonal y racional en la Organización. Weber lo llamó burocracia.

Weber alababa la burocracia porque establecía reglas para tomar decisiones, una cadena de mando clara y la promoción de las personas con base en la capacidad y la experiencia, en lugar del favoritismo o el capricho.

Sin embargo, a raíz de la industrialización, las organizaciones adoptan tecnología que les hace más fácil operar la materia prima a menor costo, cambiando la perspectiva del diseño organizacional en el enfoque clásico por el enfoque tecnológico de las tareas.

b. Enfoque tecnológico de las tareas: “Tecnología de las tareas” se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que utilizan las organizaciones para elaborar múltiples productos y en consecuencia, como afectan estas tecnologías en el diseño de la estructura organizacional.

Se presta atención a la anterior afirmación, causando el surgimiento del enfoque tecnológico de las tareas para el diseño organizacional, que nace en los sesenta.

En el enfoque intervienen una serie de variables internas de la organización que son muy importantes, identificadas en los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas, los cuales arrojaron que la

¹ DISEÑO ORGANIZACIONAL [en línea]. ManagementEducation-School-Publications. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/131929/DISENO-ORGANIZACIONAL> [Consulta: 2 de Nov. 2010, 10:47 Pm]

tecnología de las tareas de una organización afectaba tanto su estructura como su éxito.

El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas fabriles británicas en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: (1) producción unitaria y de partidas pequeñas, (2) producción de partidas grandes y en masa y (3) producción en procesos.

La *producción unitaria* se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a la medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales.

La *producción de partidas pequeñas* se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán.

La *producción de partidas grandes y en masa* se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en líneas de ensamble (como los chips, de las computadoras). La *producción en proceso* se refiere a la producción de materiales que se venden por peso volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipo sumamente complejo que trabaja en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología—desde la producción unitaria hasta la de proceso --, tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren más supervisión y coordinación.

El tramo de administración para los gerentes del primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas con producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

Conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

No obstante, se observa que no solo la tecnología afecta el diseño organizacional, si no también depende del ambiente en que se encuentre la organización, que puede ser un ambiente dinámico o estático, como lo define el enfoque ambiental.

c. Enfoque ambiental: Más o menos cuando Woodward realizaba sus estudios, estaban desarrollando un enfoque para diseñar organizaciones que incorpora el ambiente de la organización en las consideraciones en cuanto al diseño. Estos señores, señalaron la diferencia entre dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico.

En un *sistema mecanicista*, las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En un *sistema orgánico*, es más probable que las personas trabajen en forma de grupo que solas. Se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de un gerente o de girar órdenes para los empleados. En cambio, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría.

Por tanto un sistema mecanicista es más conveniente para un ambiente estable, mientras que el sistema orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de los dos sistemas.

En un ambiente estable, es probable que un miembro de la organización siga realizando la misma tarea. Por tanto, la especialización en habilidades es conveniente. En un ambiente turbulento, los trabajos se deben redefinir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante y es por eso que los miembros de la organización deben tener habilidad para resolver diversos problemas, y no para realizar, de manera repetitiva, una serie de actividades especializantes.

Además, la solución de problemas y la toma de decisiones creativas que se requieren en los ambientes turbulentos se efectúan mejor en grupos donde los miembros se pueden comunicar abiertamente. Por tanto, en los entornos turbulentos, es conveniente un sistema orgánico.

1.4.1.2 Generalidades del diseño organizacional:

a. Concepto de diseño organizacional. Por diseño se entiende la descripción y clasificación de las unidades sociales según sus fines y objetivos; y después de examinar varias definiciones se concluye que las organizaciones *“son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos”*², como también el capital y los bienes que esta posea.

En razón de esto se define al diseño organizacional como el arte de organizar el trabajo, asignando responsabilidades, *“agrupando y relacionando a las personas con los recursos y la tecnología que posee la organización”*³, de manera que se esbocen puestos de trabajo flexible, adaptable a las necesidades de la empresa de manera coherente y coordinada.

Y es así como se arma la estructura organizacional que según Martin Hamilton Wilson y Alfredo Pezo Paredes, es en esta, donde se ve reflejado *“los niveles de jerarquía, comunicación formal, principales funciones que desarrollan y relaciones que guardan entre si los órganos que la componen”*⁴ logrando un mecanismo que propone una estructura que va en consecución de la eficiencia de los bienes, el trabajo y el capital; que conlleva a la eficacia en el logro de los objetivos para que la empresa sobreviva y prospere.

b. Importancia del diseño organizacional. El diseño organizacional, en principio esboza la estructura que requiere un cierto tipo de estrategia a implementar con el objeto de alcanzar los objetivos y conseguir la misión de la empresa.

Consecuentemente, el diseño organizacional define *“los medios o conductos a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de la organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes, las cuales se transmiten mediante comunicaciones formales o los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización”*⁵.

²Organización [en línea]. Wikipedia, 27 de enero de 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>. [Consulta: 23 de Nov. 2010, 12:09 Pm]

³ BLANK BUBIS, León. La Administración de organizaciones: un Enfoque estratégico. 3ra ed. Cali: Artes Gráficas del Valle, 2002. p.207.

⁴ HAMILTON, Wilson Martin y PEZO PAREDES, Alfredo. Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos Empresariales Aplicados. 1ra ed. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2005. p.101.

⁵ GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de Empresas. 8va ed. México: Mc Graw Hill, 1994. p.213.

Por consiguiente un buen diseño organizacional reduce costos que se verán reflejados en los estados financieros, y por ende causa un incremento en las utilidades, creando ventaja competitiva.

Y, finalmente mejora el rendimiento de todos los factores involucrados, en especial del recurso humano, porque la división, departamentalización, jerarquía y coordinación de aquellas funciones y actividades, permiten definir el que hacer de cada uno de los puestos de trabajo que se requieren en la organización, motivando al personal.

c. Dimensiones de diseño de la organización.⁶ Para comprender y evaluar las organizaciones se debe observar las dimensiones que describen a la organización.

Dimensiones estructurales: Proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización.

- ✓ La formalización. Se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización como manuales de procedimientos, descripciones de puestos regulaciones de empleo y manuales de políticas que describen el comportamiento y las actividades de la organización.
- ✓ La especialización o división de trabajo. Es el grado en que las tareas organizacionales se subdividen en puestos separados, esta especialización puede ser extensa es decir, cada empleado desempeña una gama limitada de tareas, por el contrario, si las tareas en los puestos de trabajo son de amplia variedad la especialización es baja.
- ✓ La jerarquía de autoridad. Describe quién reporta a quién y el tramo de control de cada gerente.
- ✓ Centralización. Se refiere al nivel jerárquico que tiene autoridad para tomar decisiones, se dice que cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, la organización está centralizada y cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.
- ✓ El profesionalismo. Es el nivel de educación formal y la capacitación de los empleados. Se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para ocupar puestos en la organización.
- ✓ Proporciones de personal. se refiere a la dedicación de personas en varias funciones de departamentos. las proporciones de personal incluyen el

⁶ DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. 8va ed. México: International Thomson Editores S.A., 2005. Pp.17-20.

porcentaje de administradores, personal de oficina, profesionales y mano de obra directa en comparación con la indirecta. La proporción de personal se mide dividiendo el número de empleados de una clasificación entre el total de empleados de la organización.

Dimensiones contextuales: Caracterizan a toda la organización, incluso su tamaño tecnología, ambiente y metas, siendo el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales.

- ✓ El tamaño. Es la magnitud de la organización según se refleja en el número de personas de la misma.
- ✓ La tecnología organizacional se refiere a las herramientas técnicas o acciones para transformar la producción, concierne a como la organización en realidad produce los servicios y productos que provee al cliente e incluye tales cosas como la flexibilidad de manufacturación, avance de sistema de información e Internet.
- ✓ El entorno incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización, como la industria el gobierno, los clientes, proveedores y la comunidad financiera. Los elementos ambientales que afectan en mayor grado a una organización son frecuentemente otras organizaciones.
- ✓ Las metas y estrategias de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones.
- ✓ La cultura de una organización es el conjunto de valores, creencias, puntos de vista y normas claves compartidas por los empleados, que puede observarse por sus relatos, lemas, ceremonias, ropa y disposición física de la oficina representadas en el comportamiento ético, la eficiencia o servicio al cliente, y proporcionan al elemento que mantiene juntos a los miembros de la organización.

Configuración de la Organización: Niveles de Diseño.⁷ Henry Mintzberg, sugiere que cada organización está constituida por cinco partes que tal vez varíen en importancia y tamaño dependiendo de la tecnología y ambiente de la organización.

- ✓ La **Alta dirección** es responsable de dirigir y controlar la organización, además provee con direcciones, estrategias y políticas a toda la empresa.
- ✓ Los **Mandos intermedios** son responsables de mediar entre la alta dirección y el cuerpo operativo y pasar información de arriba hacia abajo en toda la jerarquía.

⁷ Ibíd., Pp.15-16.

- ✓ El **Cuerpo operativo** incluye gente que hace el trabajo básico de la organización y produce los productos y servicios de la organización.
- ✓ El **Staff de soporte administrativo** son aquellos organismos que brindan asesoría a la empresa respecto a temas de diversa índole.
- ✓ **Staff de soporte técnico**, serán las personas que desarrollan tareas de la organización, pero que se encuentran fuera de la jerarquía de esta.

Diseños organizacionales más utilizados y que se nombran a continuación, pueden ser adaptados a los requerimientos de la organización objeto de estudio.

- ✓ La **Estructura simple** no se elabora, entonces se deduce que se da cuando las organizaciones están en sus primeros años de operación, de igual forma su entorno simple da paso a que una sola persona maneje la organización, es por eso que las decisiones tienden a ser centralizadas, también hay poca especialización de tareas, baja formalización y departamentalización, y amplios tramos de control.
- ✓ La **estructura Burocrática** a diferencia de la anterior, se presenta en organizaciones maduras, con las siguientes características “operaciones altamente rutinarias logradas a través de la especialización, reglas y reglamentos muy formalizados, tareas que se agrupan en departamentos funcionales, autoridad entrelazada, tramos de control estrechos y toma de decisiones que sigue la cadena de mando”⁸ y las cuales solo se encuentran en organizaciones que se ubican en dicha etapa dentro del ciclo de vida y en entornos estables, que ha dado como resultado la estandarización de las actividades.
- ✓ La **Departamentalización** consiste en agrupar las actividades idénticas, administrables y especializadas en departamentos. Hay varias formas de departamentalizar, a continuación se nombran algunas y de acuerdo a las necesidades del presente trabajo:
 - Por función empresarial: las actividades comunes se agrupan en departamentos que a la vez se pueden subdividir y gracias a esto se facilita la especialización funcional, obteniendo una mayor eficiencia; sin embargo este tipo de departamentalización hace que cada uno de estos se vuelva

⁸ SOSA SACILICO, Mariano. Sistema Organizacional: Estructura [en línea]. Recursos Humanos – Definición e Historia de la Administración de Personal. Emagister.com, 04 de julio de 2006. Recursos Humanos – Definición e Historia de la Administración de Personal. p. 17 Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-sistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225-17 [Consulta: 26 de Nov. 2010, 11:19 am]

individualista, debido al lenguaje que cada uno maneja, también consideran sus propios problemas y no los de la organización como un todo, además se consideran como los más importantes conduciendo a rivalidades.

- Por tipo de cliente: en este tipo de departamentalización, las actividades se agrupan en departamentos de modo que cada uno sirva a un cliente diferente, satisfaciendo sus necesidades y superando las expectativas de los mismos, pues es más fácil adaptar el producto o servicio a los exigencias de los usuarios no obstante *“puede haber subutilización de edificios, de equipos y de personal especializado, se dificulta la coordinación de esta clase de departamentalización”*⁹.
- Por productos: cuando la organización produce varios artículos, es necesario agrupar las actividades que requiere producir y comercializar uno de ellos pues *“difieren en su proceso de producción, en su tecnología y en la forma de comercializarlo”*¹⁰
- ✓ En la **Adhocracia** las personas *“suelen agruparse en unidades funcionales flexibles y se reorganizan en pequeños equipos de proyectos en función de las demandas de los clientes”*¹¹ y se caracterizan por tener poca formalización y una amplia especialización en las tareas como también una considerable descentralización del poder.
- ✓ El **diseño matricial** es la combinación de la departamentalización funcional y de productos, diseñándose dos estructuras al mismo tiempo, es decir una *“organización horizontal para los productos y una organización vertical para las áreas funcionales”*¹² lo cual hace que el personal posea dos jefes; y consecuentemente, trabajen bajo dos cadenas de mando.

Cuatro piedras angulares para el diseño organizacional. Son las bases que el diseño organizacional requiere para construir una estructura eficaz y eficiente.

⁹ BLANK BUBIS. Op. cit., p. 234.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 232.

¹¹ Disponible en: <http://elergonomista.com/15en10.html>. Psicología de la organización.

¹² Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%203/cap3_b_b.htm. universidad Nacional de Colombia. Fundamentos de Administración. Bogotá D. C.

a) La **división del trabajo**, según Adam Smith es “descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar”¹³ y esto será necesario, porque el gerente o cierta persona no es capaz de desempeñar las múltiples operaciones que requiere la actividad de la empresa.

b) Se llama **departamentalización** al agrupamiento de las funciones que tienen una característica compartida, de allí surgen las distintas áreas, divisiones, departamentos, etc. Que componen a toda la organización. Para llevar a cabo la departamentalización, a continuación se presenta una serie de **opciones de agrupamiento departamental**¹⁴ que tiene impacto en los empleados porque comparten un supervisor y recursos comunes, quienes son responsables del desempeño y tienden a identificarse y colaborar.

- El **agrupamiento funcional** junta a los empleados que desempeñen funciones o procesos de trabajo similares o que aportan un conocimiento o habilidades parecidas.

Figura 1. Agrupamiento funcional



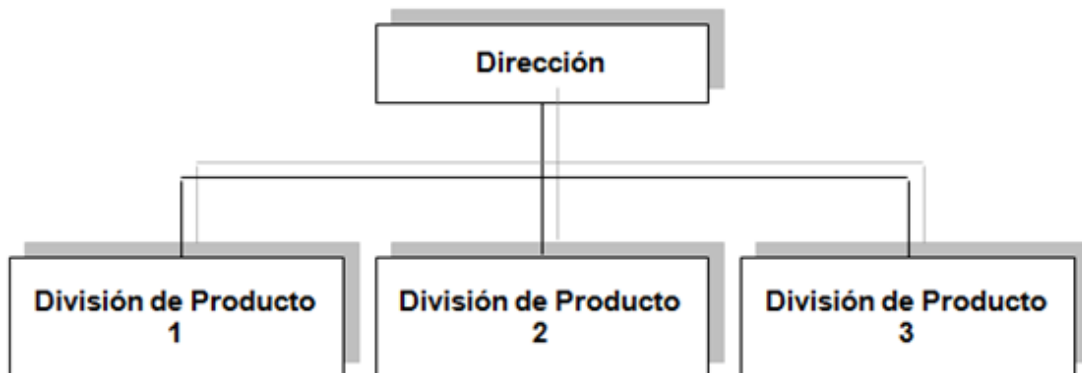
Fuente: DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. México, International Thomson Editores, S.A. 8va Ed. 2005.p.98

- El **agrupamiento divisional** significa que la gente se organiza de acuerdo con lo que la organización produce.

¹³ Disponible en: <http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>. CASTILLO, Carola; DEL PINO, Nicole y ESPINOSA, Vita. Identidad Corporativa. 2.000.

¹⁴ BLANK BUBIS. Op. cit., Pp. 97-98.

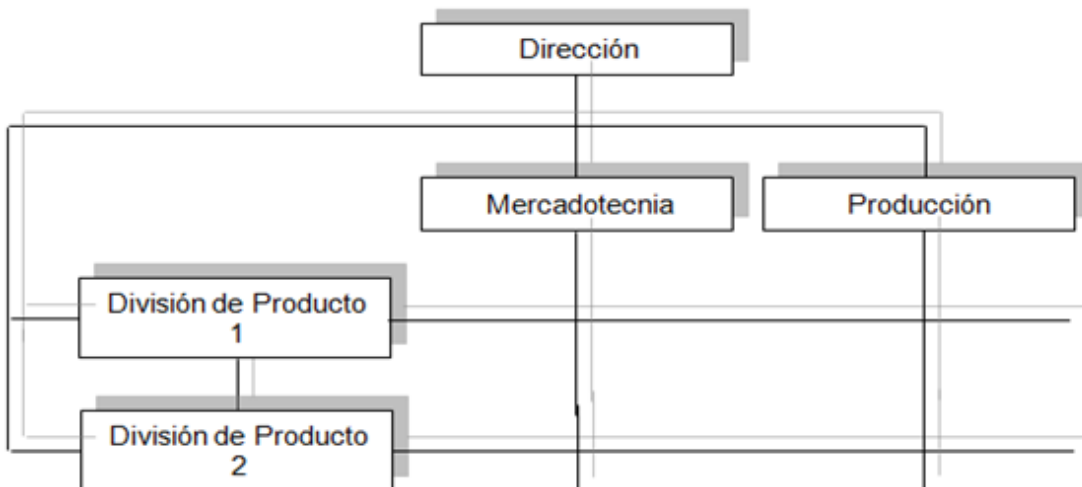
Figura 2. Agrupación divisional



Fuente: Ibíd.p.98

- El **agrupamiento de enfoque múltiple** significa que una organización adopta al mismo tiempo dos posibilidades de agrupamiento.

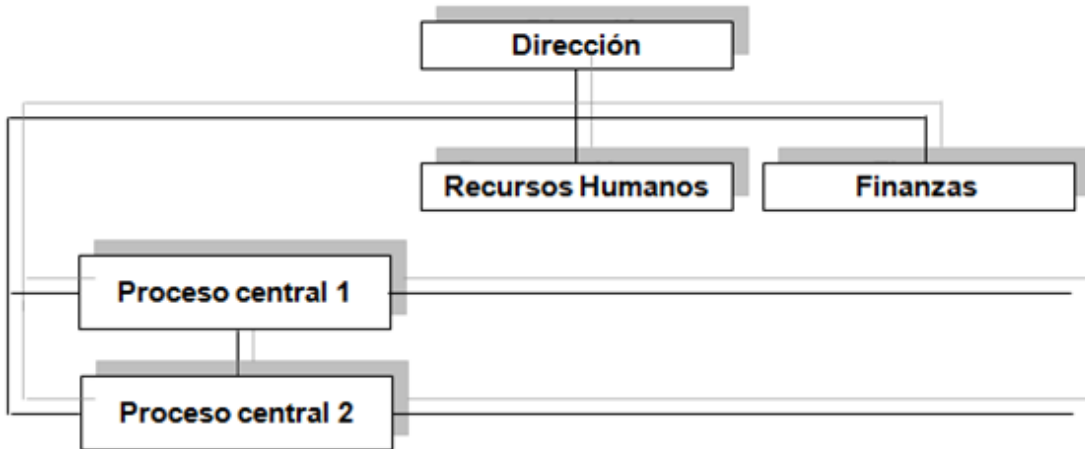
Figura 3. Agrupamiento Multienfocado



Fuente: Ibíd.p.98

- El **agrupamiento horizontal** significa que los empleados están organizados alrededor del proceso central de trabajo, la información y el flujo de los materiales que proporcionan valor directamente a los clientes. Todos los empleados que trabajan en el proceso central, son reunidos en un grupo en lugar de ser separados en departamentos funcionales.

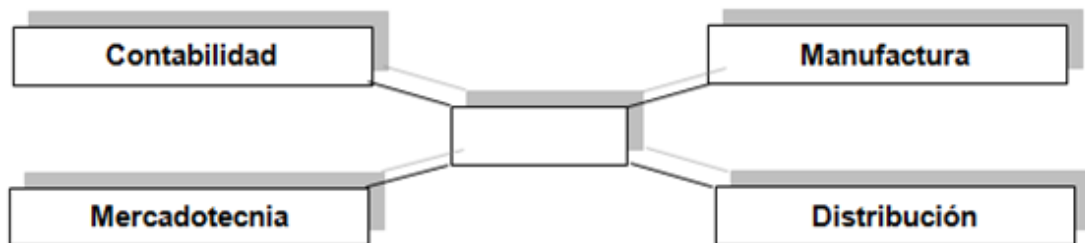
Figura 4. Agrupamiento horizontal



Fuente: Ibíd.p.98

- **Agrupamiento modular** la organización está conectada desordenadamente en componentes separados que están electrónicamente conectados para compartir información y para finalizar las tareas.

Figura 5. Agrupamiento modular



Fuente: Ibíd.p.98

c) Jerarquía. Después de dividir el trabajo y posteriormente departamentalizarlo, se prosigue a definir una cadena de mando, es decir quien depende de quién, y posteriormente, dar orden a los elementos según la importancia que tengan dentro de la organización, en donde cada uno es dirigido por el elemento que se ubica en la parte posterior.

d) La coordinación consiste en integrar las actividades de los departamentos para perseguir las metas de la organización con eficiencia, esto dependerá del grado de interdependencia que las personas de la organización posean.

Cada departamento produce, comparte y procesa información, que puede ser base para el desarrollo del rol de otros puntos, es por eso que se requiere un alto grado de coordinación, vigilando la eficacia de dicha integración.

1.4.1.3 Herramientas de organización:

a) El Organigrama¹⁵ es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

El objetivo del organigrama es ser un instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Criterios fundamentales para su preparación:

- ✓ Precisión. Las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud para plasmarlos en el organigrama.
- ✓ Sencillez. La representación de la estructura debe ser lo más simple posible, clara y comprensible.
- ✓ Uniformidad. En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- ✓ Presentación. Esta depende en gran medida de su estructura, por lo que se debe preparar complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función del objetivo.
- ✓ Vigencia. Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados.

Clasificación básica de los organigramas: los organigramas pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

Por su naturaleza:

- ✓ Microadministrativos. Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.
- ✓ Macroadministrativos. Involucran a más de una organización.

¹⁵ FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de empresas: análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 1998. Pp. 65-67.

- ✓ Mesoadministrativos. Contempla a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un sector.

Por su ámbito:

- ✓ Generales. Contiene información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
- ✓ Específicos. Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

Por su contenido:

- ✓ Integrales. Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
- ✓ Funcionales. Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades incluidas en el gráfico.
- ✓ De puestos, plazas y unidades. Indican, para cada unidad consignada la necesidad en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación:

- ✓ Verticales. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización. Presentan las unidades ramificadas de hacia abajo a partir de la cabeza de la empresa, luego desagrega los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
- ✓ Horizontales. Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.
- ✓ Mixtos. La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.
- ✓ De bloque. Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

b) Los Manuales administrativos¹⁶ son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación porque en ellos se registra y transmite en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, funciones, etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas en el puesto de trabajo, dentro de la organización para dirigir un camino adecuado y de esta manera obtener los resultados deseados.

Clasificación básica de los manuales administrativos:

Por su naturaleza o área de aplicación:

- ✓ Macroadministrativos. Son aquellos documentos que contienen información de más de una organización.
- ✓ Mesoadministrativos. Son instrumentos que involucran a todo un grupo o sector, o a dos o más de las organizaciones que lo componen.
- ✓ Microadministrativos. Son los manuales que corresponden a una sola organización y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica

Por su contenido:

- ✓ De organización. Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
- ✓ De procedimientos. Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones. Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles

¹⁶ *Ibíd.*, Pp. 147-150.

jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- ✓ De historia de la organización. Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de conocimiento proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y/o usuarios.

- ✓ De políticas. También denominados de normas, estos manuales compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.
- ✓ De contenido múltiple. Manuales que concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.
- ✓ De puestos. Conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación, relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- ✓ De técnicas. Documento que agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- ✓ De ventas. Instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas.

1.4.1.4 Proceso de diseño de la estructura organizacional. Se procede a plantear un proceso que implique introducir todos los conceptos previos que abarca el diseño organizacional para así obtener la propuesta que pretende mejorar la situación de la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”.

- a. Levantar información mediante la investigación documental, es decir, estudiar todos aquellos escritos que contienen datos de interés; aplicar un cuestionario, constituido por serie de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos específicos; dirigir una entrevista al gerente y finalmente recurrir a la observación directa.
- b. Proceder a clasificar la información que se obtuvo e interpretarla.
- c. Hacer un análisis basado en las dimensiones del diseño organizacional, para vislumbrar la situación interna real de la comercializadora en cuestión.

- d. Dividir el trabajo que actualmente se ejecuta en dicha empresa, en pequeñas operaciones.
- e. Proceder a agrupar las operaciones acorde a una característica en particular en departamentos.
- f. Definir o asignar líneas de mando a los departamentos que se creó con el objeto de saber ante quien es responsable.
- g. Coordinar a personas y actividades de la organización que conlleven al objetivo de la organización.
- h. Los pasos anteriores en su conjunto permiten construir el diseño del organigrama, acomodado a las necesidades de la organización.
- i. Después de haber establecido la estructura organizacional se procede a precisar las funciones, relaciones de autoridad y dependencia, requisitos que se atribuyen a los puestos que conforman la organización.
- j. Por último se propone a la empresa la implementación de las dos herramientas de organización.

1.4.2 Marco histórico. Hoy en día el diseño organizacional, es muy útil para las empresas, debido a que su aplicación en una organización mejora la eficiencia y eficacia de los esfuerzos en común para el logro de la estrategia u objetivos a alcanzar.

En Colombia, se denota la importancia del diseño organizacional, porque, al parecer hay un porcentaje alto de empresas informales quienes con el paso de los años han crecido en forma sustancial y es necesario aplicar dicho tema para organizar sus factores de producción.

Es por eso, la preocupación de múltiples estudiantes de diferentes planteles, universidades, y diferentes instituciones de formación profesional que proponen diseños organizacionales, acomodados a las necesidades de la empresa, sin embargo se desconoce su aplicación.

Por ejemplo, a Almacenes Éxito S. A. en Villavicencio, Yuly Andrea Morales García sugiere un diseño de estructura organizacional, porque según es el caso, no hay un organigrama publicado.

Por otro lado, las entidades que tienen claramente definida su respectiva estructura organizacional son el Ejército Nacional de Colombia y la Policía

Nacional, porque han definido claramente las líneas de mando, los departamentos que maneja, la jerarquía que se debe seguir, el diseño de puestos, especialización en las tareas, formalización de las mismas.

Se encuentran estudios en el campo agropecuario, en donde *“se ha propuesto una metodología para el diseño organizacional de PYMEs agrarias en etapa de formulación; empleando fundamentalmente los conceptos de estructura funcional, el enfoque sistémico y las nuevas tendencias de gestión por procesos. La guía metodológica comprende las etapas de definición, análisis y diseño”*¹⁷.

En el departamento de Nariño, se registran estudios realizados en especial por estudiantes universitarios que han abordado el tema, es el caso de Lilia Aguirre y Emilse Cabezas¹⁸, quienes proponen un diseño organizacional para la Funeraria Jardines de las Mercedes S. A. en el municipio de Pasto.

Los anteriores son estudios del diseño organizacional en Colombia y algunos registros en el departamento de Nariño.

1.4.3 Marco contextual:

1.4.3.1 Generalidades de la empresa:

a. Antecedentes. La Comercializadora de Papa Angie Johana es una empresa familiar nariñense, formada en el año 2.001, esencialmente, con el objeto de buscar el sustento diario mediante la pequeña producción y comercialización del tubérculo en los mercados del casco urbano del Municipio de Pupiales, y el centro de ACOPIO de Ipiales.

Los buenos resultados del trabajo arduo se ven reflejados en la cuantía de los ingresos anuales, es por eso que se principia por llevar contabilidad y asignar nombre a su negocio, en principio, llamándolo PRODUCTORA DE PAPA CADENA.

La productora abrió mercado en la “Corporación de Abastecimiento del Valle del Cauca S.A. CAVASA” en donde hasta hoy tiene éxito y fue imperioso cambiar la

¹⁷ BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Tesis (Maestría) Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. 2010. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/>

¹⁸ AGUIRRE MICOLTA, Lilia Esther y CABEZA SEGURA, Emilse. Diseño organizacional para la Funeraria Jardines de las Mercedes S. A. San Juan de Pasto. 2009. Trabajo de grado (Administrador de Empresas) Universidad de Nariño.

razón social anteriormente designada, por Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”.

Esta empresa tiene como proveedores de materia prima (papa), a los agricultores de casi toda la extensión de Municipio de Pupiales, y quienes hoy por hoy depositan su confianza en la empresa.

Los clientes frecuentes y con alto volumen de compra se ubican en la ciudad de Cali en CAVASA, y son los mejores referentes de la extensa red de clientes que posee la organización.

La evolución de la empresa se ha basado en la estrecha relación con sus proveedores y clientes, además cuenta con innumerables casos de éxito que han generando confianza y lealtad entre quienes los prefieren.

b. Razón social. Comercializadora de papa “ANGIE JOHANA”.

c. Objeto social. Producción; y comercialización de papa al por mayor y al detal.

1.4.3.2 Gestión estratégica:

a. Misión. Empresa dedicada a la producción; y comercialización de papa al por mayor y al detal, en la región y departamentos vecinos.

b. Visión. Extender la comercialización de papa a las grandes ciudades que requieran de este producto básico haciendo más fácil el acceso.

1.4.3.3 Condiciones del entorno. La papa como producto alimenticio “presentó una fuerte expansión a nivel mundial, situándose como el cuarto alimento básico en la década de los noventa, después del trigo, el arroz y el maíz. Figura entre los diez alimentos más importantes producidos en los países en desarrollo. Esta expansión se deriva de la gran capacidad de adaptación a los distintos climas y sistemas de cultivo que presenta este tubérculo, lo cual ha permitido el aumento en su producción y consumo, especialmente en los países más poblados como China y la India. A esto se le suma su gran valor alimenticio, pues es una fuente rica en proteína, carbohidratos, potasio, vitamina C, otras vitaminas y minerales en menor proporción.

La producción y el consumo de papa en Colombia aunque creciente en términos absolutos, ha venido en franco descenso en términos per cápita y perdiendo dinamismo en la última década. Si bien se aventuran muchas hipótesis sobre las causas del descenso, entre ellas el del incremento del consumo de productos sustitutos principalmente de los derivados del trigo

(pastas), cuya materia prima (el trigo en grano) es de carácter importado que goza de una apertura más o menos fuerte y por lo tanto recoge el descenso de las cotizaciones internacionales de este bien; la más probable es que ese resultado obedece a causas principalmente endógenas que se derivan de la falta de una estrategia competitiva de largo plazo que garantice la constitución de ventajas competitivas estables¹⁹.

Nariño es uno de los departamentos que mas produce el tubérculo pues es una de las principales actividades económicas de la población, uno de los municipios que más aporta a la producción de papa es Pupiales que *“representa aproximadamente el 7% del área sembrada en el Departamento, siendo superado únicamente por los municipios de Pasto, Túquerres, Ipiales y Guachuca”*²⁰.

a. Macrolocalización. Cabe aclarar que a nivel de Colombia hay un sinnúmero de Comercializadoras de papa, según registros electrónicos se encuentra a Comercializadoras de Papa en ciudades como Medellín, Heriberto Álvarez H; en Bogotá, Sánchez Calderón, REMA LTDA., y PAPASANA LTDA; en Candelaria, EL LABRIEGO & CIA LTDA; finalmente en el departamento de Nariño a PROPAPA LTDA.

b. Microlocalización. En el Municipio de Pupiales, existe la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA” legalmente constituida, no obstante, se halla a un número considerable de personas naturales que tienen como actividad económica la comercialización de papa en el casco urbano y ciudades aledañas, mas no lo hacen fuera del departamento y si se da el caso, es poco frecuente y en mínimas proporciones.

En la página web del Municipio de Pupiales²¹ se encuentra información general que se da a conocer a continuación.

c. Breve referencia histórica del Municipio. El nombre de Pupiales, según el esquema de ordenamiento territorial, tuvo origen en el Cacique Pupial o Papial, pertenecía a la tribu de los Pastos; la palabra Pupiales proviene del Quechua Papil, que significa “Secar al Sol la humedad” y “allí” o “alí” que quiere decir “gente buena”. Según Justino Mejía y Mejía “Pupiales fue una de las primeras poblaciones en el territorio de los Pastos”.

Pupiales siendo el camino de los Incas es alojado por soldados y capitanes españoles en el conglomerado indígena de los indios Pastos, que ya existía de

¹⁹ ESPINAL G, Carlos Federico; MARTINEZ COVALEDA, Héctor J; PINZON RUIZ, Nidian y BARRIO URRUTIA, Camilo A. La cadena de papa en Colombia. Bogotá: s.n. 2005. p. 3.

²⁰ PUPIALES, Información general. Disponible en: <http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f> (Consultado el 21-05-10; 10:17 am)

²¹ Ibíd.

muchos siglos antes, razón por la cual se puede afirmar que esta población es una de las más antiguas del Departamento de Nariño. Los restos arqueológicos encontrados en la región de Miraflores en 1972, así lo demuestran y además han sido de un gran valor por su terminación y la técnica utilizada. Los hallazgos arqueológicos encontrados en la vereda Miraflores llamaron la atención del país y permitieron que el Municipio, conocido como "La Cuna del Pensamiento," fuera declarado Monumento Nacional.,

Cuenta con cuatro Instituciones Educativas, la Normal Superior "Pío XII", regentada por Hermanas Franciscanas y donde se forman los docentes de la zona, la Institución Técnica Agropecuaria "José María Hernández", que goza de un prestigio elevado por su calidad educativa, la Institución Educativa Nacional de Comercio y la Institución Educativa "Los Héroes".

Fecha de fundación: 29 de enero de 1536

Nombre de los fundadores: Sebastián de Belalcázar

d. Educación. El municipio de Pupiales cuenta con 21 Centros Educativos Asociados y 4 Instituciones Educativas, que brindan educación preescolar, básica primaria, técnica agrícola y comercial. Con un total de estudiantes en el año 2007 de 3.796 a nivel urbano y rural. Existen 200 alumnos vinculados en la educación de adultos. La Normal Pío XII tiene aprobado el Ciclo Complementario por medio de lo cual brinda 2 años más de educación a los bachilleres pedagógicos y les otorga el título de "Normalista Superior".

e. Economía. La economía del municipio de Pupiales, está basada en el sector primario (producción agropecuaria), con un tipo de economía campesina. "Esta característica ha sido permanente a lo largo de la historia del departamento, su desarrollo ha estado estrechamente ligado a la tierra desde los primeros tiempos, cuando habitaban los altiplanos andinos las tribus de los Pastos y los Quillasingas".

De acuerdo con las últimas estadísticas del Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), la primera conclusión que se saca es que el municipio de Pupiales es altamente minifundista, en donde el 79,7% de los predios son menores de 3 hectáreas, el 16,1% están comprendidas entre 3 y 10 hectáreas, el 2,8% están entre 10 y 20 hectáreas y tan solo 75 predios que representan el 1,4% corresponden a predios mayores de 20 hectáreas.

La producción agrícola del municipio de Pupiales se fundamenta en una agricultura minifundista y en sectores de subsistencia, a lo largo de las tierras que conforman el altiplano andino y algunas áreas de piedemonte, con características favorables en cuanto a suelos. Hay que resaltar el territorio del municipio está intensivamente cultivado, en donde el 91,9% del área total está dedicada a

actividades agropecuarias y el 8.1% corresponde a zona urbana, áreas de protección (páramos, bosques), rastrojos de áreas improductivas y algunas plantaciones de bosques artificiales.

La producción pecuaria especialmente la ganadería, se constituye en el renglón básico de la economía del municipio de Pupiales, con una significativa producción porcina, actividades que se han incrementado sustancialmente en los últimos años. Se considera según la información de la Secretaría de Agricultura del Departamento de Nariño, que existen 950 productores en la explotación bovina y 1.200 en la explotación porcina.

En el municipio existen 9.200 cabezas de ganado bovino, de las cuales el 54.3% corresponden a hembras de más de 2 años, lo que permite que el municipio de Pupiales ocupe el 8 lugar en número de cabezas de ganado a nivel departamental.

La producción pecuaria de los porcinos es muy significativa a nivel departamental, ya que con base en el número de animales existentes en el municipio ocupa el 16º a nivel del departamento, utilizando en su mayoría un tipo de explotación tradicional de raza criolla

En cuanto a la actividad acuícola, como fomento y alternativa de producción en el sector de Paja Blanca y más exactamente en la vereda El Gualte, se ha establecido algunos estanques para la producción de trucha. Estos sistemas de cría en cautiverio comprenden 10 estanques con un espejo de agua de 500 m².

El sector secundario a nivel del municipio no es muy representativo, ya que en su mayoría es atendido por la población de Pupiales, como centro regional y por la cercanía a la población. Sin embargo sobresalen el conjunto de microempresas y talleres artesanales, dedicados a la producción de bienes de consumo para el mercado local y por los subsectores de energía, agua, transporte y acopio principalmente de leche.

En lo que se refiere a los centros de acopio de leche en la cabecera municipal existen dos empresas que desarrollan esta labor, como son COLACTEOS e INDUCOLSA (ALIVAL LTDA), los cuales generan unos 33 empleos directos y asocia a 134 usuarios. Su capacidad de almacenamiento está por el orden de los 20.000 litros.

Sobresale también la Empresa Municipal de Servicios Públicos de Pupiales, que genera unos 15 empleos directos y CEDENAR con 2 empleos directos.

En lo que tiene que ver con el transporte, en el municipio funciona la Asociación de Camioneros de Pupiales Nariño (ASDECAPUNAR), empresa que asocia a más de 30 personas, quienes prestan el servicio de carga a nivel regional y transporte

fuera del departamento. Para el transporte de pasajeros se cuenta con la empresa EXPUNAR S.A. y TAXANDINA

f. Localización geográfica. Está ubicado al sur del departamento de Nariño en la república de Colombia, entre los 0° 54´ de Latitud norte y 77° 39´ de longitud al Oeste de Greewinch. En la cordillera de los Andes; a 7 km. de Ipiales, 10 km. de la frontera con la república de Ecuador, a 91km de San Juan de Pasto y 1037 km. de la capital de Colombia, Bogotá. Es una de las poblaciones que forman parte de la meseta de Túquerres e Ipiales.

g. Población. Según DANE del 2005, el municipio de Pupiales, cuenta con 18.404 habitantes de los cuales 5.215 pertenecen a la zona urbana y 13.189 pertenecen a la zona rural, La diferencia censal correspondiente a 906 habitantes afecta los indicadores municipales que incluyen esta cifra ya que el censo DANE es utilizado en el Departamento Nacional de Planeación para la evaluación y diagnóstico municipal y considera la cifra DANE para el cálculo de los mismos. Igualmente afecta el cumplimiento, en algunos casos, de metas institucionales del Centro de Salud ya que los indicadores alteran sus resultados.

h. División Político-Administrativa. Según el Instituto Geográfico Agustín Codazzi²² y de acuerdo al Artículo 311 de la Constitución Nacional “ El municipio como la entidad fundamental de la división político administrativa del Estado, le corresponde prestar los servicios públicos que determine la Ley, construir las obras que demande el progreso local, ordenar el desarrollo de su territorio, promover la participación comunitaria, el mejoramiento social y cultural de sus habitantes y cumplir con las demás funciones que le asigne la constitución y las Leyes” y según la Ley 136 de 1.994. en su Artículo 1 establece: “El municipio es la entidad territorial fundamental de la división político administrativa del Estado, con autonomía política, fiscal y administrativa, dentro de los límites que le señalen la constitución y la ley cuya finalidad es el bienestar general y el mejoramiento de la calidad de vida de la población en su respectivo territorio”.

- ✓ Zona Urbana. Está formada por nueve (9) barrios: El Centro, El Progreso, La Granja, San Francisco, La Unión, La Avenida Sarast, Urbanización Villa Real, Urbanización 20 de Julio y Urbanización El Dorado.
- ✓ Centro poblado. Conformado por 13 veredas y comprende 5.828.2 hectáreas que representan el 44.5% del área total del territorio municipal estas veredas son Chires Sur, La Concordia, Calputan, Espino Sur, Espino Alto, El Ejido, San Antonio Inchuchala, Miraflores, Pusialquer, Tres esquinas y san Juan Chiquito.

²² INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. División Político Administrativa de Pupiales. [en línea] Disponible en: <http://www.igac.gov.co/> [Consulta: 23 de Feb. 2011, 10:47 Pm]

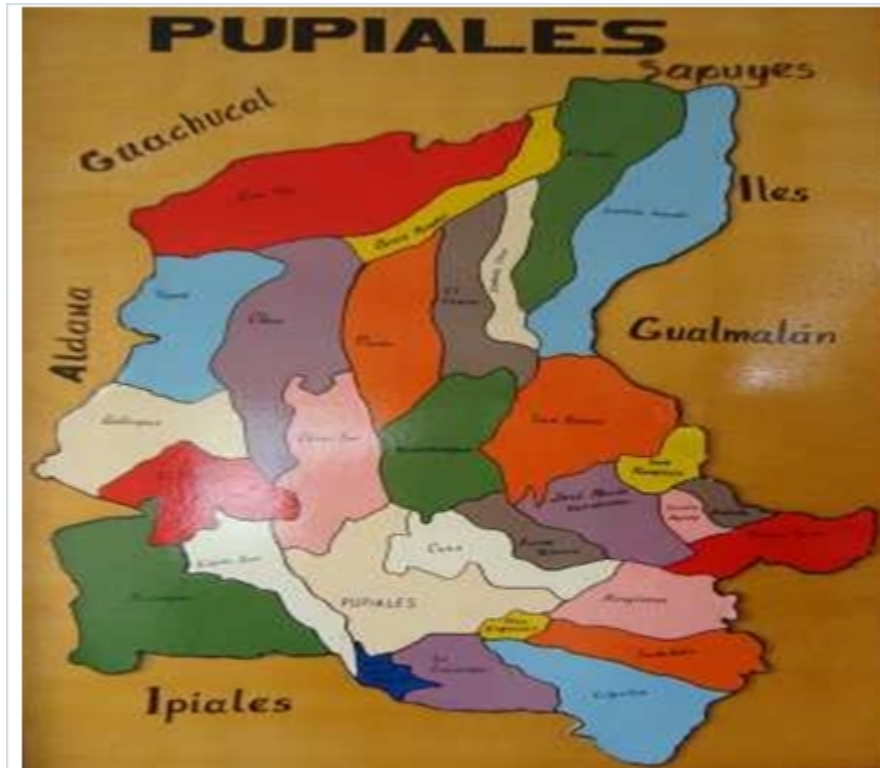
- ✓ Corregimiento de José María Hernández. Este corregimiento está conformado por 11 veredas que comprenden una extensión de 4.310,9 hectáreas, que representan el 33, 1% del total del área del municipio. Estas veredas son San Francisco, Santa Lucía, San Marcos, Santa Martha, Guacha, El Común, Fuelamuezquer, El Gualte, Imbula, Chico, Imbula Grande, y Arena Blanca.
- ✓ Zona Norte. Conformada por 5 veredas que comprende una extensión de 2.910.2 hectáreas que corresponde al 22,4 % del área total del municipio, las veredas que conforman son Chires Centro, Casafría, Tepud, Chires Mirador y Piacún.

i. Clima. *“Por estar en las zonas bajas de latitudes se encuentra influenciado por la verticalidad de los rayos del sol que conjuntamente por estar rodeado de montañas y dominado por altiplanicies presenta un clima preferiblemente frío húmedo a frío seco, típico del altiplano Nariñense”²³.*

j. Mapa. El Municipio de Pupiales se encuentra localizado en el sur del Departamento de Nariño, en la región fronteriza con el Ecuador y cerca de la ciudad de Ipiales, haciendo parte del altiplano de Ipiales. Su acceso se hace por la carretera panamericana que comunica a Pasto – Ipiales, en una distancia de 80 kilómetros y de aquí por carretera pavimentada secundaria en una longitud de 7 kilómetros.

²³ CORAL, Artur. Pupiales departamento de Nariño, Colombia. [en línea] “La Cuna del Pensamiento” Ipiales TIMES, 2004. Disponible en: <http://www.ipitimes.com/p.htm> [Consulta: 23 de Feb. 2011, 11:22 Pm]

Figura 6. Mapa geográfico del Municipio de Pupiales



Fuente: Mapas Geográficos. [en línea]. Fecha de última actualización: 19 de Octubre de 2009 [Consulta: 23 de Feb. 2011, 11:48 Pm] Se encuentra en: <http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=mmxx1-&x=2779342>

El Municipio de Pupiales actualmente limita así: Por el norte con los municipios de Guachucal, Sapuyes, Ospina e Iles, teniendo como divisoria principal el Páramo Paja Blanca; por el sur con el Municipio de Ipiales, teniendo como divisoria principal las quebradas La Ruidosa y Doña Juana; por el oriente con los municipios de Gualmatán e Ipiales, teniendo como divisoria principal la quebrada Imbula Grande y el río Boquerón, respectivamente y por el occidente con el Municipio de Aldana, teniendo como divisoria principal el cerro Guanacas o Gordo y la quebrada Pusialquer.

1.5 METODOLOGÍA

1.5.1 Tipo de estudio. El tipo de investigación para el presente estudio, es descriptivo, con este, se pretende “mostrar, narrar, reseñar o identificar hechos, situaciones, rasgos, características de un objeto de estudio, o se diseñan

productos, modelos, prototipos, guías, etc”²⁴ que conduce a proponer la posible solución del problema que presenta la Comercializadora de Papa Angie Johana.

1.5.2 Método de estudio. El proceso a llevar a cabo para resultados del presente estudio, es el método de investigación deductivo – inductivo, pues da paso a obtener conclusiones particulares que surgen de todos aquellas personas y puestos de trabajo que hacen parte de la comercializadora y en consecuencia la suma de estas se vean reflejados de forma general en el diseño de la estructura organizacional.

1.5.3 Fuentes y técnicas de recolección de información.

1.5.3.1 Fuentes primarias. La información se obtendrá de la observación directa, a todos aquellos acontecimientos que conciben los elementos de la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA” en el desarrollo del objeto social.

1.5.3.2 Fuentes secundarias. La información del tema base del presente estudio, se ofrece en material bibliográfico, artículos, trabajos de grado, los cuales sustentan el tipo de estudio y el diseño seleccionado.

1.5.3.3 Técnicas de recolección de información. La información necesaria para el presente estudio se obtendrá directamente del gerente y sus colaboradores. Se usaran instrumentos como, la entrevista personal, encuesta, análisis documental de la empresa, que ayudan a encerrar información de interés para el estudio.

1.5.4 Tratamiento de la información. Una vez obtenida la información se procede a sistematizarla, tabularla y procesarla mediante hojas de cálculo en la aplicación Microsoft Excel.

1.6 JUSTIFICACIÓN

El diseño organizacional es una de las herramientas de la administración que permite dar sentido a los elementos de la organización, de manera que actúen en

²⁴ BERNAL, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación. 2da. ed México: Pearson educación, 2010. p.112.

forma coordinada para el logro de las metas generales de la empresa, en forma eficaz y eficiente.

Es por eso que el presente trabajo hace alusión a la problemática de una de las empresas de la región que centra su falencia en la ausencia de organización, y por lo general la situación es igual para muchas más, debido a su tamaño y/o la forma empírica en cómo se administran, causando el deterioro de la organización que lleva a consecuencias nefastas.

Consciente de la importancia que hoy reviste el tema de diseño organizacional, para la eficiencia y eficacia de las organizaciones, el presente estudio tiene repercusión práctica en la Comercializadora de papa "ANGIE JOHANA", proponiendo un manual administrativo y el diseño de la estructura organizacional que al ser aplicados ocasionará resultados notables en el desarrollo de su actividad, de manera que se vuelva competitiva en el mercado.

2. DIAGNÓSTICO

2.1 APLICACIÓN DE LA ENCUESTA

Según los datos recolectados, la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”, para el desarrollo de su objeto social contrata a 47 personas distribuidas inequitativamente en siete cargos.

Con base en lo inicialmente expuesto, se explica que, el tamaño de la muestra es de siete, cantidad diferente al total de personas que tiene la organización, la razón es que la encuesta se aplica a una persona por cargo, más no al total de personas que hace parte de la empresa.

2.2 INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOLECTADA

Las preguntas que se enumeran a continuación, ayudan a la construcción del manual de funciones que se halla más adelante, por tanto no son objeto de interpretación.

- a. Relate las funciones generales que desarrolla.
- b. Describa de forma secuencial las funciones específicas.
- c. Complementarios.

Entonces, para el desarrollo del diagnostico, se toman las respuestas de las preguntas restantes, las cuales brindan información de importancia para el análisis de la situación interna actual de la empresa.

La explicación de las respuestas recolectadas de las diferentes preguntas que se plantearon, y se hallan a continuación, permiten detectar hasta qué grado el personal conoce la estructura organizacional que hoy asume la organización.

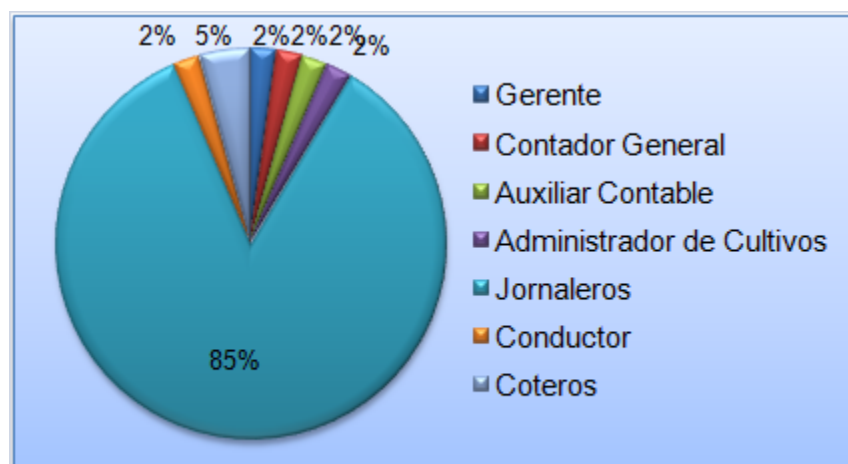
Tabla 1. Nombre del Cargo

Nombre del Cargo	No. Personas por cargo
Gerente	1
Contador General	1
Auxiliar Contable	1
Administrador de Cultivos	1
Jornaleros	40
Conductor	1
Coteros	2
Total	47

Fuente: Esta Investigación.

El negocio vislumbra siete cargos, como son: Gerente, Contador General, Auxiliar Contable, Administrador de Cultivos y Conductor, cada uno de estos lo asume una persona respectivamente; en cambio, los Jornaleros son alrededor de cuarenta colaboradores y, el puesto de Coteros demanda dos personas.

Figura 7. Nombre del Cargo



Fuente: Esta Investigación.

La explicación de la proporción que se atribuye a los jornaleros, es porque la mano de obra se requiere de acuerdo a la capacidad de producción de papa; luego se localiza a los Coteros con 5% de participación, y el Gerente, Contador General, Auxiliar Contable y conductor ocupan en total el 8%, cada uno con 2%.

Tabla 2. Departamento al que pertenece

Respuesta	Frecuencia
No sabe/No responde	7
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 8. Departamento al que pertenece



Fuente: Esta Investigación.

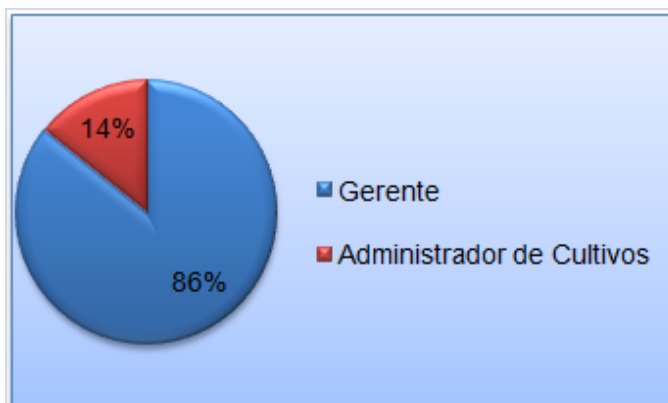
El 100% de los funcionarios expresa no saber a qué dependencia pertenece, y algunos desconocen del tema, dando a entender que la entidad carece de departamentos previamente definidos.

Tabla 3. Jefe Inmediato

Respuesta	Frecuencia
Gerente	6
Administrador de Cultivos	1
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 9. Jefe inmediato



Fuente: Esta Investigación.

En referencia a la consulta, se deduce que solo el 14% de los encuestados reconoce al administrador de cultivos como su jefe inmediato; mientras que el 86% indica que el supervisor es el gerente del establecimiento, concluyendo que hay precaria jerarquía de autoridad.

Tabla 4. Personas a Cargo

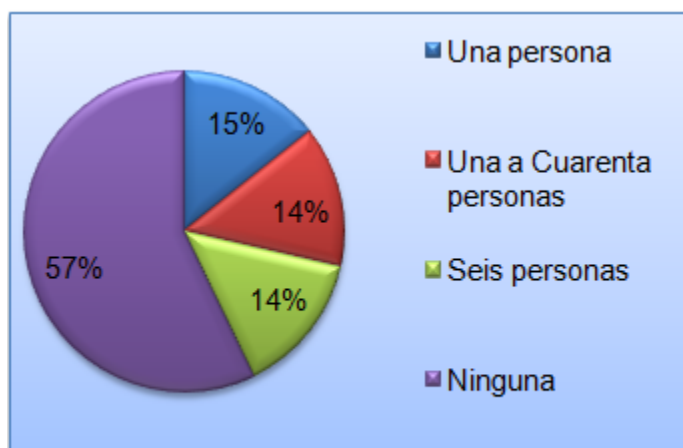
Respuesta	Frecuencia
Una persona	1
Una a Cuarenta personas	1
Seis personas	1
Ninguna	4
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

En relación a los nombres de los cargos que afirman la pregunta, se dice que, quien tiene a su cargo seis subalternos, o en su defecto a todo el personal que hace parte de la empresa, es el gerente; indicando amplio tramo de control.

Por otro lado, el Contador General manifiesta tener bajo supervisión a una persona y el Administrador de Cultivos aclara que, según sea el caso, tiene a cargo de uno, a cuarenta trabajadores.

Figura 10. Personas a Cargo



Fuente: Esta Investigación.

De acuerdo con los porcentajes que proporciona la Figura No. 4, se deduce que el 14% del personal tiene bajo responsabilidad seis empleados, por consiguiente, el 15% asume la supervisión de un colaborador, el 14% de una a cuarenta funcionarios y finalmente, el 57% no tiene ninguna persona a cargo.

Tabla 5. Contactos permanentes internos

Encuestado	Respuesta
Gerente	Todo el Personal.
Contador General	Gerente, Aux. Contable
Auxiliar Contable	Gerente, Contador General, Coteros.
Administrador de Cultivos	Gerente, Jornaleros, Conductor.
Jornaleros	Administrador de Cultivos, Gerente, Conductor
Conductor	Gerente, Coteros, Jornaleros.
Coteros	Gerente, Conductor, Aux. Contable, Jornaleros.

Fuente: Esta Investigación.

Cada trabajador de la Comercializadora establece relación con alguien más debido a la necesidad de compartir información con el otro, favoreciendo a quien lo necesita para desarrollar las tareas diarias.

Es el caso del gerente, quien requiere información de todas las personas de la empresa para planear el quehacer, mientras que el Contador General solo establece contacto con el Auxiliar Contable y el Gerente, pues ellos son quienes proporcionan información para su trabajo.

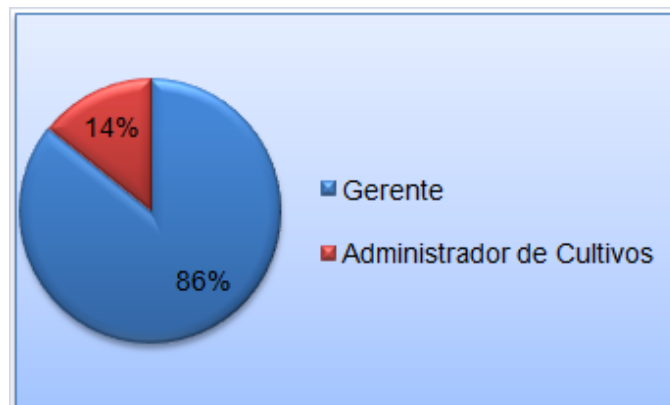
Caso contrario al del Auxiliar Contable, Coteros, Conductor, Jornaleros y Administrador de Cultivos, pues ellos necesitan hacer conexión con la mayoría de personal, hallando como característica particular, el contacto permanente con el Gerente.

Tabla 6. En toma de decisiones o soluciones de problemas, puede consultar a:

Respuesta	Frecuencia
Gerente	6
Administrador de Cultivos	1
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 11. En toma de decisiones o soluciones de problemas, puede consultar a:



Fuente: Esta Investigación.

Para tomar decisiones o solucionar problemas, los elementos de la entidad consultan y/o se dirigen solo a dos personas, como son, el Gerente y el Administrador de cultivos, el primero con participación del 86% y el siguiente con solo el 14%, de modo que, hay considerable centralización del poder en el propietario de la organización

Tabla 7. Días de Trabajo

Encuestado	L	M	M	J	V	S	D
Gerente	x	x	x	x	x	x	X
Contador General						x	
Auxiliar Contable	x	x	x	x	x	x	X
Administrador de Cultivos	x	x	x	x	x	x	
Jornaleros	x	x	x	x	x	x	
Conductor	x	x	x	x	x	x	
Coteros	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Esta Investigación.

Abordando el tema de los días de trabajo, se halla que el Gerente y propietario de la empresa, trabaja de sábado a domingo; de igual forma lo hace el Auxiliar Contable, porque el flujo de información fluye con más frecuencia los fines de semana.

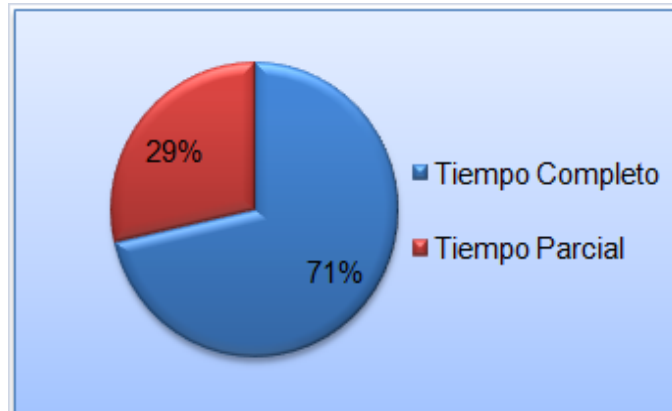
El personal que tienen horario habitual son: el conductor, los coteros y jornaleros; sin embargo, el Contador General asiste a la entidad solo los días sábados, pues su trabajo se caracteriza por supervisar y brindar asesoría sobre el proceso contable, y frecuentemente prepara informes para situaciones que lo ameriten, el trabajo restante lo hace fuera del establecimiento, por tal no asiste continuamente al sitio de trabajo.

Tabla 8. ¿Usted trabaja tiempo completo o tiempo parcial?

Respuesta	Frecuencia
Tiempo Completo	5
Tiempo Parcial	2
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 12. ¿Usted trabaja tiempo completo o tiempo parcial?



Fuente: Esta Investigación.

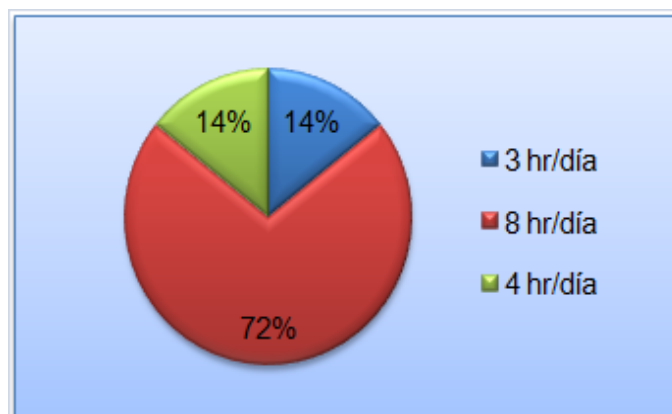
El 71% de los colaboradores encuestados, declaran trabajar tiempo completo, caso contrario del 29%, quien expresa ocupar tiempo parcial, y ellos son, el Contador General y el auxiliar Contable.

Tabla 9. Horas laborales al día

Respuesta	Frecuencia
3 hrs/día	1
8 hrs/día	5
4 hrs/día	1
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 13. Horas laborales al día



Fuente: Esta Investigación.

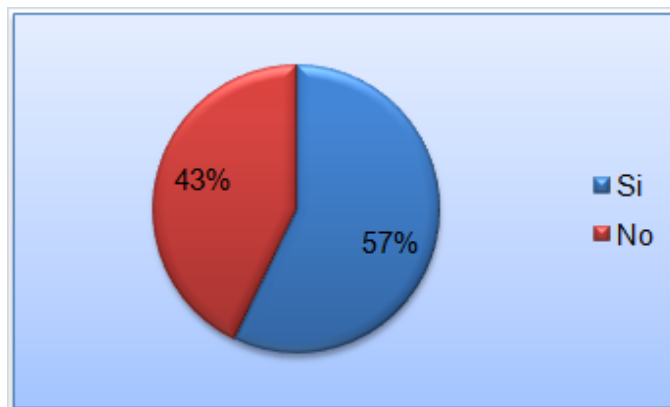
Los funcionarios que laboran 8 hrs/día son Jornaleros, Coteros, Conductor, Administrador de Cultivos y Gerente, con un participación del 72%; el Auxiliar Contable trabaja 3 hrs/día, y asume el 14%, ya que hay poca fluidez de la información contable los días en semana, y no es necesario que requiera de más tiempo; y al Contador General se le atribuye el 14%, quien dedica 4 hrs/día, los días sábados por razones que se dieron a conocer con anterioridad.

Tabla 10. ¿Tiene usted, otras obligaciones?

Respuesta	Frecuencia
Si	4
No	3
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 14. ¿Tiene usted, otras obligaciones?



Fuente: Esta Investigación.

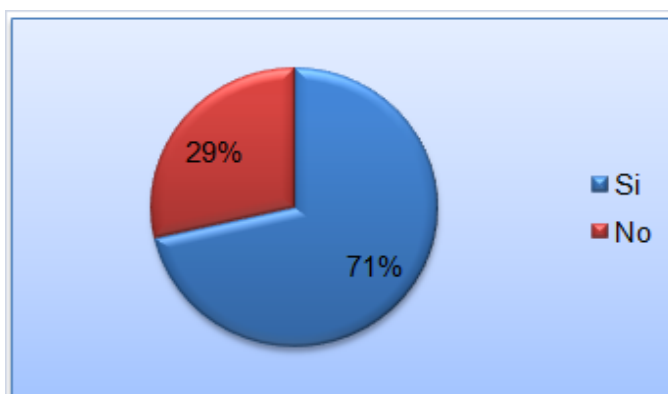
El 43% dice que no tiene obligaciones diferentes a las que cree que son del cargo, concepción contradictoria del 57% de los subalternos, quienes revelan que hacen tareas que creen, son de sus compañeros, apreciación que indica que hay duplicidad de funciones.

Tabla 11. ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo?

Respuesta	Frecuencia
Si	5
No	2
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 15. ¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo?



Fuente: Esta Investigación.

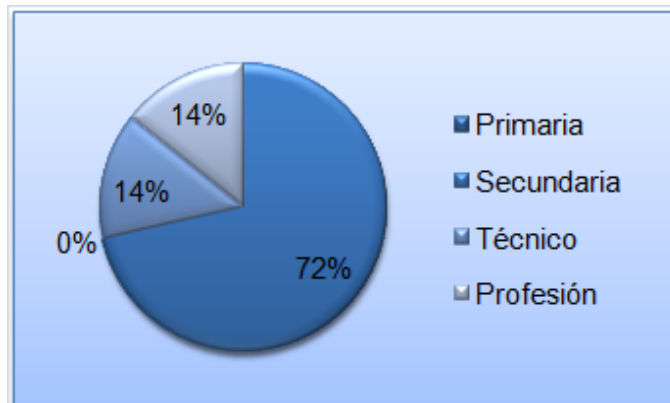
Se observa que el 29% del personal no organizan diariamente su trabajo, sin embargo el 71% se halla en contraposición a la preliminar afirmación porque expresan que cotidianamente es necesario establecer formas distintas de trabajo, debido a la inadecuada dirección.

Tabla 12. Nivel Educativo

Respuesta	Frecuencia
Primaria	5
Secundaria	0
Técnico	1
Profesión	1
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 16. Nivel Educativo



Fuente: Esta Investigación.

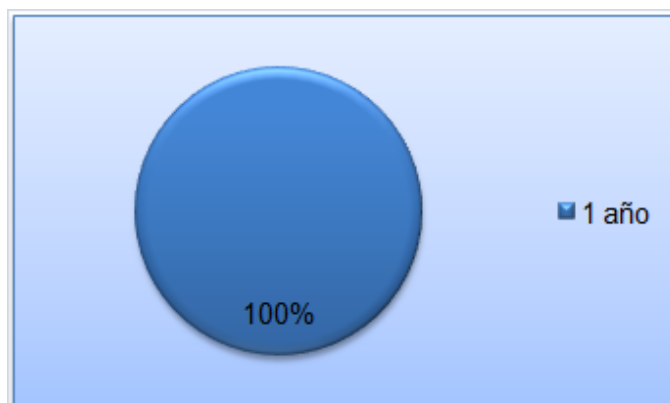
En relación al nivel educativo de los trabajadores de la empresa, se encuentra que ninguno requiere de secundaria, por el contrario, el 72% manifiesta que solo será necesario haber cursado la básica primaria, afirmación opuesta al 14%, quienes dicen que es imperioso tener un nivel técnico y profesional con 14%, en otras palabras, hay bajo profesionalismo en la organización.

Tabla 13. Experiencia

Respuesta	Frecuencia
1 año	7
Total	7

Fuente: Esta Investigación.

Figura 17. Experiencia



Fuente: Esta Investigación.

El 100% de los elementos de la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA” explican que es necesario tener experiencia mínima de un año en el manejo de temas concernientes al puesto de trabajo.

2.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA COMERCIALIZADORA DE PAPA “ANGIE JOHANA”

El análisis se apoya en las dimensiones estructurales del diseño organizacional, como son: la formalización, especialización o división de tareas, jerarquía de autoridad, centralización y profesionalismo, y así obtener la valoración interna de la empresa.

La Comercializadora de Papa ANGIE JOHANA, es una empresa familiar dedicada a la producción; compra y venta de papa, en la región y departamentos vecinos; creada en el 2.001 en principio, con el objeto de buscar el sustento diario, mediante la pequeña producción y comercialización del tubérculo en los mercados del casco urbano y el centro de ACOPIO de Ipiales.

Su propietario es una persona con conocimiento amplio en el sector papicultor, gracias a la experiencia que ha adquirido en el tiempo, sin embargo desconoce los procesos administrativos que se deben llevar a cabo para el correcto desempeño de la empresa, pues carece de formación académica.

A medida del paso del tiempo, el negocio crece, y es por eso que se principia por asignarle nombre, llamándolo PRODUCTORA DE PAPA CADENA, luego el propietario resuelve cambiar la razón social antes designada por COMERCIALIZADORA DE PAPA “ANGIE JOHANA” para efectos comerciales.

A causa de la apertura de mercado en la “Corporación de Abastecimiento del Valle del Cauca S.A. CAVASA”, en donde hasta hoy tiene éxito, esta se ve en la necesidad de ingresar personal de apoyo para las diferentes tareas que salían a diario.

La vinculación de nuevos colaboradores se hace por contratación directa, y a la medida que surgen las necesidades, de manera que no se planea incorporar nuevos cargos con un objetivo en particular, no se detallan funciones precisas; asimismo no se establece el grado de autoridad, como también a quien reporta y a quien supervisa el empleado.

Algunos de los profesionales en el área de la Contaduría Pública que han pasado por la empresa, manifestaron no poder llevar la contabilidad de la empresa debido a que estaba desorganizada y no había sido procesada de acuerdo al proceso

contable, sin embargo hoy, la contabilidad se encuentra bajo la supervisión del Contador Público que más se amoldo a las necesidades de este cargo.

Después, el Contador General requirió de una persona para que le colabore en la contabilidad, no obstante se explica que han pasado por dicha empresa cinco personas que no han logrado cumplir con las expectativas, o la causa puede ser porque no reciben inducción al momento de ingresar, y si la hay no es clara pues las funciones a desempeñar no están definidas.

En el momento, el número de cargos es de siete, teniendo en cuenta que a cada cargo se asigna cierto número de personas, por ejemplo, para la producción de papa se opera desde 10 hasta 40 jornaleros, de acuerdo a la capacidad de producción que posea el establecimiento.

El siguiente cuadro muestra como cada cargo es un caso especial en el manejo de horas/día, horas/semana y días de trabajo; actuación que se explica con detalle, en forma individual, después de la tabla comparativa.

Tabla 14. Comparativo de No. de personas; y horario de trabajo por cargo

Cargo	N° de personas por cargo	Días de trabajo	Horas - Día	Horas - Semana
Administrador	1	Lunes a Domingo	8	56
Contador General	1	Sábado	4	4
Auxiliar Contable	1	Lunes a Domingo	3	21
Administrador de cultivos	1	Lunes a Sábado	8	48
Conductor	1	Lunes a Sábado	8	48
Coteros	2	Lunes a Sábado	8	48
Jornaleros	40	Días que se requieran	8	

Fuente: Esta Investigación.

Los días y las horas de trabajo varían de acuerdo al cargo, por ejemplo, el Contador General trabaja cuatro horas los sábados, pues solo asiste a verificar y supervisar los registros contables que se hicieron durante su ausencia, concilia saldos de los libros, además brinda asesoría sobre impuestos e incertidumbres que surgen; cuando es necesario prepara información tributaria, estados financieros e informes contables; la liquidación de impuestos, renta y complementarios los hace fuera del negocio.

El gerente y como propietario de la Comercializadora de Papa "ANGIE JOHANA", trabaja de lunes a domingo con disposición de ocho horas diarias.

El conductor y los coteros tienen días y horas de trabajo habituales, caso diferente al de los jornaleros, porque el itinerario no está establecido, debido a que las labores agrícolas no se hacen en forma consecutiva, ya que entre el cultivo, mantenimiento y cosecha de papa y/o clasificación de la misma hay lapsos de tiempo considerables.

El Auxiliar Contable dedica tres horas al día, de lunes a domingo; la justificación de su horario concierne a la escasa fluidez de información contable en la semana, y se acelera los fines de semana, porque los proveedores cobran los días domingo y la mercancía se despacha a la ciudad de Cali el Sábado para que este en CAVASA el lunes, día de mercado.

Se observa que hay ambigüedad por parte de los colaboradores al reconocer al jefe inmediato, pues en su gran mayoría define al propietario como jefe inmediato, y en menor proporción hace mención al Administrador de Cultivos, concluyendo así que no hay jerarquía de autoridad.

Se aprecia que la toma de decisiones es centralizada, y esa es la realidad que se confronta con las respuestas de la encuesta, allí se ratifica que para decidir o dar solución a algo en su conjunto se dirigen al gerente, y solo los jornaleros solicitan ayuda al Administrador de Cultivos.

Además, las funciones no están agrupadas acorde con las actividades comunes, garantizando que no se ha producido el proceso de departamentalización.

Es por tal juicio que todos los elementos de la organización no se identifican dentro de una dependencia, revelando desconocimiento al momento de declarar que departamento les incumbe.

Las tareas por cada uno de los colaboradores son de amplia variedad, es el caso de los coteros, quienes en la encuesta exponen que hacen trabajos de fuerza y colaboran en la producción de papa; el auxiliar contable además de liquidar pagos, calcular, preparar y procesar, y archivar los movimientos contables, hace las labores de secretaría, de igual forma el conductor dice hacer labores de fuerza como los coteros; y el Administrador de Cultivos expresa que a parte de su rutina normal, recoge a jornaleros para llevarlos a su sitio de trabajo, labor propia del conductor; es así como se entorpece la especialización de tareas ya que se demuestra que hay duplicidad de funciones.

Con relación al profesionalismo, las encuestas demuestran que no se requiere altos niveles de educación formal para ocupar puestos en la organización, solo se les exige ostentar de título profesional y/o técnico al Contador General y al Auxiliar Contable respectivamente, para los demás cargos solo es necesario tener experiencia laboral en las tareas a desarrollar.

En cuanto a la cantidad de documentación escrita en la organización, como manuales, políticas o regulaciones del empleo es nula, señalando que no hay formalización en la entidad.

El diagnostico concluye que el diseño organizacional de la comercializadora se asemeja a la estructura simple, porque esta no se elabora con antelación, además quien maneja la organización es una sola persona, también hay baja especialización en las tareas, formalización y departamentalización nula, y amplios tramos de control.

3. ORGANIGRAMA

3.1 OBJETIVO DEL ORGANIGRAMA

Se propone un instrumento capaz de modelar en forma gráfica y objetiva la estructura organizacional de la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”, para proporcionar al público en general una imagen formal de la organización, facilitar las relaciones de jerarquía, y constituirlo como fuente de consulta oficial.

3.2 CLASIFICACION BASICA DEL ORGANIGRAMA.

3.2.1 Por su naturaleza. El organigrama a proponer es de naturaleza microadministrativa, pues corresponde solo a la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA” y se refiere a ella en forma global.

3.2.2 Por su ámbito. El ámbito del organigrama es general, ya que contiene a todos los niveles que componen a la empresa de acuerdo a su importancia y tamaño.

3.2.3 Por su contenido. El organigrama es de contenido integral, porque representa gráficamente a todas las unidades de la organización, así como las relaciones de dependencia.

3.2.4 Por su presentación. La figura del organigrama para representar la estructura organizacional de la Comercializadora de Papa Angie Johana es de forma vertical, pues presenta las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, a partir del gerente en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

3.3 DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

El organigrama se construye con base en las cuatro piedras angulares del diseño organizacional, con el fin de que esta sea eficaz y eficiente.

3.3.1 División del trabajo. Las respuestas suministradas por los colaboradores de la empresa, en relación de sus funciones, ha permitido descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, con el fin de realizar una tarea con la mayor precisión, con un mínimo de esfuerzo, y dar paso a la especialización, trabajo que se refleja más adelante, en el manual administrativo.

3.3.2 Departamentalización. Para llevar a cabo este pasó, se utiliza la departamentalización por funciones, esta agrupa las funciones que tienen características en particular, procesos de trabajo similar o habilidades parecidas, de la siguiente manera:

- ✓ El Contador General y el auxiliar contable tienen como semejanza el procesamiento de información contable, es por ello que se agrupa a dichos cargos y se crea el departamento financiero.
- ✓ La producción de papa es la similitud que hay en las actividades de los Jornaleros y el Administrador de Cultivos, por tal razón se los dispone en el Departamento de producción.
- ✓ El Gerente administra todas las operaciones que produzca la organización y paralelamente asume la parte comercial, en efecto se constituye la Gerencia Administrativa y Comercial, la cual incluye al conductor y los cotereros, pues llevan a cabo tareas implícitas en el proceso de comercialización.

De esta manera se instauran tres unidades orgánicas denominadas departamentos.

3.3.3 Jerarquía. Es lógico que la Gerencia Administrativa y Comercial se dirige por el propietario y/o Gerente de la organización; a los departamentos restantes se asigna un director; el primero se escoge en torno al nivel educativo en la parte contable, denominando así al Contador General y el siguiente es el Administrador de Cultivos conforme a las respuestas de los Jornaleros en la consulta.

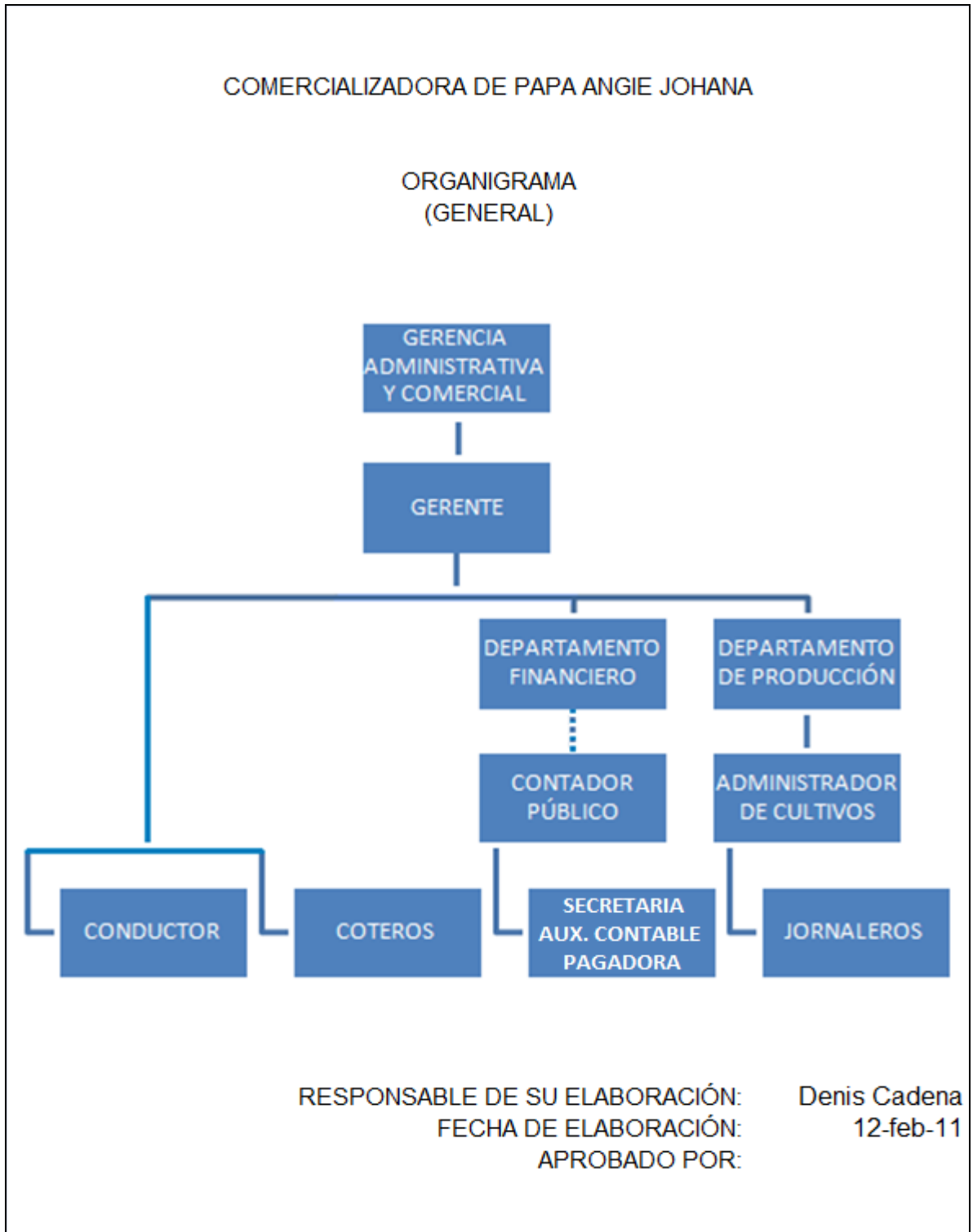
3.3.4 Coordinación. Para coordinar tareas es necesario basarse en los contactos internos que tienen los colaboradores en la organización, ahí se encontró que el conductor, el Auxiliar Contable, Cotereros, y jornaleros intercambian información frecuentemente para realizar sus funciones, y con sus superiores, por tal se ubican en el cuerpo operativo.

Por otra parte, el Contador General y el Administrador de Cultivos tienen contacto permanente con el Gerente; el auxiliar contable y jornaleros respectivamente, determinando situarlos en la línea media.

Por último, el Gerente mantiene comunicación con todos los empleados que hacen parte de la Comercializadora de Papa "ANGIE JOHANA", razón por la que se halla en la cúspide de la estructura organizacional.

En definitiva, todos los conceptos se aplican a la empresa y se plasman en la grafica del organigrama, quedando así:

Figura 18. Organigrama



Fuente. Esta investigación

3.4 ESTRUCTURA ORGANICA

Luego de graficar el organigrama, se procede a enumerar la estructura orgánica en función de sus relaciones, se codifica en forma que se visualiza claramente los niveles de la organización y relaciones de dependencia, así:

Tabla 15. Estructura Orgánica

1. Director General.
1.0.1 Conductor.
1.0.2 Coteros.
1.1 Departamento Financiero: Contador Público.
1.1.1 Auxiliar Contable.
1.2 Departamento de Producción: Administrador de Cultivos.
1.2.1 Jornaleros

Fuente: Esta Investigación.

3.5 NIVELES DE DISEÑO

Detallando el organigrama, se encuentra que este comprende a cuatro niveles de diseño propuestos por Henry Mintzberg, en el libro Teoría y Diseño Organizacional y en el presente caso son:

- ✓ La alta dirección que está a cargo del Gerente, quien en sus funciones generales contempla planear, organizar, dirigir y controlar todos aquellos servicios que ofrece la organización, característica propia de dicho nivel.
- ✓ En los mandos intermedios se observa dos responsables de mediar entre la alta dirección y el cuerpo operativo, y pasar información de arriba abajo, como son, el Contador General y el Administrador de Cultivos.
- ✓ Entre las personas que hacen el trabajo básico, se encuentra el conductor, el auxiliar contable, los coteros y jornaleros, y quienes se denominan cuerpo operativo.

- ✓ El Contador General también se ubica en el nivel de staff de soporte administrativo, pues es el organismo que además de asumir responsabilidades de director, brinda asesoría respecto a impuestos.

4. MANUAL ADMINISTRATIVO

4.1 OBJETIVO DEL MANUAL

El prospecto del manual administrativo para la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”, tiene el objeto de precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones, detectar omisiones, establecer claramente el grado de autoridad de los distintos niveles jerárquicos que la componen; propiciando así la uniformidad del trabajo, promoviendo el aprovechamiento racional de los recursos humanos y orientar al personal de nuevo ingreso; para fortalecerse internamente y exteriorizar la eficiencia y eficacia como ventaja competitiva en el sector en que la empresa se desenvuelve.

4.2 CLASIFICACIÓN BÁSICA DEL MANUAL.

4.2.1 Por su naturaleza o área de aplicación. El manual que se propone es de naturaleza microadministrativa, pues incumbe a una sola empresa que es la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”

4.2.2 Por su contenido. El manual contiene información detallada de las funciones, grado de autoridad y responsabilidad, requisitos del cargo, canales de comunicación, por este motivo, su contenido demuestra que es de puestos.

4.2.3 Por su ámbito. La información que concentra el manual es de ámbito específico, porque describe cada uno de los cargos que contiene la empresa.

4.3 DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONTIENE EL MANUAL

El manual incluye en primer término los siguientes datos:

- ✓ Logotipo y nombre oficial de la Organización.
- ✓ Título.
- ✓ Fecha de elaboración.

- ✓ Persona responsable de su elaboración.
- ✓ **Clave de la forma.** sirve de referencia interna, esta asume, en primer término las siglas de la organización (CPAJ), en segundo lugar las siglas del departamento al que pertenece el cargo (Ej.: DAC: Departamento Administrativo y Comercial.), y por último el número del cargo (Ej.: 1.0.1 correspondiente al cargo de Conductor), la siglas y el número separados por un guión.

En segundo lugar se ubica el cuerpo del manual, es decir las funciones generales y específicas de cada uno de los cargos que contiene la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”.

Luego se tiene las relaciones de autoridad que asume cada persona, aquí se detalla quien lo supervisa, los cargos bajo su responsabilidad y el tipo de canales de comunicación que pueden ser de tipo horizontal, es la necesidad de transferir e intercambiar información dentro del mismo nivel jerárquico; ascendente, el jefe obtiene información del empleado; y/o descendente, serán las instrucciones que imparta el jefe a los subordinados.

Por último, están los requisitos del cargo, entre ellos reside el nivel educativo que la persona ostenta para asumir el cargo; en seguida se localiza el tiempo mínimo de experiencia en labores similares a las del puesto de trabajo; finalmente, el ítem otros, hace mención a conocimientos, aptitudes, habilidades, etc., que se piden y/o son necesarias para el correcto desarrollo de las funciones que posee el cargo.

4.4 CONSTRUCCIÓN DEL MANUAL.

Este manual se construye con base en las respuestas que los colaboradores de la Comercializadora suministraron en la encuesta aplicada y que se corroboraron con la observación directa.

En primer lugar se enumeran las funciones específicas de la cabeza de la Comercializadora de Papa “ANGIE JOHANA”. El Gerente traza las funciones número 4 -11, pero se propone las que están en los numerales 1, 2 y 3, pues estas actividades se desarrollan, pero se omitieron en el momento de plasmarlas en la encuesta.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
		RESPONSABLE	DENIS CADENA
	MANUAL DE FUNCIONES	APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-GAC-1
1. IDENTIFICACION			
CARGO		GERENTE	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		GERENCIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <p>Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de producción y comercialización de papa.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Contratar, dirigir y asignar funciones al personal. 2 Planear y controlar la utilización de los recursos. 3 Garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad. 4 Planear y organizar las operaciones de producción agrícola. 5 Evaluar la eficiencia de la producción para determinar el uso adecuado de recursos humanos y materia prima. 6 Dirigir y controlar las operaciones a llevar a cabo para comercializar la papa. 7 Identificar, seleccionar y adquirir papa para la venta. 8 Determinar la mercancía que se va a vender, establecer precios y políticas de crédito. 9 Negociar con proveedores, clientes y otras organizaciones. 10 Atender y resolver reclamos de los clientes. 11 Analizar el comportamiento de la competencia en ventas. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Contador Público, Administrador de Cultivos, Conductor, Coteros.	
SUBORDINADOS DIRECTOS			
COMUNICACIÓN		Descendente	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
<p>NIVEL EDUCATIVO</p> <p>EXPERIENCIA</p> <p>OTROS</p>			

Las funciones que ilustra el Conductor son seis, teniendo en cuenta que una de ellas es labor propia del cargo de coteros, como es el cargue y descargue de bultos de papa, es por ello que se elimina la duplicidad de dicha función y solamente se especifica las que son propias del Conductor.

Cabe resaltar que el conocimiento necesario para desarrollar las tareas es saber conducir automotor y gozar de buen estado físico, pues es una de las tantas exigencia para estar al corriente de la disposición frente al volante.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
	MANUAL DE FUNCIONES	RESPONSABLE	DENIS CADENA
		APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-GAC-1.0.1
1. IDENTIFICACION			
CARGO		CONDUCTOR	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		GERENCIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <p>Conducir automotores para el transporte de jornaleros, papa y para el reparto de mercancías.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Hacer vueltas personales y de negocios del empleador. 2 Recoger jornaleros de acuerdo a la dirección, citas y horarios y llevarlos al sitio de trabajo. 3 Recoger la papa de la parcela y llevarla a bodega o sitios de destino. 4 Limpiar y hacer reparaciones menores al vehículo o llevarlo a mantenimiento. 5 Registrar la información de recolección y repartos, kilometraje, costo de combustible y problemas presentados. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Gerente	
SUBORDINADOS DIRECTOS			
COMUNICACIÓN		Ascendente, horizontal.	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
NIVEL EDUCATIVO			
EXPERIENCIA		1 año.	
OTROS		Conducir automotor, buen estado físico.	

El cargo de coterero es un caso más de duplicidad de funciones, pues ellos colaboran en la producción de papa que comprende funciones como cultivo, mantenimiento y cosecha de papa, como también la clasificación de la misma.

Si bien se enumeran solo cuatro funciones, en cierto modo la persona demanda esfuerzo y tiempo, por esto que se rechaza la idea de asumir una función diferente a las de su cargo.

Por ende es apreciable poseer buen estado físico, y capacidad de esfuerzo, más no es obligatorio disfrutar de un alto nivel educativo, pero si es preciso tener 1 año de experiencia en el desarrollo de tareas similares.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
		RESPONSABLE	DENIS CADENA
	MANUAL DE FUNCIONES	APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-GAC-1.0.2
1. IDENTIFICACION			
CARGO		COTERO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		GERENCIA ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL	
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <p>Cargue y descargue de papa.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Apilar la mercancía en las bodegas y sitios de destino de acuerdo a instrucciones. 2 Cargar y descargar la mercancía de los vehículos. 3 Realizar labores rutinarias en las bodegas. 4 Llevar registro de la papa que sale y entra en bodega. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Gerente	
SUBORDINADOS DIRECTOS			
COMUNICACIÓN		Ascendente, horizontal.	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
NIVEL EDUCATIVO		Básica Primaria	
EXPERIENCIA		1 año	
OTROS		Buen estado físico, capacidad de esfuerzo.	

El Contador Público dictamina parte de sus funciones en forma general, fundamento que hace difícil identificarlas específicamente, sin embargo, mediante la observación se hace una lista de las actividades secuenciales que la persona ejecuta, siendo consistente con las que se escribieron en la encuesta y por lo que se las plantea como funciones específicas.

El colaborador tiene bajo responsabilidad al Auxiliar Contable, a su vez, dirige el departamento financiero y asume las responsabilidades que implica el puesto de trabajo dentro de la Comercializadora.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
	MANUAL DE FUNCIONES	RESPONSABLE	DENIS CADENA
		APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-GAC-1.1
1. IDENTIFICACION			
CARGO		CONTADOR GENERAL	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <p>Dictaminar y dar fe pública acerca de la consistencia y legalidad de la información contable.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Asesorar a la empresa sobre impuestos. 2 Administrar el sistema contable MONICA. 3 Verificar y examinar los asientos contables. 4 Conciliar saldos en los libros contables. 5 Preparar informes, estados financieros e información tributaria. 6 Liquidar impuestos de retefuente, renta y complementarios. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Gerente.	
SUBORDINADOS DIRECTOS		Auxiliar Contable.	
COMUNICACIÓN		Ascendente, descendente.	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
NIVEL EDUCATIVO		Profesional en Contaduría Pública.	
EXPERIENCIA		1 año.	
OTROS		Manejo del programa contable MONICA.	

La persona enumera una lista de funciones, dentro de las cuales no están las siguientes, realizar el estado de resultados de la producción de papa y la gestión del cobro de saldo a clientes, por tanto se suman a las demás.

Por otro lado, dicha persona dice hacer alguna labor de secretaria y pagadora, esta afirmación se corrobora y se hace reestructuración del nombre del cargo, denominándolo: secretaria, auxiliar contable y pagadora.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
	MANUAL DE FUNCIONES	RESPONSABLE	DENIS CADENA
		APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-DF-1.1.1
1. IDENTIFICACION			
CARGO		SECRETARIA, AUXILIAR CONTABLE Y PAGADOR	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		DEPARTAMENTO FINANCIERO	
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <p>Liquidar pagos; calcular, preparar, procesar y archivar los movimientos contables de acuerdo con los procedimientos establecidos.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Preparar facturas de venta y compra de papa. 2 Realizar el estado de resultados de la producción de papa. 3 Elaborar asientos contables. 4 Conciliar bancos. 5 Gestionar el cobro de saldos a los clientes. 6 Liquidar a colaboradores, mano de obra directa, y proveedores. 7 Realizar otras funciones de oficina como: mantener el archivo y contestar preguntas de clientes, proveedores, etc. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Contador General.	
SUBORDINADOS DIRECTOS			
COMUNICACIÓN		Ascendente, horizontal.	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
NIVEL EDUCATIVO		Técnico en Contabilidad	
EXPERIENCIA		1 año.	
OTROS		Manejo del programa contable MONICA, manejo de microsoft office.	

Entre las funciones que desarrolla el cargo de Administrador de Cultivos esta el transporte de jornaleros, labor que no corresponde a sus obligaciones por ser labor del Conductor. Así pues, se elimina tal función para evitar conflictos entre los colaboradores, de manera que las funciones para este serán cinco y como se describen a continuación.

Cabe destacar que el hecho de tener bajo supervisión a los jornaleros, hace que al Administrador de Cultivos se le atribuya el título de jefe del departamento de producción y con ello las responsabilidades que esto conlleva.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
		RESPONSABLE	DENIS CADENA
	MANUAL DE FUNCIONES	APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-DDP-1.2
1. IDENTIFICACION			
CARGO		ADMINISTRADOR DE CULTIVOS	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
<p>FUNCIONES GENERALES Manejar y administrar las operaciones y labores de siembras, cultivos y cosechas.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Dirigir y controlar la siembra, cultivo y cosecha de papa. 2 Concertar, supervisar y coordinar a los jornaleros. 3 Llevar registros de la recolección de papa. 4 Comprar suministros que requiera la producción de papa. 5 Mantener equipos y herramientas agrícolas. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Gerente.	
SUBORDINADOS DIRECTOS		Jornaleros.	
COMUNICACIÓN		Ascendente, descendente, horizontal.	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
NIVEL EDUCATIVO		Básica primaria.	
EXPERIENCIA		1 año.	
OTROS		Cultivo de papa.	

En el sondeo hecho, se halla que las funciones concernientes al cargo de jornalero no son claras, por este motivo es necesario indagar a más empleados relacionados con el cargo, para así definir las tareas de dicha persona.

En términos concretos, los resultados encontrados llegan a explicar que el jornalero debe ayudar en todas aquellas labores que comprenda la producción de papa, de ahí se desprenden una serie de funciones específicas que se relatan posteriormente.

LOGO	COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA	FECHA	12 DE FEB. DEL 2011
		RESPONSABLE	DENIS CADENA
	MANUAL DE FUNCIONES	APROBADO POR	
		CLAVE	CPAJ-DDP-1.2.1
1. IDENTIFICACION			
CARGO		JORNALERO	
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE		DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	
<p>FUNCIONES GENERALES</p> <p>Ayudar en las labores que comprenda la producción de papa.</p> <p>FUNCIONES ESPECIFICAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Limpiar y preparar los terrenos para sembrar papa. 2 Sembrar papa. 3 Mantener la infraestructura agrícola. 4 Recolectar papa. 5 Clasificar la papa. 6 Sacar la papa de la parcela a un lugar de fácil acceso. 7 Almacenar la semilla de papa. 8 Guardar equipos y herramientas de trabajo. 			
2. RELACIONES DE AUTORIDAD			
JEFE INMEDIATO		Administrador de Cultivos.	
SUBORDINADOS DIRECTOS			
COMUNICACIÓN		Ascendente.	
3. REQUISITOS DEL CARGO			
NIVEL EDUCATIVO		Básica primaria.	
EXPERIENCIA		1 año.	
OTROS		Cultivo de papa.	

5. CONCLUSIONES

El Diseño Organizacional busca organizar los elementos de una organización de manera que encaminen los esfuerzos del personal hacia los objetivos que quiere alcanzar la organización.

Al aplicar la encuesta, los empleados de la Comercializadora reflejan ambigüedad en las respuestas, afirmando la necesidad de proponer el manual administrativo y el organigrama como herramienta de información.

El diagnostico permitió vislumbrar una serie de problemas en relación a la estructura que hoy asumen los colaboradores de la organización, los cuales entorpecen los procesos implícitos en el desarrollo del objeto social.

El manual administrativo es un recurso formal que contiene las instrucciones necesarias para operar un cargo, es lo que se trata de proponer con la construcción de este y evitar duplicidad, detectar omisiones, especificar líneas de mando.

La cadena de mando previamente definida, descentraliza el poder delegando la autoridad al contador general y al administrador de cultivos, ellos tienen a su cargo a la secretaria, auxiliar contable y pagadora; y jornaleros, respectivamente.

La construcción del organigrama pretende mostrar la estructura de la organización, como también una cadena escalar en la que fluya más fácilmente la comunicación y se pueda exigir la responsabilidad correspondiente en cada nivel jerárquico, la integración de las funciones se hacen con el objeto de obtener una mejor coordinación de labores.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el manual, con el objeto de orientar al personal que hoy labora en la empresa y a personas de nuevo ingreso, propiciando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Es necesario incorporar el organigrama en la Comercializadora, pues es el método más sencillo para expresar las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión, asesoría y apoyo.

Se aconseja difundir las dos herramientas de organización mediante una reunión o capacitación con el objeto de transmitir el beneficio que conlleva el uso de estos.

Si lo anterior se hace efectivo, la organización debe efectuar el seguimiento del uso de las herramientas de organización, además estar pendiente de la necesidad de modificarlo, puede ser porque se incorpora un nuevo cargo o se modifican las funciones de los cargos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUIRRE MICOLTA, Lilia Esther y CABEZA SEGURA, Emilse. Diseño organizacional para la Funeraria Jardines de las Mercedes S. A. Pasto. 2009. 180 p. Trabajo de grado (Administrador de Empresas) Universidad de Nariño. Facultad de Ciencia Económicas y Administrativas.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la Investigación: Para Administración, Economía y ciencias Sociales. 2da. ed. México: Pearson Educación. 2006. 286 p.

BLANK BUBIS, León. La Administración de Organizaciones: un Enfoque Estratégico. 3ra ed. Cali: Artes Gráficas del Valle, 2002. 410 p.

DAFT, Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. 8va ed. México: International Thomson Editores S.A., 2005. 208 p.

ESPINAL G, Carlos Federico; MARTINEZ COVALEDA, Héctor J.; PINZON RUIZ, Nidian y BARRIO URRUTIA, Camilo A. La cadena de papa en Colombia. Bogotá: s.n. 2005. 300 p.

FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín. Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A., 1998. 341 p.

GOMEZ CEJA, Guillermo. Planeación y organización de Empresas. 8va ed. México: Mc Graw Hill, 1994. 432 p.

HAMILTON, Wilson Martin y PEZO PAREDES, Alfredo. Formulación y Evaluación de Proyectos Tecnológicos Empresariales Aplicados. 1ra ed. Bogotá: Convenio Andrés Bello, 2005. 208 p.

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos. 3ra ed. México: International Thomson Editores, S.A., 2002. 179 p.

NETGRAFÍA

BARRIOS HERNÁNDEZ, Dursun. Diseño organizacional bajo un enfoque sistémico para unidades empresariales agroindustriales. Tesis (Maestría) Universidad Nacional de Colombia, sede Medellín. 2010. Disponible en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1901/>

CORAL, Artur. Pupiales departamento de Nariño, Colombia. [en línea] “La Cuna del Pensamiento” Ipiales TIMES, 2004. Disponible en: <http://www.ipitimes.com/p.htm> [Consulta: 23 de Feb. 2011, 11:22 Pm]

DISEÑO ORGANIZACIONAL [en línea]. ManagementEducation-School-Publications. Disponible en: <http://www.scribd.com/doc/131929/DISENO-ORGANIZACIONAL> [Consulta: 2 de Nov. 2010, 10:47 Pm]

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN Disponible en: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%203/cap3_b_b.htm. universidad Nacional de Colombia.. Bogotá D. C.

IDENTIDAD CORPORATIVA Disponible en: <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizational.htm>. CASTILLO, Carola; DEL PINO, Nicole y ESPINOSA, Vita.. 2.000.

INSTITUTO GEOGRÁFICO AGUSTÍN CODAZZI. División Político Administrativa de Pupiales. [en línea] Disponible en: <http://www.igac.gov.co/> [Consulta: 23 de Feb. 2011, 10:47 Pm]

ORGANIZACIÓN [en línea]. Wikipedia, 27 de enero de 2011. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>. [Consulta: 23 de Nov. 2010, 12:09 Pm]

PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACIÓN. Disponible en: <http://elergonomista.com/15en10.html>.

PUPIALES, Información general. Disponible en: <http://pupiales-narino.gov.co/nuestromunicipio.shtml?apc=m111--&m=f> (Consultado el 21-05-10; 10:17 am)

SOSA SACILICO, Mariano. Sistema Organizacional: Estructura [en línea]. Recursos Humanos – Definición e Historia de la Administración de Personal. Emagister.com, 04 de julio de 2006. Recursos Humanos – Definición e Historia de la Administración de Personal. p. 17 Disponible en: http://www.wikilearning.com/curso_gratis/recursos_humanos-sistema_organizacional_estructura_organizacional_conceptos_afines/15225-17 [Consulta: 26 de Nov. 2010, 11:19 am]

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA DIRIGIDA A COLABORADORES DE LA COMERCIALIZADORA DE PAPA ANGIE JOHANA

Estimado(a) encuestado(a):

La presente investigación es realizada por estudiantes de administración de empresas de la Universidad de Nariño y tiene el propósito de evaluar la situación de la empresa respecto a la especificación de cargos.

1. Identificación

Nombre del puesto _____

Departamento al que pertenece _____

Jefe inmediato _____

Personas a cargo No _____ Si _____ ¿Quiénes? _____

Contactos permanentes internos con _____

En toma de decisiones o soluciones de problemas, puede consultar a _____

Horario de trabajo	Días de trabajo	L	M	M	J	V	S	D
	Tiempo completo	_____						
	Horas al día	_____						
				Tiempo parcial			_____	
				Horas a la semana			_____	

2. Funciones

Relate las funciones generales que desarrolla _____

Describa de forma secuencial las funciones específicas _____

¿Tiene Usted, otras obligaciones? Si____ No____
¿Cuáles?_____

¿Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo?
Si____ No____

3. Requisitos

Según su criterio, ¿cuáles son los requisitos que se necesitan para desarrollar las tareas?

Educativos: Primaria _____
Bachillerato _____
Técnico _____
¿Cuál? _____
Profesión _____
¿Cuál? _____

Experiencia: No____ Si____ ¿Cuánto
tiempo? _____

Complementarios: Buen estado físico _____
Capacidad de esfuerzo _____
Manejo de programa contable MONICA _____
Manejo de office _____
Conducción de automotor _____
Conocimiento en cultivo de papa _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN