

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ANALISIS ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE MANUAL DE DESCRIPCIÓN
DE PUESTOS DE LA ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNITARIO
GRANERO DE ORIENTE ADEGO, DEL MUNICIPIO DE IPALA,
DEPARTAMENTO DE CHIQUIMULA**



OLGA HEREDIA CASTRO

CHIQUIMULA, AGOSTO DE 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
CENTRO UNIVERSITARIO DE ORIENTE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



RECTOR
LIC. CARLOS ESTUARDO GALVEZ BARRIOS

CONSEJO DIRECTIVO

Presidente:	MSc. Mario Roberto Díaz Moscoso
Secretario:	MSc. Nery Waldemar Galdámez Cabrera
Representantes de docentes:	MSc. Benjamín Alejandro Pérez Valdés MSc. Gildardo Guadalupe Arriola Mairén
Representante de graduados:	Ing. Agr. Walter Orlando Felipe Espinoza
Representantes de estudiantes:	PC. Giovanna Gisela Sosa Linares PC. Edgar Wilfredo Chegüén Herrera

AUTORIDADES ACADEMICAS

Coordinador Académico:	Ing. Agr. Edwin Filiberto Coy Cordón
Coordinador de la Carrera:	MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez

ORGANISMO COORDINADOR DE TRABAJOS DE GRADUACIÓN DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Presidenta:	Licda. Rosaura Isabel Cardenas Castillo
Secretaria:	M.A. Eduina Araselly Linares Ruíz
Vocal:	Licda. Ester Palacios Castañeda

TERNA EVALUADORA

Presidente:	M.A. Eduina Araselly Linares Ruíz
Secretario:	Lic. Gustavo Adolfo Sagastume Palma
Vocal:	MSc. Carlos Leonel Cerna Ramírez

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Que considero el mejor de mis amigos, la luz que ilumina mi camino en momentos de obscuridad y es el que me da la fuerza, que me hace continuar en la construcción de mis metas.
- A MIS PADRES:** Eva Castro Ruballos y Victorino Heredia Quijada (Q.P.D) Quienes con su ejemplo, esfuerzo, dedicación, amor y ternura infinita me enseñaron el verdadero significado de la vida y me mostraron que la perseverancia siempre tiene sus recompensas. Mi más sincero agradecimiento.
- A MIS HERMANOS:** Vicente Heredia (Q.P.D), Gabriel Heredia, por ser ejemplo de superación, Tulio Victorino Heredia, Rosa Mélida Heredia, Sonia Obeth Heredia, Luis Alberto Duarte y Nineth Heredia, con quienes comparto un sentimiento sincero, que a pesar de la distancia, nuestra alma y corazón siempre estarán unidas.
- A MI ESPOSO:** Rolando Morales (Q.P.D.), flores sobre su tumba.
- A MIS HIJOS:** Luis Mario, Hector Rolando y Cristopher Morales Heredia. Por que me dieron todo el apoyo en el proceso de mi carrera.
Con amor eterno.
- A MIS NIETOS:** Mario André, Estefano Alejandro, y Hector Adrián, que un día este estudio sirva de ejemplo y motivación en la superación de su persona.
- A MIS CUÑADAS:** Gladis Morales y Alma Yanet Carranza, con amor especial por apoyo moral brindado.
- A MIS SOBRINOS:** Jenifer, Jessica, Gabriel Alejandro, Kathy, Sofía, Pablo José, Julia, Nury, Moyra, Allison y especialmente a Melvin Heredia, por el apoyo moral y el aporte teórico en la realización de este documento.
- A MIS ASESORES:** Licda. Esther Palacios y el Lic. César López, por su amistad, paciencia y por el tiempo dedicado al compartir los conocimientos y experiencia para la realización de este documento.

A MIS CATEDRATICOS:

Licda. Isabel Cárdenas, Lic. Carlos Leonel Cerna Ramírez, Licda. Eduina Linares, Lic Gustavo Adolfo Sagastume y el Lic. Gildardo Arriola Mairén, por la amistad, paciencia y esfuerzos realizados en la transmisión de los conocimientos en el proceso de la carrera.

A MIS AMIGOS:

Julio Montepeque, Maribel Vásquez y Karin Villatoro. Agradezco su bella amistad y el apoyo incondicional que me brindaron siempre.
Mil gracias

A ADEGO:

A todo el personal, especialmente a Ana Silvia Flores de Heredia y al Ingeniero Israel Gálvez por el apoyo, comprensión y los aportes necesarios brindados en la realización de este documento. Mi agradecimiento 0infinito.

Al Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, y a todo el cuerpo de docentes de la carrera de Administración de Empresas, por sus enseñanzas y contribución con mi formación profesional y personal.

A mis demás familiares, amigos y conocidos, personas maravillosas con la que hemos construido sueños e historias que vivirán y alimentarán para siempre mi mente y mi corazón.

INDICE

Resumen.....	i
Introducción.....	ii

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Sistematización	4
1.4 Objeto de estudio	5
1.5 Delimitación del problema	5
1.5.1 Delimitación temporal.....	5
1.5.2 Delimitación institucional	5
1.6 Objetivos	5
1.6.1 Objetivo general	5
1.6.2 Objetivos específicos	6
1.7 Justificación.....	6
1.8 Tipo de investigación	8
1.9 Definición de la población	8
1.10 Operacionalización de variables	8
1.11 Instrumentos y técnicas utilizadas en la investigación	10

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Descripción de la Asociación	11
2.1.1 Historia	11
2.1.2 Naturaleza y área de proyección.....	12
2.1.3 Marco legal.....	12
2.1.4 Aspectos filosóficos.....	13
2.1.4.1 Misión	13
2.1.4.2 Visión	13
2.1.4.3 Fines	13
2.1.5 Tamaño y cobertura	13
2.1.6 Proyectos elaborados para gestión	14

2.1.7 Contexto de trabajo	14
2.1.8 Tipo de actividades productivas	15
2.1.9 Financiamiento	15
2.1.10 Beneficiarios.....	15
2.1.11 Información sobre beneficios que brinda.....	15

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 Antecedentes temáticos o estado de la cuestión	17
3.2 Estructura organizacional.....	17
3.2.1 Cadena de valor	18
3.2.2 Departamentalización.....	19
3.3 Función organizacional	19
3.4 Manuales administrativos	20
3.5 Función	21
3.6 Manual de funciones	22
3.7 Contenido de la descripción y análisis de cargos.....	23
3.8 Descripción y análisis de cargos	24
3.9 Descripción de cargos.....	25
3.10 Sistema de calidad y mejoramiento continuo	25
3.11 Análisis de cargos	26
3.12 Métodos de descripción y análisis de cargos	29
3.13 Otros conceptos importantes para la realización del estudio a tomar en cuenta son.....	29

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 La estructura organizacional de ADEGO	31
4.2 Niveles de centralización.....	32
4.3 Contenido de los diferentes puestos de trabajo en la ADEGO.....	33
4.4 Categorización de las tareas en función de la cadena de creación de valor	37

Conclusiones.....	40
Recomendaciones	42
Bibliografía	43
Apéndices	44
1. Índice del manual de descripción de puestos	
1.1 Introducción.....	3
1.2 Directorio.....	4
1.3 Antecedentes históricos	5
1.4 Presentación	6
1.5 Base legal	7
1.6 Objetivos del manual.....	8
1.7 Organigrama	9
1.8 Descripción de puestos.....	10
1.9 Glosario de términos	63

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Definición operativa de variables e indicadores	9
---	---

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama ADEGO	16
Figura 2. Cadena de creación de valor al cliente	19
Figura 3. Contenido de la descripción y análisis de cargos	23
Figura 4. Sistema de calidad y mejoramiento continuo	25
Grafica 1. Centralización de poder	33
Grafico 2. Tipo de actividades ejecutadas por las diferentes personas en los puestos de trabajo en la ADEGO en función de la Cadena de Creación de Valor.....	38
Grafico 3. Conocimiento de los objetivos de trabajo de cada puesto por parte del personal.....	39

RESUMEN

En el municipio de Ipala se encuentra la Asociación de Desarrollo Comunitario de Oriente –ADEGO-, ubicada en 4ª avenida “B” 5-72 zona 1; en donde se sitúa la Planta Empacadora de Frijol en Grano. ADEGO, ha surgido como expansión de la Asociación, cuyo objetivo es darle un valor agregado al producto, acopiándolo, limpiándolo, empaquetándolo y comercializándolo.

ADEGO, es una organización civil, no lucrativa, apolítica que busca el desarrollo de las comunidades en el municipio de Ipala y territorio nacional

La investigación realizada tuvo como objetivo establecer la situación de puestos de trabajo en cuanto a diseño, descripción y su impacto en la productividad, competitividad de la ADEGO y la planta empacadora; para formular y proponer las alternativas organizacionales adecuadas.

Se abordó utilizando el método inductivo (se explora y se describe y luego se generan perspectivas teóricas) recabando información sobre los elementos de la estructura organizacional, que permitieron visualizar factores positivos y negativos que posee la asociación.

Estableciendo que cada puesto, define con muy poca objetividad la función principal de cada uno, de tal manera que el titular del mismo también cuenta con un entendimiento corto, difuso y disfuncional de su trabajo y su impacto en el desarrollo de los planes de la asociación.

Así mismo, se pudo identificar que en el diseño de la estructura, aparece la Junta Directiva con un nivel de autoridad y responsabilidad total sobre las actividades de la Asociación y de la empacadora. Tal autoridad no es plenamente ejercida por la misma, debido al escaso compromiso, no ejercen ejercicio de liderazgo y además tienen poco control administrativo de los

miembros que la forman. Es una situación común en muchas asociaciones de este tipo y por lo tanto una gran limitante para el desarrollo de sistemas gerenciales eficaces.

De los resultados obtenidos se plantea la propuesta de un manual de organización de descripción de puestos, para la Asociación así como para la planta empacadora de frijol, la que tiene como fin contribuir al funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Comunitario Graneros de Oriente –ADEGO–, reuniendo en forma ordenada los elementos de cada puesto, con el propósito de informar y orientar a los integrantes de la asociación sobre la estructura organizacional y descripción de los puestos.

INTRODUCCION

La Asociación de Desarrollo Comunitario de Oriente –ADEGO-, es una asociación que se dedica a buscar el desarrollo de las comunidades del municipio de Ipala, enfatizando el trabajo en el apoyo a la agricultura., esto lo lleva a cabo por medio de capacitaciones de mejoras de cultivos a los asociados productores de frijol, ya que su actividad principal es acopiar el frijol de los productores, agregarle valor, limpiándolo, empacándolo, y etiquetándolo, para luego distribuirlo en el mercado.

El resultado del trabajo de campo hecho en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO, determinó efectivamente la carencia de un manual de descripción de puestos que orienten los procedimientos y procesos de trabajo generales adecuados para realizar el desarrollo de las actividades dentro de la institución.

El objetivo general de la investigación consiste en establecer las funciones y atribuciones de los puestos de trabajo en cuanto a su diseño, descripción e impacto en la productividad y competitividad de la ADEGO y su planta empacadora; para formular y proponer las alternativas organizacionales adecuadas.

Está estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I: Marco metodológico: contiene el planteamiento del problema, delimitación del problema, objetivos generales y específicos, justificación, tipo de estudio, operacionalización de las variables, técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Capítulo II: Marco de Referencia: Contiene información general sobre la asociación, su naturaleza, filosofía plasmada en la visión, misión, objetivos; actividades productivas y estructura organizacional.

Capítulo III: Marco Teórico:, consiste en una recopilación de información bibliográfica que sirvió de fundamento para el desarrollo de la investigación y la temática implícita en las herramientas y técnicas a utilizar durante la investigación.

Capitulo IV: Describe el análisis de los resultados obtenidos en la investigación.

Para cerrar esta investigación, el lector encontrara algunas recomendaciones que orienten el uso del manual, la importancia que tiene como herramienta administrativa en un sistema organizacional.

CAPITULO I

MARCO METODOLOGICO

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

En el municipio de Ipala se encuentra La Asociación de Desarrollo Comunitario de Oriente –ADEGO-, ubicada en 4ª avenida “B” 5-72 zona 1; en donde se sitúa la planta empacadora de frijol en grano. ADEGO, es una organización civil, no lucrativa, apolítica, no religiosa, educativa y mutualista que busca el desarrollo de las comunidades del municipio de Ipala y territorio nacional, enfatizando su trabajo en el apoyo a la Agricultura.

ADEGO, es una asociación que se dedica a buscar el desarrollo de las comunidades del municipio de Ipala, acentuando el trabajo en el apoyo a la agricultura, esto lo lleva a cabo por medio de capacitaciones de mejoras de cultivos a los asociados productores de frijol, ya que su actividad principal es acopiar el frijol de los productores, agregarle valor, limpiándolo, empacándolo, y etiquetándolo, para luego distribuirlo en el mercado, esto ayuda a que los asociados no tengan muchos gastos y obtengan mejor rentabilidad del cultivo, y a través de esa actividad la asociación genera recursos económicos para cubrir sus gastos operativos.

Según diagnóstico del proyecto de innovaciones tecnológicas en la cadena del valor del frijol de los socios de –ADEGO-, realizado por la misma asociación en septiembre del año 2007, en lo que respecta al plan de fortalecimiento organizativo y empresarial, refieren tener las principales debilidades en el uso de instrumentos administrativos, ponderando la necesidad del manejo de manuales, específicamente manuales de organización y descripción de puestos.

Los esfuerzos de desarrollo de la Asociación y de la planta empacadora se han concentrado en las áreas agrícola y social, creándose un gran vacío de conocimientos en cuanto a las áreas de gestión administrativa y comercial en donde el personal a cargo desconoce las funciones naturales de estas áreas lo cual redundo en la inexistencia y seguimiento de planes de acción en estas áreas y la creciente subjetividad en las responsabilidades respectivas.

A través del diagnóstico realizado, se determinó que la planificación en general de la asociación es llevada a cabo en forma no adecuada, es decir, no se encuentra formalmente definida por escrito, razón por la cual existe duplicidad o sobrecarga de trabajo, consecuente a ello algunos empleados tienen temor de trabajar, y otros deciden desertar de la oportunidad de trabajar en –ADEGO-.

Además, se pudo observar que existe duplicidad de mando, lo que provoca que los empleados no sepan exactamente a quien deben reportar los resultados del trabajo realizado.

1.2 Formulación del problema

La adaptación al puesto de trabajo es resultado de la confluencia de muchos factores que tienen que ver con el buen diseño, análisis y descripción de puestos, de allí surge la siguiente interrogante:

- ✓ ¿Están efectivamente diseñados y claramente descritos los cargos que desempeña el personal de la Asociación de Desarrollo Comunitario Graneros de Oriente ADEGO?

1.3 Sistematización

- ✓ ¿Cuál es la estructura organizacional?
- ✓ ¿Cuáles son las funciones que deben realizar los empleados?
- ✓ ¿Cuáles son las especificaciones requeridas por los puestos?

- ✓ ¿Cuáles son las responsabilidades implícitas en los puestos de la organización?

1.4 Identificación del objeto de estudio

El objeto de estudio esta compuesto por:

La función administrativa, enfocada en las funciones y atribuciones de los puestos de trabajo de los empleados de ADEGO

1.5 Delimitación del problema

1.5.1 Delimitación temporal

La investigación fue realizada desde el 30 de noviembre de 2008 al 23 de abril del 2009.

1.5.2 Delimitación institucional

La investigación se realizó en todas las áreas de trabajo de la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente. ADEGO. Ubicada en el municipio de Ipala, Chiquimula.

1.6 Objetivos

Una empresa por pequeña o grande que sea, cuenta con una estructura organizacional, que permite visualizar como está organizado el trabajo, su grado de autoridad, responsabilidad y jerarquía, de acuerdo a esto se planteó el siguiente objetivo:

1.6.1 General

Establecer las funciones y atribuciones de los puestos de trabajo de acuerdo a la estructura organizacional para proponer alternativas organizacionales adecuadas a las necesidades de la Asociación.

1.6.2 Específicos

- ✓ Describir la estructura organizacional de ADEGO para el ordenamiento de las tareas, que favorezca el desempeño eficaz del trabajo.
- ✓ Describir las funciones que desempeñan los empleados de ADEGO, por medio de las tareas asignadas y ejecutadas.
- ✓ Determinar las especificaciones requeridas por los puestos de ADEGO, con la finalidad de si el personal que labora actualmente es el adecuado para el desempeño del trabajo asignado.
- ✓ Verificar las responsabilidades implícitas en los puestos de la organización.

1.7 Justificación

En la Carrera de Administración de Empresas del Centro Universitario de Oriente de la Universidad de San Carlos de Guatemala, se desarrolla el programa de Ejercicio Profesional Supervisado -EPS-, este se lleva a cabo en comunidades rurales, empresas privadas y Asociaciones, con el objetivo de apoyo al desarrollo de las mismas.

En ADEGO, se llevó a cabo un diagnóstico administrativo en el año 2007 ., elaborado por la Licenciada y Master en Comercio Internacional Marcela Lagos, que determinó, la falta de herramientas administrativas que sirvan de guía en la toma de decisiones al reclutar personal; así mismo, se determinó que existe dualidad de mando por lo que se desconoce quien es su jefe inmediato, se detectó desconocimiento de las áreas de trabajo de acuerdo al puesto ya que un empleado debe realizar diversas tareas, lo que ocasiona retraso en los resultados, la presente investigación permitió plantear alternativas, para optimizar, solucionar y controlar las actividades que se ejecutan en la asociación y evitar sesgos en su ejecución.

La ADEGO, es una institución de carácter social, se ha dedicado a identificar y ejecutar alternativas de desarrollo que mejoren la situación socio-económica de sus miembros, lo cual la ha llevado a involucrarse en actividades comerciales e industriales.

El sistema de organización utilizado en la institución es lineal, ya que las funciones generales son responsabilidad de la autoridad superior, como es natural en las pequeñas empresas, hay demasiada rigidez en la toma de decisiones, lo cual representa una fuerte debilidad que nos les permite crecer y desarrollarse.

La Asociación busca la autosuficiencia económica por medio de la ejecución de sus proyectos comerciales e industrial sostenible, por lo que es necesario replantear su sistema organizacional de manera que pueda responder a sus respectivos planes.

El presente estudio tuvo como finalidad, que los empleados de –ADEGO- tuvieran un panorama general del cargo que les corresponde realizar, las funciones, y, las responsabilidades que le exige el puesto a ocupar, de esa manera el empleado podrá entregar los resultados esperados, no incurriendo en retrasos, ni descuidos en la entrega de reportes cuando el jefe los solicite.

Además, el hacer uso de un manual de organización y descripción de puestos ayudará a supervisar el trabajo del empleado, evaluar el desempeño, y determinar la escala salarial, ya que el manual es una guía de las actividades y funciones que tiene cada puesto, también por medio de este instrumento podrá darse cuenta el gerente que necesidad de capacitación existe en alguna de las líneas de trabajo mencionadas.

1.8 Tipo de investigación

Para la presente investigación, se tomó como base el método inductivo (se explora y se describe y luego se generan perspectivas teóricas) recabando información sobre los elementos de la estructura organizacional, que permitirán visualizar los factores positivos y negativos que posee la asociación.

1.9 Definición de la población

Para recolectar información y ejecutar estudio se tomaron en cuenta a las personas que laboran en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente -ADEGO-, siendo ellos: El Coordinador del Proyecto y Gerente de la planta, un Asistente Administrativo del proyecto, una secretaria, una Contadora, un encargado de planta.

1.10 Operacionalización de las variables

Para la realización del estudio se tomaron como base las variables que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 1. Definición Operativa de Variables e Indicadores

Objetivos	Variables	Indicadores
Describir la estructura organizacional de ADEGO.	Estructura organizacional	Descripción del puesto División del trabajo Departamentalización Jerarquización Ubicación del puesto
Describir las funciones que desempeñan los empleados de ADEGO, por medio de las tareas asignadas y ejecutadas.	Funciones, atribuciones. Responsabilidades	Nombre del cargo Posición del cargo - Nivel del cargo - Subordinación - Supervisión - Comunicación - Contenido del cargo
Determinar las especificaciones requeridas por los puestos de ADEGO	Especificación del puesto	Nivel académico Experiencia Aptitudes Concentración
Verificar las responsabilidades implícitas en los puestos de la organización.	Responsabilidades	Por materiales y equipo Por métodos y procesos Por información confidencial. Por seguridad de terceros

Fuente: Elaboración Propia

1.11 Instrumentos y técnicas aplicadas en la investigación

La información de los puestos presentada a continuación fue obtenida a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información los cuales se describen en seguida.

Código	Instrumento
MF 01	Cuestionario “Caracterización general de puestos”
MF 02	Guía de Observación
MF 03	Guía de entrevista
MF 04	Cuadro de Reparto de las Tareas

Estos instrumentos fueron aplicados a cada uno de los titulares de los diferentes puestos en la ADEGO, siendo posteriormente corroborada con los demás miembros del personal de conformidad con su jerarquía para garantizar la exactitud, actualidad y veracidad de la información obtenida.

Posteriormente se realizó el ordenamiento de la información para un fácil entendimiento y rápida comprensión de su contenido.

Finalmente se elaboró un manual de descripción de puestos que facilite la ejecución y haga más efectivo el trabajo administrativo de la ADEGO.

CAPITULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Descripción de la Asociación

2.1.1 Historia

“La Asociación de Desarrollo Comunitario Graneros de Oriente (ADEGO) fue establecida el 15 de noviembre de 1999 con domicilio en el departamento de Chiquimula y sede en el municipio de Ipala de este mismo departamento.

En mayo de 1999, el Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible en Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio, PRODERT, convocó a una asamblea de agricultores de la zona, para impartirles una capacitación sobre organización, con el objetivo de formar dos asociaciones intercomunitarias; una con sede en la cabecera de Ipala y la otra en la Aldea El Sauce. El 27 de agosto del mismo año los asociados decidieron agruparse como una Asociación, para consolidar una organización civil de carácter no lucrativo, con orientación social, de desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades.

La asociación cuenta con Personería Jurídica, se encuentra en el Folio 53 Partida 52, Libro de Personería Jurídica N0. 1. Según los Estatutos (1999) ADEGO está constituida por dos órganos:

- ✓ La Asamblea General, es la máxima autoridad de la Asociación, está integrada por los socios activos, quienes se reúnen ordinariamente tres veces al año y extraordinariamente cuando se requiera.
- ✓ La Junta Directiva, es el órgano ejecutivo y administrativo de la Asociación que se integra por siete personas con los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, Vocales I, II y III; cargos que se ejercen por un período de dos años, la junta directiva se reúne ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando sea necesario.

La ADEGO, cuenta, al 23 de abril del 2009, con 1,000 socios, de estos 400 son activos.

2.1.2 Naturaleza y área de proyección

La Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente –ADEGO– es una asociación civil no lucrativa, apolítica, no religiosa, educativa y mutualista que busca el desarrollo de las comunidades del municipio de Ipala y territorio nacional, enfatizando su trabajo en el apoyo a la Agricultura.

2.1.3 Marco legal:

La ADEGO cuenta con Estatutos debidamente aprobados y legalizados en el acta de constitución número 360, Avalado por un abogado y notario, asimismo cuenta con Personería Jurídica según el libro de Personas Jurídicas número 1, del Registro Civil en el cual a folio 53, se encuentra la partida número 52; y el Representante Legal se encuentra autorizado por el Registro Civil en el Libro número. 1 de Personas Jurídicas del Municipio de Ipala, Chiquimula, según partida número .70, folio número .67 y por Acta Notarial, autorizada en este municipio por el abogado y notario. La Asociación se encuentra inscrita como No Lucrativa en la Superintendencia de Administración Tributaria SAT a partir del 25 de Noviembre del año 1999; y según Resolución No. IGR-364-2000 de fecha 12 de abril de 2000 queda exenta de impuestos

Según Resolución DCGC-R-043-2000 de fecha 7 de agosto de 2000, la Delegación Contraloría General de Cuentas Chiquimula, registra como Cuentadante a la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente, bajo el número de Cuentadancia A-20-11-002-00.

2.1.4 Aspectos filosóficos

2.1.4.1 Misión

Proveer a los productores y las productoras del frijol servicios de calidad que propicien el incremento de la productividad y producción, implementando mecanismos oportunos y transparentes de acopio, procesamiento y comercialización, así como proporcionarles nuevas tecnologías y formas de trabajo de manera sostenible.

2.1.4.2 Visión de la Asociación:

Ser una asociación líder en oriente, socialmente responsable, con socios comprometidos y recursos humanos calificados, respondiendo a las necesidades de los productores/as para contribuir a mejorar su calidad de vida.

2.1.4.3 Fines

La Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente en sus estatutos establece tres fines que rigen su accionar:

- Consolidar una organización civil de carácter no lucrativa, con orientación social y de desarrollo.
- Promover el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las comunidades de la región.
- Participar en la ejecución de proyectos de desarrollo integral sostenible, promoviendo la participación activa de todos los asociados.

2.1.5 Tamaño y cobertura

La asociación se proyecta desde su inicio a 14 comunidades del municipio de Ipala, siendo éstas: Jicamapa, Cececapa, Poza de La Pila, Cruz de Villeda, Obraje, Suyate, La Esperanza, Chaparroncito, San

Isidro, Cofradías, Chagüitón, El Sauce, San Francisco, Horcones, y la cabecera municipal. A partir de noviembre de 2003 se amplía la cobertura a todo el municipio de Ipala y territorio nacional.

2.1.6 Proyectos elaborados para gestión

- Vivero Ornamental para apoyo a mujeres viudas y madres solteras.
- Granja Integrada.
- Reforestación en zonas de alta captación hídrica, del municipio de Ipala.
- Reforestación y Educación Ambiental.
- Implementación de sistemas de Riegos, para producción de hortalizas.

2.1.7 Contexto de trabajo

2.1.7.1 Instituciones no gubernamentales

- Comisión Nacional de Granos Básicos, CONAGRAB.
- Central de Trabajadores del Campo y la Ciudad CTC.
- Cooperación Española (ISCOD).
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA.
- Asociación de Servicios y Desarrollo Socioeconómico de Chiquimula. ASEDEHI

2.1.7.2 Instituciones de gobierno

- Proyecto de Desarrollo Rural Sostenible de Zonas de Fragilidad Ecológica en la Región del Trifinio, PRODERT.
- Municipalidad de Ipala.
- Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, MAGA.
- Ministerio de Economía, MINECO

2.1.8 Tipo de actividad productiva

La Asociación tiene como actividad productiva el vivero de planta frutal, grupos organizados para la comercialización de bloques multinutricionales para ganado bovino, miel de abeja y frijol empacado Ipajol.

2.1.9 Financiamiento

Desde su inicio la Asociación ha sido apoyada económicamente por PRODERT, mediante la ejecución de proyectos, hasta el año 2002. En el año 2003 el apoyo financiero ha llegado por parte del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA a través del Programa de Comercialización Asociativa, de acuerdo al convenio establecido entre el IICA y el PRODERT; actualmente ADEGO cuenta con un Proyecto de Empacadora de Frijol, financiado por la Cooperación Española a través de la Central de Trabajadores del Campo y la Ciudad; aporte de PRODERT a través de la ejecución de proyectos y el vivero de planta frutal, además de esto el aporte que los socios hacen anualmente.

2.1.10 Beneficiarios

La ayuda que presta la asociación está encaminada a gente de escasos recursos económicos, productores agrícolas y agropecuarios. En la actualidad las personas beneficiadas son los asociados en la -ADEGO-.

2.1.11 Información sobre beneficios que brinda

2.1.11.1 Tipo de beneficios

Asistencia técnica agrícola y forestal, así como insumos y herramientas para trabajar. Asistencia técnica pecuaria incluyendo módulos avícolas, porcinos y caprinos, centro de monta (sementales) bovino,

porcino y caprino; implementación de botiquines pecuarios; apiarios, venta de cera y producto para plagas y enfermedades de los mismos. Todo esto incluye capacitación teórico-práctico. Gestión de cursos realizados de corte y confección, panadería, embutidos, albañilería, electricidad, administración y comercialización. Gestión y ejecución de proyectos de infraestructura como carreteras, agua potable, letrinas, estufas ahorradoras de leña, dos cocinas escolares”¹.

2.1.12 ORGANIGRAMA ADEGO

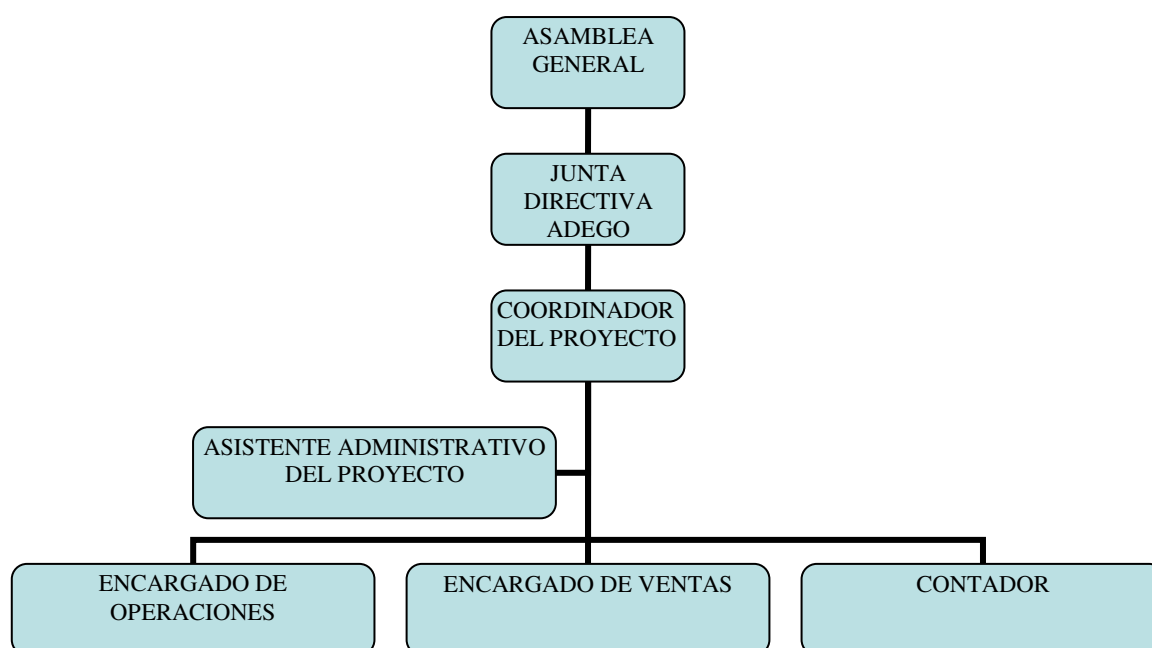


Figura 1: Organigrama actual ADEGO

Fuente: Estatutos de ADEGO

¹ Romero Aviles Víctor Alejandro, 2006, Diagnósticos y Servicios Realizados en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO, en el Municipio de Ipala, Chiquimula, Guatemala, CUNORI, USAC. Pág. 14, 16, 17, 19

CAPITULO III

MARCO TEORICO

3.1 Antecedentes temáticos o estados de la cuestión

En el tema de investigación se encuentran como información los siguientes estudios: el manual del área administrativa de la municipalidad de Esquipulas, Chiquimula, elaborado por los estudiantes Sergio Vidal y Wendy Lobos en el año 2002, el diagnóstico administrativo y organización propuesta de la municipalidad de Chiquimula, de los estudiantes Ingrid Castillo y Teresa Galdámez, en el año 1993, el manual de normas y procedimientos como instrumento administrativo de departamento de crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Integral “Chiquimulja” RL, elaborado por Ana María Cetino, en el año 1997. También se cuenta el informe final del Ejercicio profesional Supervisado de Administración de Empresas del centro universitario de Oriente, elaborado por Olga Heredia, cuyo tema fue Diagnostico Administrativo de la función de mercadotecnia en la –ADEGO realizado en el año del 2007, un Diagnostico administrativo realizado por la Licenciada y Master en Comercio Internacional Marcela Lagos en el año 2006 y el informe presentado por la asociación sobre Innovaciones tecnológicas En la investigación realizada se llegó a la conclusión que la institución tiene debilidades administrativas para la ejecución de las actividades, en función de lo anterior se hizo el estudio, para contribuir al ordenamiento de las actividades para que sean desempeñadas eficientemente y no haya retraso en el alcance de los objetivos.

Para fundamentar el estudio realizado se tomó de referencia de algunos textos de administración los conceptos siguientes, que orienten de mejor manera al lector.

3.2 Estructura organizacional

“Es el marco formal mediante el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan. Así como los humanos tenemos un esqueleto que define nuestra forma, las

organizaciones tienen estructuras que definen la suya. Cuando los gerentes desarrollan o modifican la estructura de una organización, están aplicando en realidad el diseño organizacional, un proceso que implica tomar decisiones acerca de siete elementos clave: Cadena de valor, especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud del control, centralización y descentralización, y formalización.

Se refiere a las relaciones relativamente fijas entre los puestos en una organización, esta permite facilitar la coordinación de actividades y controlar cada uno de los actos de los miembros que la integran.

Para la realización de las actividades y el control de la misma se debe tomar en cuenta los principios básicos en los que se refleja el carácter cambiante de las organizaciones, los mismos son utilizados como variables para el estudio del comportamiento organizacional.”²

3.2.1 Cadena de valor

Identifica las actividades cruciales para la efectiva ejecución de la estrategia de la empresa y cuales son solamente actividades de apoyo y poder identificar aquellas que pueden y deben ser asignadas a socios externos.

² Stephen P. Robbins y Coulter Mary. **Administración**. Editorial Pearson. Sexta edición. p. 300.

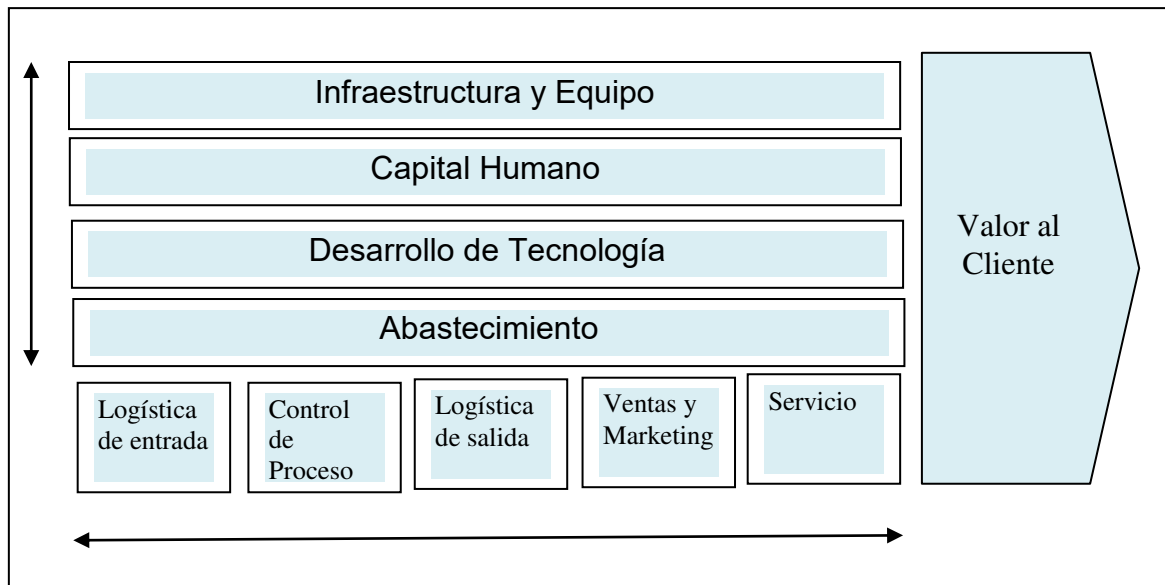


FIGURA 2: Cadena de creación de valor al cliente.

3.2.2 Departamentalización

“La creación de los departamentos dentro de la organización se basa en las funciones de trabajo que se realiza, estas actividades serán agrupadas de acuerdo al desempeño de actividades, los cuales pueden ser por clientes, por productos, geográfica, por procesos, entre otros.”³

3.3 Función organizacional

“Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado para los individuos debe constar de:

- a) Objetivos verificables, que son importantes dentro de la planificación.
- b) Una idea clara de los principales deberes o actividades.

³ Jones Gareth R. y Jennifer M. George. Administración Contemporánea. McGraw Hill. Cuarta edición (2006).

- c) Un área discrecional o autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa que puede hacer para cumplir las metas.

3.4 Manuales administrativos

Son aquellos instrumentos utilizados con el fin de orientar y proveer a todo el personal de las unidades de trabajo de una empresa o institución, estableciéndose en ellos criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo.

Entre algunos objetivos que se persiguen al elaborar los manuales son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repeticiones de instrumentos y directrices.
- e) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas, y procedimientos de trabajo.

El papel que desempeñan los manuales administrativos de una organización descentralizada es muy importante, ya que aquí se exige una amplia delegación de responsabilidad y autoridad por parte de la matriz de cada empresa y sus diversas unidades de trabajo, dependiendo la buena descentralización del

ejecutivo quien la dirige estableciendo un buen control para el buen funcionamiento de la entidad.

3.5 Función

En este aspecto se toma en cuenta la descripción de las actividades inherentes de cada uno de los cargos o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica permitiendo cumplir con sus atribuciones legales recomendando los siguientes puntos:

- a) Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura orgánica.
- b) La descripción de funciones.

3.5.1 Características de las funciones

- a) **Variedad de destrezas:** medida en que varias destrezas y talentos se requieren para realizar las tareas designadas.
- b) **Identidad de las tareas:** medida en que el trabajo requiere terminar una unidad, proyecto u otra parte identificables del trabajo.
- c) **Importancia de la tarea:** medida en que la tarea afecta al trabajo o las vidas de otros, dentro o fuera de la organización.
- d) **Autonomía:** grado de libertad del individuo en el trabajo y discreción para programar las tareas y determinar los procedimientos necesarios para ejecutarlas.
- e) **Retroalimentación:** medida que el individuo recibe información específica sobre la eficacia con que está realizando sus tareas.

3.6 Manual de funciones

Es un instructivo fácil de entender que contiene instrucción necesaria dentro de la organización de la institución donde explica las principales actividades a realizar de cada empleado.

Estos documentos permiten que una organización pueda evolucionar independientemente de la supervisión de las principales autoridades. Implementando unas reglas claras de juego y que estas sean conocidas por los trabajadores para el eficaz desarrollo de sus actividades y a si evitar el retraso del desenvolvimiento del trabajo, pues al tener definida bien sus funciones el trabajador tiene cierta discrecionalidad para poder realizar su trabajo de la mejor manera y entregar los resultados de los objetivos en el momento justo.

3.6.1 Ventajas del manual de funciones

Algunas de las principales ventajas que tiene el uso del manual de funciones en la organización se detallan a continuación:

- a) Estimular la uniformidad
- b) Eliminar la confusión
- c) Eliminar incertidumbre y duplicación
- d) Disminuye la carga de supervisión
- e) Sirve de base para el adiestramiento
- f) pone en claro el principio de consignar todas las funciones y responsabilidades por escrito lo que favorece que no se comentan errores.

3.7 Contenido de la descripción y análisis de puesto

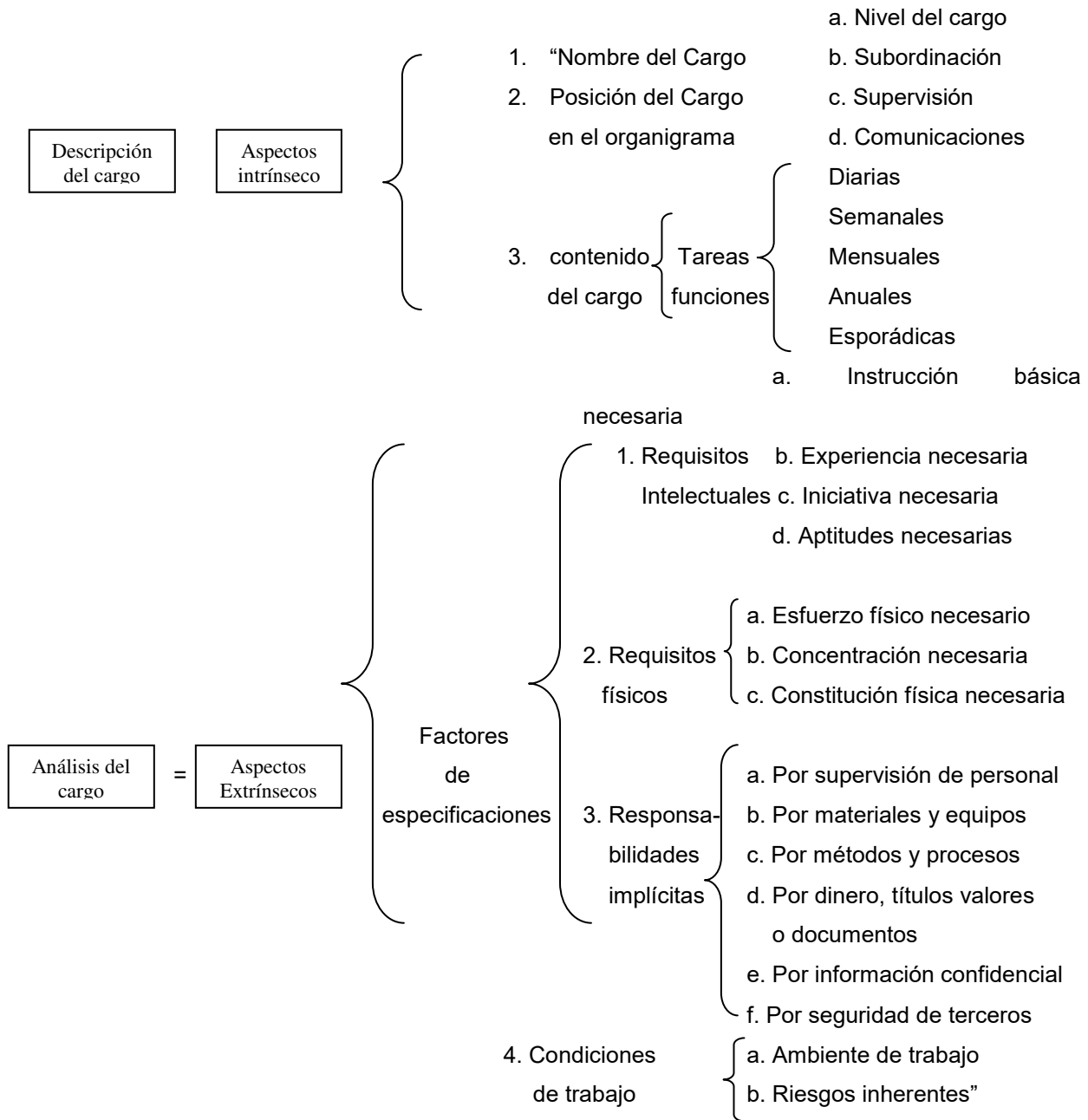


Figura 3: Contenido de la descripción y del análisis de cargos

Fuente: Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos humanos.

3.8 Descripción y análisis de cargos

“Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o en calidad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir.

Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo debe tener características compatibles con las especificaciones del cargo, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc.

Puesto que en la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo los proyectan y los diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones, con el fin de administrar los recursos humanos empleados en ellos. Cuando el diseño del cargo ya está hecho desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlo en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo. Una descripción del puesto debe hacerse a través de un documento escrito que explique claramente las funciones, responsabilidades, y condiciones de trabajo, y debe dársele al empleado para que conozca cual es el objetivo de su trabajo en la organización.

3.9 Descripción de cargos

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido. La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.”⁴

3.10 Sistema de calidad y mejoramiento continuo.

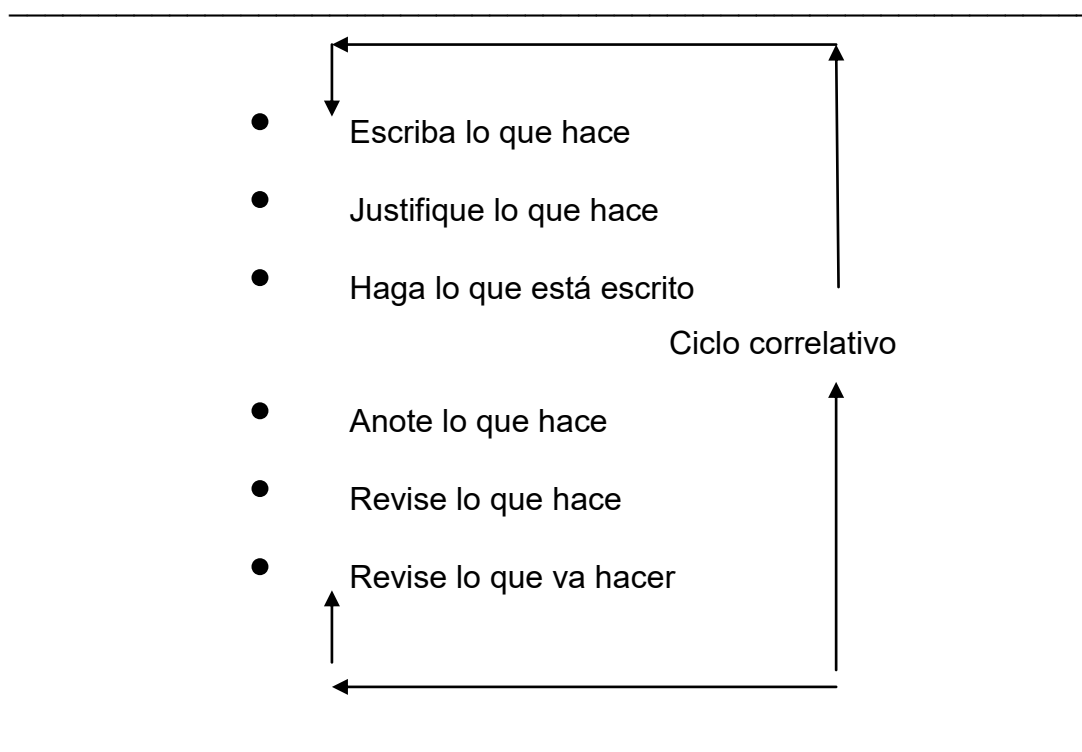


FIGURA 4: Sistema de calidad y mejoramiento continuo.

FUENTE: John S. Oakland, Gerenciamiento da qualidade total-TQM.

⁴ Idalberto Chiavenato. Administración de recursos humanos. Quinta edición. McGraw Hill., p. 333

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización. Básicamente, tareas o funciones; son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama.

3.11 Análisis de cargos

“Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace), en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

3.11.1 Estructura del análisis de cargos

La descripción de cargos es una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargo es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos

físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- a) Requisitos intelectuales
- b) Requisitos físicos
- c) Responsabilidades implícitas
- d) Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones. Mas adelante, en el capítulo correspondiente a la administración de salario, los factores de especificaciones se transformarán en factores de evaluación de cargos mediante un tratamiento estadístico. En el fondo, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, elaborados de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

3.11.2 Requisitos intelectuales

Tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de especificaciones:

- a) Instrucción básica
- b) Experiencia básica
- c) Adaptabilidad al cargo
- d) Iniciativa necesaria
- e) Aptitudes necesarias

3.11.3 Requisitos físicos

Tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, y la fatiga provocada, así como con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- a) Esfuerzo físico necesario
- b) Capacidad visual
- c) Destreza o habilidad
- d) Constitución física necesaria

3.11.4 Responsabilidades implícitas

“Se refiere a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. En consecuencia, debe responsabilizarse por:

- a) Supervisión de personal
- b) Material, herramientas o equipo
- c) Dinero, títulos valores o documentos
- d) Contactos internos o externos
- e) Información confidencial.”⁵

⁵Idalberto Chiavenato. **Administración de recursos humanos. Quinta edición.** McGraw Hill., p. 333, 334, 335.(2002)

3.11.5 Condiciones de trabajo

Se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgo, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte bien para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- a) Ambiente de trabajo
- b) Riesgos

Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

3.12 Métodos de descripción y análisis de cargos

La descripción y el análisis de cargos son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

3.13 Otros conceptos importantes para la realización del estudio a tomar en cuenta son

3.13.1 Jerarquización

La jerarquía de los puestos es establecer las líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato.

3.13.2 Autoridad funcional

Es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar ordenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión, es decir que es la capacidad que tiene un responsable de lograr que los subordinados hagan o dejen de hacer algo.

3.13.3 Responsabilidad

Esto implica que los miembros de una unidad administrativa deben responder por la autoridad concedida, según el principio no puede ejercerse ninguna autoridad sin la responsabilidad implícita.

3.13.4 Delegación

Es el acto de facultar a un subordinado para que tome decisiones, emita instrucciones y haga que se cumplan.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- a) Observación directa
- b) Entrevista directa
- c) Método mixtos

CAPITULO IV

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

Debido a necesidades observadas en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente, fue necesario realizar un estudio de la estructura organizacional, para brindar apoyo en las actividades administrativas, con la finalidad de optimizar los recursos y obtener los resultados previstos de acuerdo a las actividades planificadas.

En este apartado se muestran los resultados obtenidos en la recopilación de la información a través de los instrumentos utilizados, que sustentaron, la base para la elaboración del manual de descripción de puestos de la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente –ADEGO–, de Ipala, Chiquimula.

El primer objetivo planteado fue describir la estructura organizacional de ADEGO, del cuál se obtuvieron los siguientes resultados.

4.1 La estructura organizacional de ADEGO

4.1 Descripción

No existe una estructura organizacional definida, simplemente se distribuye y divide el trabajo en administrativo y operativo sin responder a un sistema administrativo formal que tenga sus propios alcances y responsabilidades claras.

4. 2 Diseño actual

1.2.1 Asamblea General, la cual está integrada por los asociados activos, quienes son los representantes de los comités intercomunitarios de Ipala Chiquimula, y es la autoridad máxima de la asociación.

1.2.2 Junta Directiva, es el órgano ejecutivo y administrativo, está integrada con los siguientes cargos: presidente, vicepresidente, secretario. tesorero y cuatro vocales

1.2 .3 Coordinador de Proyecto ADEGO, es el que administra y dirige todas las actividades que tiene que ejecutar la asociación y además es el encargado de gestionar proyectos para el desarrollo de la institución. Los demás puestos están explicados posteriormente.

1. 1 Encargado de operaciones

1.1.1 Ayudante de planta

1. 2 Encargado de ventas

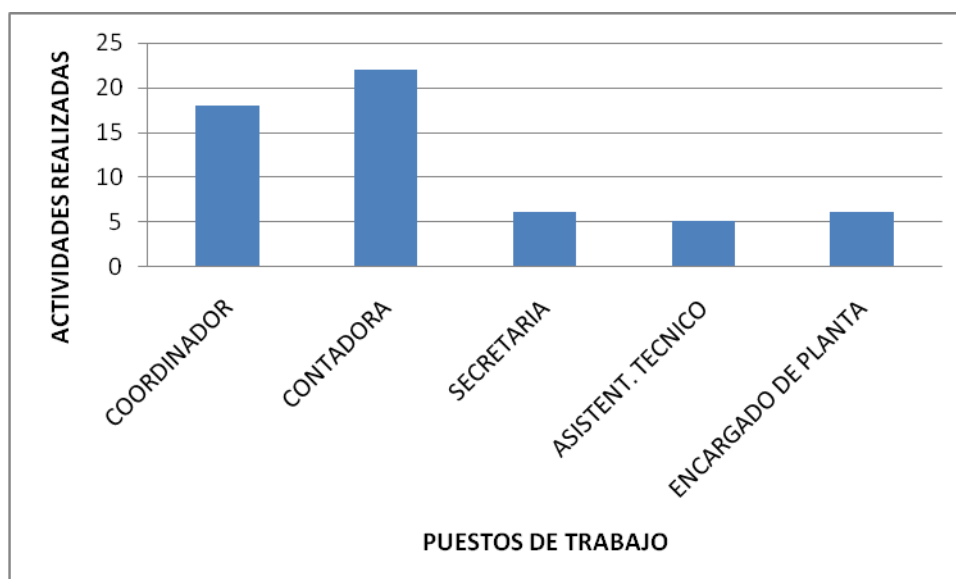
1. 3. Contador

1. 4. Asistente técnico

1. 5. Secretaria de Asociación

4.2 Niveles de centralización

La toma de decisiones y el bajo nivel de empoderamiento del personal de la ADEGO, tiene características de absoluta centralización de poder, derivando en un lento desarrollo de programas, proyectos y negocios, porque toda decisión técnica, financiera, y operativa tiene que pasar por coordinación de la misma. Incluso la misma ejecución de las actividades esta centralizada en el nivel ejecutivo, como puede observarse en la siguiente gráfica, de un total de 60 actividades, 41 están absorbidas por la coordinación general y el contador.



Grafica 1. Toma de decisiones en relación al puesto de trabajo en la ADEGO.

Fuente: Elaboración propia

4.3 Contenido de los diferentes puestos de trabajo en la ADEGO

El segundo objetivo fue describir las funciones que desempeñan los empleados de ADEGO, por medio de las tareas asignadas y ejecutadas para ello se procedió a identificar las funciones y atribuciones de los diferentes puestos de trabajo en la ADEGO.

Las descripciones de los puestos, se presentan en la forma que cada trabajador ha especificado cual es la función y atribución de la tarea, que desempeña en la Asociación. Aunque existen estatutos, este documento no especifica el puesto de trabajo del personal administrativo.

4.3.1 Coordinador general

Responsabilidad General:

Conducir las actividades de la empacadora y las acciones o servicios de ADEGO.

Funciones y actividades:

Proporcionar seguimiento al proyecto (Red de innovación Agrícola)

- Proporcionar asesoría a las acciones de secretaria y Junta directiva
- Supervisar actividades de planta
- Proporcionar instrucciones para la realización de pagos y cobros
- Realizar contacto con los agricultores para compra de frijol
- Verificación de ventas
- Contacto con clientes
- Verificación de existencia de productos
- Hacer visitas de campo
- Atender visitas y clientes
- Gestionar nuevos apoyos y proyectos
- Asistir a eventos relacionados con la asociación
- Dirigir al personal
- Coordinar el crédito proporcionado a los socios

4.3.2 Encargado de operaciones

Responsabilidad General:

Empacado de producto, darle mantenimiento a la maquinaria, control de inventario y calidad.

Funciones y actividades:

- Limpieza en planta y bodega
- Darle mantenimiento a la planta empacadora
- Revisar la existencia de frijol
- Entregar frijol a despensas
- Entregar frijol a granel en Izabal
- Pesar el frijol
- Limpieza en los sanitarios

- Empaque de Ipajol
- Fumigar el frijol
- Pulir el frijol

4.3.3 Ayudante de planta

Funciones y actividades

- Descargar y pesar frijol
- Limpiar frijol
- Cargar el camión
- Acompañar a dejar producto
- Ayuda a empacar frijol ipajol
- Limpiar la bodega
- Engranerar y guardar en silos
- Fumigar el frijol
- Pulir el frijol en maquina
- Esquivar y ordenar la bodega

4.3.4 Secretaria de asociación

Responsabilidad General:

Lograr que muchos agricultores puedan tener una oportunidad de producir su cultivo mejor y también el fortalecimiento de Adego.

Funciones y actividades:

- Manejo de Créditos
- Verificar el estado de cada parcela
- Controlar la venta de miel
- Controlar la venta de árboles
- Planificar asambleas
- Convocar a reunión de directivos
- Realizar depósitos

- Recuperación de créditos
- Hacer publicidad de Adegó

4.3.6 Asistente técnico

Responsabilidad general:

Cumplimiento, ejecución y seguimiento del proyecto

Funciones y actividades:

- Verificar el cumplimiento de productos del proyecto
- Control de presupuesto por rubro de gastos
- Control financiero de ingresos y egresos
- Elaboración y requerimiento de medios de verificación de productos
- Realizar pagos de proyecto
- Llevar control de actividades de campo
- Reportes financieros e informes del proyecto

4.3.7 Contador

Responsabilidad general:

Realizar eficientemente las tareas contables y financieras.
Regulación de funciones y actividades de la planta empacadora.

Funciones y actividades:

- Verificar precios de frijol a nivel local y nacional
- Compra y pago de frijol a productores
- Cálculo de precios de venta
- Negociación de venta con clientes
- Cobro de producto al contado y al crédito
- Control de cuentas bancarias
- Depósitos bancarios
- Control de existencias

- Compra de papelería y útiles
- Compra de insumos para planta
- Permisos a trabajadores
- Manejar documentación relacionada con la planta
- Velar por el buen uso de vehículos
- Velar por el cumplimiento de funciones del personal
- Coordinar entrega de productos a clientes
- Control de viáticos
- Controlar y realizar pagos de créditos
- Atender a clientes en planta
- Pagos de servicios generales, tel, luz y agua,
- Pago de impuestos
- Apoyo a compañeros en sus actividades
- Elaboración y entrega de cajas fiscales en la contraloría general de cuentas.
- Asumir funciones de gerencia en ausencia de este.

4.3.8 Requerimientos del puesto

Determinar las especificaciones requeridas por los puestos de ADEGO a través de las entrevistas realizadas al personal administrativo de ADEGO, se pudo observar que actualmente no existe herramientas de organización que contribuya a la identificación de las especificaciones de los puestos de trabajo que sirvan de base en el proceso de reclutamiento, en donde se indique las habilidades, conocimientos, destrezas, y experiencia que se debe de poseer para el desarrollo de un trabajo.

4.4 Categorización de las tareas en función de la cadena de creación de valor

Las actividades desarrolladas en una empresa o institución pueden clasificarse en actividades de apoyo y actividades principales que generan valor agregado a los productos de la misma. En el caso de ADEGO, según el cuestionario sobre

caracterización de puestos, administrado al personal, el 80% del trabajo realizado actualmente en la institución es de apoyo administrativo y solamente el 20% del trabajo desarrollado por el personal es operativo, Esto genera problemas de crecimiento y desarrollo en la organización, teniendo dificultad para la autosostenibilidad de la Asociación. Actualmente la ADEGO no realiza actividades que produzcan rentabilidad para la asociación, lo cual explica los problemas financieros y la dependencia económica que aun se tiene de ayudas provenientes de terceras personas.

Por ejemplo, al preguntarle a los empleados si se sentían responsables por las escasas ventas y ganancias de la empacadora, nadie asumió esa responsabilidad por no considerarla parte de su trabajo. Mas bien entienden su trabajo como de oficina o de planta.

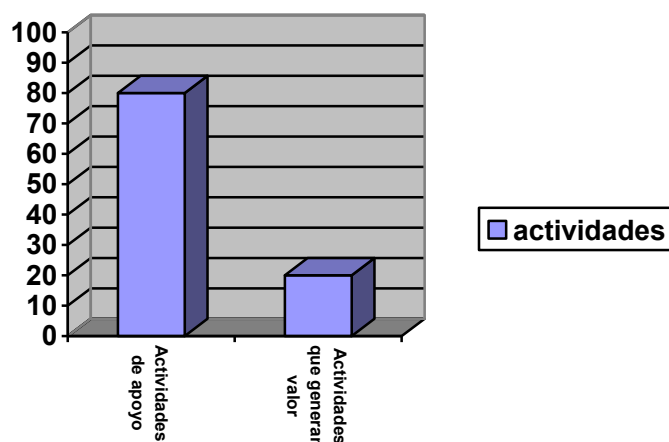


Grafico 2. Tipo de actividades ejecutadas por las diferentes personas en los puestos de trabajo en la ADEGO en función de la Cadena de Creación de Valor.

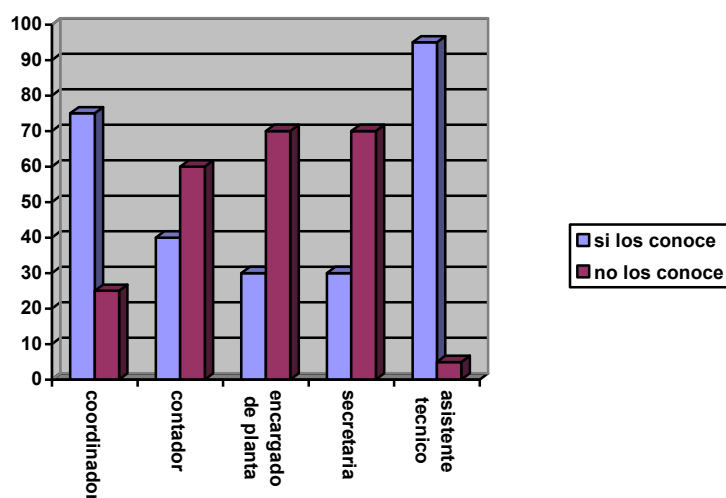
Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica se puede observar que dentro de la asociación no se encuentra definidas las funciones de cada puesto, debido a que el nuevo personal

desconoce la misión y visión, no brindan apoyo en las diversas actividades productivas.

En la Asociación no están bien definidos y claros los objetivos que se persiguen en cada puesto de trabajo, como puede observarse en la gráfica.

Los resultados evidencian el impacto de la falta de manuales administrativos que guíen el trabajo y su alcance.



Grafica 3. Conocimiento de los objetivos de trabajo de cada puesto por parte del personal.

Fuente. Elaboración propia

En la asociación únicamente conocen los objetivos el coordinador y asistente técnico en un 80%, la contadora en un 40%, esto por la antigüedad que tienen de estar en dicho cargo, lo que evidencia es una débil comunicación hacia los subordinados, provocando retraso en el desarrollo del trabajo.

CONCLUSIONES

De la investigación realizada en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO y conforme al desarrollo del presente trabajo se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El diseño de la estructura es lineal, integrado por la Asamblea General, Junta Directiva con un nivel de Autoridad y Responsabilidad total sobre las actividades de la Asociación y de la empacadora.
2. La autoridad de la junta directiva no es plenamente ejercida por la misma, debido a que no asumen su función como actores responsables del desarrollo social y económico de la organización. Es una situación común en muchas asociaciones de este tipo y por lo tanto una gran limitante para el desarrollo de sistemas gerenciales eficaces.
3. No existe una estructura de funcionamiento y procesos de trabajo, que describa cada puesto dentro de la Asociación, de tal manera que el empleado se encuentra desorientado en la realización de las actividades.
4. Se pudo notar la falta de una descripción de puestos que enfoque cada unidad de trabajo que permita claridad de las funciones, tareas y actividades específicas para cada cargo, por lo que el trabajo se recarga en una sola persona, esto genera estrés, bajo rendimiento y la no eficiencia en el trabajo.

5. La responsabilidad de cada puesto de trabajo no se encuentra bien definida, lo que ocasiona incertidumbre en el proceso de trabajo.
6. No están establecidos claramente los objetivos y logros del trabajo de cada puesto y consecuentemente se determinó que existe fuga de responsabilidad en general.
7. Los nombres asignados a cada puesto, define con muy poca objetividad la función medular de cada puesto, de tal manera que el titular del mismo también cuenta con un entendimiento corto, difuso y disfuncional de su trabajo y su impacto en el desarrollo de los planes de la asociación.
8. La mayoría de funciones de trabajo está orientada a desarrollar actividades de apoyo administrativo, relegando a un segundo plano las actividades principales que generen rentabilidad a la planta empacadora y a la Asociación.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el manual de descripción de puestos, e incorporarlo al proceso de inducción de los trabajadores, para que cada uno de ellos conozca las tareas, funciones, actividades y responsabilidades que el puesto exige al momento de iniciar labores en la organización.
2. Elaborar un programa para la socialización del manual a los empleados que informe del objetivo del trabajo y funciones a desempeñar, generando con ello el desarrollo de actividades de acuerdo a lo planificado, para que no hayan retrasos y duplicidad de funciones en la ejecución de las actividades laborales coadyuvando a la productividad de la organización.
3. Se debe consultar el manual de descripción de puestos previo a la selección y contratación del personal, con la finalidad de tomar en cuenta el perfil que debe llenar el aspirante a la plaza y elegir al candidato idóneo.
4. La institución debe contar con empleados de calidad y un alto compromiso, para alcanzar las metas propuestas, para eso es importante que la persona a ocupar el puesto demuestre que llena los requisitos que exige el puesto.
5. Se recomienda que la Asociación contrate un gerente de ventas, con experiencia, este debe ser inducido adecuadamente, dándole a conocer la visión, misión y objetivos de la institución, además, debe ser informado de las ventajas competitivas del producto a manera que el pueda introducir el producto en los mercados y lograr una cartera de clientes leales que le proporcionen rentabilidad a la organización.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Amoros Eduardo, **Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas**, editado en USAT (Universidad Católica Santo Toribio) 2003.
- ✓ Chiavenato, I. **Administración de recursos humanos**. (5ª. Edición). Colombia: Editorial McGraw-Hill. P. 333. (2002).
- ✓ Stephen P. Robbins y Coulter Mary. **Administración**. Editorial Pearson. Sexta edición. p. 300. (2005).
- ✓ Stephen Robbins, **Comportamiento organizacional**, editorial Prentice Hall 10 edición, México (2005).
- ✓ John S. Oakland, Quality management. Editorial Hardbound. Segunda Edición. p. 488. (2004).
- ✓ Stoner, James y Freeman, Edward. **Administración**. México, Prentice Hall Hispanoamericana S.A (1992).
- ✓ Paredes, H. **Gestión del Conocimiento Organizacional**. México (En Red) Disponible en: . (2006). http://www.wikilearning.com/sobre_esto_documento-wkccp-19921-1.htm.
- ✓ Portal de Estudiantes. **Administración de Remuneración e Incentivos**. (En Red) Disponible en: (2004). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh>.
- ✓ Romero Aviles Víctor Alejandro, Diagnósticos y Servicios Realizados en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO, en el Municipio de Ipala, Chiquimula, Guatemala, CUNORI, USAC. Pág. 14, 16, 17, 19. (2,006).

APENDICE

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Amoros, E. 2003. **Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de ventajas competitivas**. Perú, USAT. 272 p.
- ✓ Chiavenato, I. 2002. **Administración de recursos humanos**. 5 ed. Colombia, Editorial McGraw-Hill. p. 333.
- ✓ Oakland, JS. 2004. **Quality management**. 2 ed. Estados Unidos, Editorial Hardbound. 488 p.
- ✓ Paredes, H. 2006. **Gestión del conocimiento organizacional (en línea)**. México, Wikilearning. Consultado 13 feb. 2009. Disponible en: [http://www.wikilearning.com/sobre este documento-wkccp-19921-1.htm](http://www.wikilearning.com/sobre_esto_documento-wkccp-19921-1.htm).
- ✓ Lucero, J; Martos, C; Renalias, M; Ingallina, C; Rodríguez, J; Formes, C. 2004. **Administración de remuneración e incentivos (en línea)**. España, Gestipolis. Consultado 28 sep. 2008. Disponible en <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh>.
- ✓ Robbins, S. 2005. **Comportamiento organizacional**. 6 ed. México, Editorial Prentice Hall. p. 359 – 367.
- ✓ _____; Coulter, M. 2005. **Administración**. 6 ed. México, Editorial Pearson. p. 300.
- ✓ Romero Aviles, VA. 2006. Diagnósticos y servicios realizados en la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente, ADEGO, en el Municipio de Ipala, Chiquimula. Tesis Ing. Agr. Chiquimula, GT, CUNORI- USAC. p. 14, 16, 17, 19.
- ✓ Stoner, J; Freeman, E; Gilbert Junior, DR. 1996. **Administración**. 6 ed. México, Pearson Educación. 689 p.

Propuesta del manual de descripción de puestos en la asociación de desarrollo comunitario granero de oriente – ADEGO

Identificación:

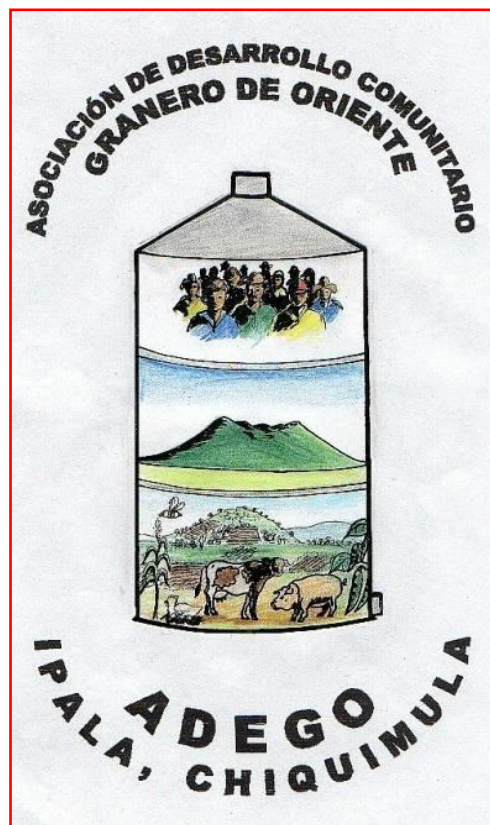
La Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente –ADEGO- tiene 10 años de enfocar su esfuerzo de trabajo para el desarrollo de las comunidades del área de Ipala, se estableció como asociación el 15 de noviembre del año de 1999, cuando se separó de PRODERT. En el proceso de desarrollo ha pasado por algunos momentos críticos, pero ha logrado sobrevivir como asociación, ya que han elaborado algunos proyectos que han permitido su sostenibilidad, sin embargo, carecen de planes estratégicos que orienten las actividades de trabajo a realizar para lograr los objetivos y metas propuestas.

El estudio realizado determinó que posee debilidades al no contar con manuales administrativos, las funciones y actividades de cada puesto de trabajo se comunican en forma verbal, lo que provoca en el personal deficiencia en la ejecución de su tarea.

Considerando los aspectos anteriores, se propone, un manual de descripción de puestos, para que cada trabajador de la asociación conozca las funciones y actividades que deben realizar, para hacer fluido el proceso de desarrollo de dicha organización.

El manual que se propone es una herramienta administrativa que contiene información fundamental para la toma de decisiones para la gerencia, una guía que sirva de base en el proceso de integración del personal, para la obtención del personal idóneo que posea las competencias indicadas para la ejecución de cada puesto.

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO GRANERO DE ORIENTE -ADEGO-



Ipala, Chiquimula, 2009

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	2	de 61

1. CONTENIDO

1.1	Introducción.....	3
1.2	Directorio	4
1.3	Antecedentes históricos	5
1.4	Presentación	6
1.5	Base legal.....	7
1.6	Objetivos del manual.....	8
1.7	Organigrama	9
1.8	Descripción de puestos	10
1.9	Glosario de términos	62

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	3	de 61

INTRODUCCIÓN

Con el fin de contribuir al funcionamiento de la Asociación de Desarrollo Comunitario Graneros de oriente –ADEGO–, se presenta el **Manual de Descripción de Puestos**, con el objetivo de informar y orientar a los integrantes de la asociación sobre la estructura organizacional y descripción de los puestos.

Este manual es un instrumento administrativo que contribuirá a la autosostenibilidad y competitividad de la Asociación. Para poder realizar el trabajo, se necesita de personal calificado, que responda a los requisitos mínimos requeridos para obtener los resultados esperados; para ello, se ha elaborado, el manual de descripción de puestos, con el cual se unifican los criterios de desempeño y cursos de acción que deberá seguir a nivel interno y externo la asociación para cumplir con los fines y objetivos trazados; el presente manual persigue proporcionar orientación sobre, las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada puesto en la Asociación para lograr la adecuada realización de las actividades y que los directivos puedan evaluar el desempeño de cada trabajador en el puesto que desempeñan.

A la vez sirve de guía para coordinar el proceso de integración de personal, para reclutar, seleccionar y contratar al personal idóneo, sirviendo de apoyo para informar al recurso humano, referente a los conocimientos, características, habilidades y destrezas que requiere cada puesto.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	4	de 61

DIRECTORIO

Este apartado muestra las funciones principales con los respectivos cargos que está conformada la asociación para la coordinación de trabajo en el desarrollo de la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero De Oriente – ADEGO-

Puestos de la Asociación:

Asamblea general

Está integrada por los asociados activos

Junta directiva

Presidente

Vicepresidente

Secretario

Tesorero

Vocales

Director Ejecutivo

Secretaria Ejecutiva

Gerente Administrativo de asociación

Contador

Asistente de campo

Guardían de instalaciones

Puestos de Empacadora “IPAJOL”

Gerente administrativo de planta

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	5	de 61

- ✚ Gerente de Operaciones
- ✚ Supervisor de Producción
- ✚ Asistente de producción
- ✚ Clasificador de granos
- ✚ Gerente de Ventas
- ✚ Supervisor de Mercadeo
- ✚ Asistente de Promoción y Ventas
- ✚ Asistente de distribución

Antecedentes históricos:

El primer tipo de organización comunitaria que recuerdan los socios de – ADEGO- lo constituyeron los catorce comités de desarrollo local, los cuales fueron la base para el surgimiento de la asociación, que representaban el mismo número de comunidades con deseos de resolver necesidades e intereses y de los servicios de agua, energía eléctrica, aspectos productivos y comercialización de granos básicos.

Surgimiento de -ADEGO- y su relación con PRODERT

Entre los meses de octubre y noviembre del año de 1998. La coordinación de PRODERT, empezó un proceso de motivación encaminado al surgimiento de la organización. Se realizaron talleres motivacionales para crear condiciones en las cuales se eligieron a dos líderes por cada una de las catorce comunidades que participaron en el proyecto. Se seleccionaron a los líderes con la intención de formar un comité Inter comunitario de 28 personas. El 27 de agosto del año de 1999 se eligió a la primera directiva con 7 miembros representantes de comunidades.

En los primeros meses de funcionamiento ADEGO contaba con el apoyo de PRODERT, luego hubieron cambios, al asumir un nuevo coordinador en el subproyecto Ipala, él opinaba que la organización era innecesaria, y retiró el

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	6	de 61

apoyo a la asociación, esto provocó dificultades en el apoyo técnico y administrativo.

Los problemas por los que atravesó la asociación les dieron un momento de reflexión en el cual se consolidaron como organización de productores de frijol en el municipio de Ipala.

Durante el surgimiento de ADEGO, el número de socios se incrementó de 30 a 1500 socios, manteniéndose activos 600.

El cambio más importante en la vida institucional es el paso del trabajo individual al trabajo colectivo.

La Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente .ADEGO-es una asociación no lucrativa, apolítica, no religiosa, que busca el desarrollo de las comunidades del municipio de Ipala y territorio nacional enfatizando su trabajo en el desarrollo a la agricultura.

ADEGO, posee dos grandes áreas de trabajo, la comercial, cuyo fin es lo económico y el área social que conlleva la responsabilidad de velar por las necesidades de los asociados, en materia de producción, educación, y ambiente, etc.

ADEGO, actualmente, ha elaborado un plan estratégico, en el cual se establecen claramente los objetivos y metas a alcanzar en 5 años; el plan refleja innovaciones tecnológicas cuyo propósito es lograr la eficiencia de los recursos humanos y materiales; con la finalidad de hacer competitivo el trabajo de la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero De Oriente.

Es importante mencionar que los adelantos que ha tenido la asociación, se deben a la coordinación del Ing. Israel Gálvez, quien ha puesto todo su empeño en hacer gestiones con otras instituciones en conseguir proyectos que proporcionen a la asociación oportunidades de desarrollo, y es así, como surge la necesidad del ordenamiento del trabajo, por lo cual se elabora el manual de descripción de puestos, cuya intención es hacer que el personal que labora en la asociación conozca sus funciones, actividades y tareas que debe

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	7	de 61

desempeñar para hacer mas eficiente el trabajo, logrando con ello una organización competitiva

Base legal

En este apartado se hace referencia a todas aquellas leyes por las que debe estar regida la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente – ADEGO-para la coordinación del desarrollo rural de Ipala

- Constitución de la República de Guatemala
 - Articulo 34(Derecho de asociación)
- .Código de Comercio
 - Articulo 26. (Derecho a la razón o denominación social)
- Código Civil
 - Articulo 15. (Personería jurídica)
 - Articulo 18. (Personalidad de las asociaciones civiles)
 - Articulo 38 (Domicilio de una persona jurídica)
- Código Tributario
 - Articulo 62 (Exención)
 - Articulo 95 (Responsabilidad)
- Código de Trabajo
 - Articulo18 (contrato individual de trabajo)
 - Articulo 88 (Salarios)
- Estatutos de la Asociación para la Coordinación del Desarrollo rural de Ipala.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	8	de 61

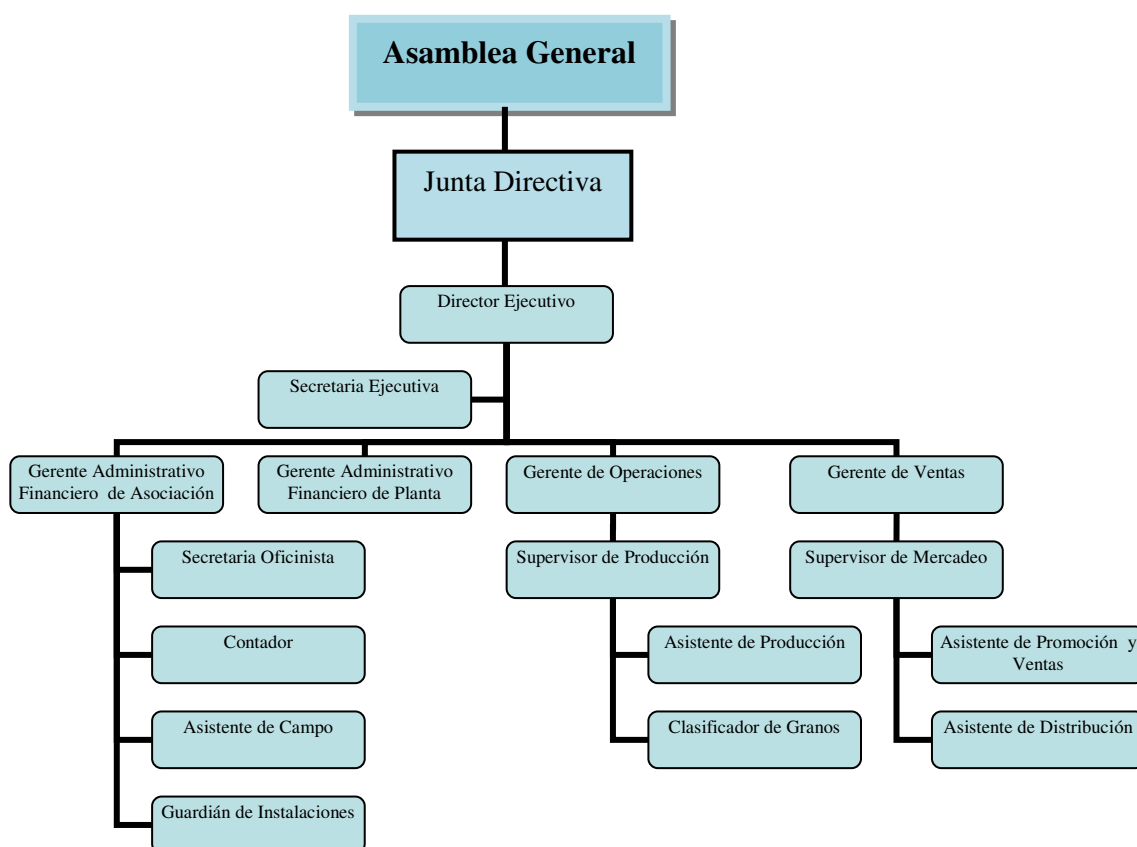
OBJETIVOS

- ✚ Tener una guía para la asignación de funciones y descripción de cada unidad de trabajo en la asociación
- ✚ Contribuir a minimizar tiempo y esfuerzos en la ejecución de tareas, evitando duplicidad en las mismas.
- ✚ Delimitar medios de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando así la adaptación a su nuevo trabajo.
- ✚ Contribuir a la adecuada ejecución de las labores encomendadas al personal, proporcionando uniformidad en el trabajo

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



Organigrama para ADEGO



ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	10	de 61

PUESTOS CORRESPONDIENTES A LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO GRANERO DE ORIENTE.

NOMBRE DEL CARGO:	<u>Presidente de la Junta Directiva</u>	CLASIFICACION:
		Cargo Directivo
AREA:	Social	
REPORTA A:	Asamblea General	
SUBORDINADO:	Director Ejecutivo y personal administrativo.	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todos los socios productores de frijol, y familias de los socios.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios.	
DESCRIPCION CARGO:		
Naturaleza: Es un cargo de carácter directivo por un período de dos años, encargado de la toma de decisiones a nivel de la Junta Directiva, enlace entre Asamblea General y el resto de la Asociación.		

ATRIBUCIONES:
1. Representar legalmente a la Asociación, en todos los actos en que la misma tenga interés. 2. Autorizar con el gerente financiero todos los pagos que se efectúen. 3. Delegar en el vicepresidente su representación en caso de ausencia. 4. Diseñar los lineamientos generales para elaborar el plan de trabajo y el presupuesto de ingresos y egresos.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



5. Programar reuniones con los socios
6. Gestionar el financiamiento en instituciones gubernamentales y no gubernamentales.
7. Ejercer doble voto en caso de empate en las secciones de asamblea general y de junta directiva.
8. Cumplir y hacer que se cumplan los estatutos vigentes.
9. Velar por el funcionamiento de la asociación.

Relaciones de trabajo

Por las funciones que desempeña, deberá de mantener estrecha relación con el vicepresidente y todos los miembros que conforman la estructura organizacional de la Asociación.

REQUISITOS MÍNIMOS:

- Saber leer y escribir.
- Mayor de edad.
- Ser socio.
- Ser honorable.
- Buenas relaciones humanas
- Ser proactivo

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	12	de 61

NOMBRE DEL CARGO:	<u>Vicepresidente de la Junta Directiva</u>	CLASIFICACION:
		Cargo Directivo
AREA:	Social	
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea General	
SUBORDINADO:	Director ejecutivo y personal administrativo	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todos los socios productores de frijol, y familias de los socios.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios.	
DESCRIPCION CARGO:		
Naturaleza: Es un cargo de nivel superior de la asociación quién prestara asistencia al Presidente en sus funciones además de suplirlo cuando se ausente.		
ATRIBUCIONES:		
Atribuciones: Apoyará las actividades de los encargados de las áreas producción y comercialización. Sustituir al la presidenta cuando sea necesario.		
Relaciones de trabajo El vicepresidente deberá coordinar actividades con administración, comercialización, producción y finanzas.		
Autoridad Sobre el administrador y las divisiones de Producción, Comercialización		

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	13	de 61

REQUISITOS MINIMOS

- Saber leer y escribir.
- Mayor de edad.
- Ser socio.
- Ser honorable.
- Buenas relaciones humanas
- Ser proactivo

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	14	de 61

NOMBRE DEL CARGO:	<u>SECRETARIO DE LA JUNTA DIRECTIVA</u>	CLASIFICACION:
		Cargo Directivo
AREA:	Social	
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea General	
SUBORDINADO:	Director ejecutivo y personal administrativo	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todos los socios productores de frijol, y familias de los socios.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios.	
DESCRIPCION CARGO:		
Naturaleza: Es la persona encargada de llevar los registros documentales de todas las actividades de la Asociación, además del trabajo de mecanografía, levantar actas en las sesiones ordinarias y archivar papelería.		

ATRIBUCIONES:
• Levantar las actas correspondientes a cada sesión. • Recibir y registrar la correspondencia que se traslade ó se reciba. • Mantener actualizado el libro de registro de los socios. • Hacer toda clase de notificaciones y convocatorias con claridad y exactitud. • Manejar archivos de expedientes de los socios.
Relaciones de trabajo • Por las funciones que desempeña, deberá de mantener estrecha relación con todos los miembros que conforman la asociación. • Autoridad

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	15	de 61

- Dirigir informes generales a todos los miembros de la asociación.

REQUISITOS MINIMOS:

- Saber leer y escribir.
- Mayor de edad.
- Ser socio.
- Ser honorable.
- Buenas relaciones humanas
- Ser proactivo

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	16	de 61

NOMBRE DEL CARGO:	<u>TESORERO DE LA JUNTA DIRECTIVA</u>	CLASIFICACION:
		Cargo Directivo
AREA:	Social	
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea General	
SUBORDINADO:	Director ejecutivo y personal administrativo	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todos los socios productores de frijol, y familias de los socios.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios.	
DESCRIPCION CARGO:		
Naturaleza: Es la persona encargada de controlar los fondos y presupuesto que se manejen en toda actividad administrativa, así como el inventario físico del patrimonio de la Asociación.		
ATRIBUCIONES:		
Atribuciones • Administrar correctamente los fondos de la asociación. • Presentar informes actualizados de la utilización de los fondos. • Llevar registros contables. • Ser responsable directo del manejo de los fondos.		
Relaciones de trabajo Con el Presidente, Vicepresidente y Administrador.		
Autoridad		

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	17	de 61

Para solicitar información necesaria al Administrador y las divisiones de Producción, Comercialización y Finanzas.

REQUISITOS MINIMOS:

- Saber leer y escribir.
- Mayor de edad.
- Ser socio.
- Ser honorable.
- Buenas relaciones humanas
- Ser proactivo

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	18	de 61

NOMBRE DEL CARGO:	<u>VOCAL DE LA JUNTA DIRECTIVA</u>	CLASIFICACION:
		Cargo Directivo
AREA:	Social	
INMEDIATO SUPERIOR:	Asamblea General	
SUBORDINADO:	Director ejecutivo y personal administrativo	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todos los socios productores de frijol, y familias de los socios.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios.	
DESCRIPCION CARGO:		
Naturaleza: Persona que auxiliará a la junta directiva en todo lo que amerite.		
ATRIBUCIONES:		
• Colaborar activamente con los miembros de la asociación. • Integrarse a las comisiones que se considere necesario para el buen funcionamiento de la asociación. • Ejercer voz y voto en las sesiones que se lleven a cabo por la Asamblea General.		
Relaciones de trabajo		
• Con el Presidente, Vicepresidente y Secretario.		
Autoridad		

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	19	de 61

- Solicitar informes requeridos por la Asamblea General al Administrador.

REQUISITOS MINIMOS:

- Saber leer y escribir.
- Mayor de edad.
- Ser socio.
- Ser honorable.
- Buenas relaciones humanas
- Ser proactivo

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	20	de 61

Puestos Correspondientes a la Planta Empacadora

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>DIRECTOR EJECUTIVO</u>	Clasificación:
		Directivo
AREA:	Dirección general	
REPORTA A:	Junta directiva	
SUBORDINADO:	Gerente de operaciones Gerente de ventas Gerente administrativo financiero de asociación Secretaria ejecutiva Gerente administrativo de planta	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Supervisores de producción, mercadeo y administrativos, asociados, personal operativo.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo financiero, miembros de comunidades, autoridades municipales y de gobierno, clientes, proveedores, entidades financieras,	
Descripción genérica del puesto: Esta posición tiene como responsabilidad general la ejecución de políticas Asociativas y el diseño y puesta en marcha de estrategias empresariales que como resultado mejoren el nivel de ingreso neto de los beneficiarios directos del proyecto colocándolos en una posición más competitiva a la vez que genera rentabilidad en la gestión industrial y comercial de la planta. Ejecuta los acuerdos y disposiciones que dicte la junta directiva. Representa legalmente a la Asociación ante entidades públicas o privadas nacionales o extranjeras y autoriza con su firma las disposiciones de fondos previa autorización de la junta directiva. Administra los activos de la Asociación y de la planta empacadora y brinda las directrices generales para el uso eficiente de los mismos.		

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	21	de 61

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

1. Darle seguimiento al proyecto RED-SICTA
2. Asesorar las actividades de junta directiva y secretarias
3. Supervisar actividades de planta
4. Dar instrucciones para la realización de pagos y cobros
5. Supervisar mediante visitas de campo
6. Gestionar nuevos apoyos económicos y proyectos
7. Asistir a eventos relacionados con la Asociación
8. Administración del Recurso Humano
9. Coordinar el crédito proporcionado a los socios
10. Desarrollar una visión estratégica y una misión del negocio y de la Asociación
11. Determinar Objetivos financieros
12. Determinar Objetivos estratégicos
13. Crear una estrategia para el logro de los objetivos
14. Poner en práctica y ejecutar la estrategia
15. Evaluar el desempeño
16. Supervisar el desarrollo de la ejecución de los proyectos e iniciar ajustes correctivos

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Todos los que comprenden los Activos de la planta empacadora y de la Asociación.
VALORES	Cuentas bancarias bienes económicos propiedad de ADEGO.
DOCUMENTOS	Sobre documentos confidenciales de la ADEGO y Planta Empacadora.
MATERIALES	Materiales e insumos de planta Materiales de Oficina

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	22	de 61

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

La rentabilidad de la Planta y la mejora en las condiciones socio económicas de los Asociados de Adego

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

Un mes

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título universitario en Agronomía ó Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Dirección de personal

Trabajo en Equipo

Liderazgo y motivación de personal

Apertura y seguimiento a relaciones de negocios

Excelentes relaciones interpersonales

Capacidad para asumir riesgos

Gestión de recursos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Conocimiento sobre organización comunitaria

Conocimiento de las características y capacidades agrícolas de la tierra en el área de influencia.

Entendimiento del proceso productivo y comercial del frijol a nivel nacional e internacional.

Técnicas de negociación a diferentes niveles

Planeación estratégica

Sistemas de distribución para bienes de consumo masivo y especialmente en la industria de Alimentos.

Como eficientar procesos industriales

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

**ACTITUDES**

Diplomático, adaptable, con iniciativa, visionario y emprendedor, con orientación a resultados.

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>SECRETARIA EJECUTIVA</u>	CLASIFICACION:
		SUPERVISION
AREA:	Social	
REPORTA A:	Director ejecutivo	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todo el personal de la planta empacadora y de la asociación	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios. Etc.	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es un puesto Ejecutivo, cuya responsabilidad es brindar asistencia técnica y administrativa a los Asociados y especialmente a la Junta Directiva para consolidar su existencia y desarrollo social y económico.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

1. Cursa comunicaciones que se deriven de los acuerdos de los organismos directivos y de la gerencia cuando sea necesario
2. Coordina la elaboración de los proyectos de resolución de junta directiva según sea el caso
3. Establece las medidas oportunas para proporcionar a los directivos el apoyo técnico necesario y otras facilidades.
4. Supervisar la cartera de crédito.
5. Planificar en coordinación con la junta directiva actividades a desarrollar en

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	24	de 61

Asambleas generales programadas en los estatutos de la Asociación.

6. Convocar a diferentes reuniones a la junta directiva de la Asociación, según necesidades presentadas.
7. Asistir a eventos y reuniones
8. Elaborar perfiles y Solicitudes de apoyo

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Mobiliario de oficina y Equipo
VALORES	Cuentas Bancarias, cajas chichas, otros.
DOCUMENTOS	Toda la documentación administrativa de la Asociación.
MATERIALES	Útiles de oficina

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

La consolidación y crecimiento de la Asociación y el bienestar de los Asociados.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título de educación media de secretaria ejecutiva, preferiblemente con estudios universitarios en trabajo social o carrera a fin.

EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

Sistemas Administrativos
Formulación de proyectos

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Capacidad de gestión

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	25	de 61

Excelentes relaciones interpersonales

Habilidad negociadora

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Planificación

Sistemas de control administrativos.

Proyectos sociales y productivos.

Motivación de personal

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales, liderazgo, negociación.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	26	de 61

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE ASOCIACION</u>	CLASIFICACION: SUPERVISION
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Director ejecutivo	
SUBORDINADO:	Contador	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todo el personal de la planta empacadora y de la asociación	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes, entidades bancarias, entidades de apoyo gubernamental y privadas.	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: Es un puesto Administrativo que tiene como responsabilidad principal organizar dirigir y controlar las actividades financieras de los recursos asignados a la asociación.		
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO: 1. Supervisar el pago de sueldo de trabajadores de la asociación 2. Realizar cobros de contado y Crédito 3. Autorizar ordenes de compra de insumos para la asociación 4. Autorizar ordenes de compra de papelería y útiles de oficina 5. Manejar documentación relacionada con la asociación 6. Velar por el buen uso de los vehículos 7. Autorizar el pago de viáticos del personal 8. Supervisar la puntual realización de pagos de créditos 9. Autorizar los pagos de servicio de teléfono, agua y luz 10. Supervisar el pago de impuestos 11. Autorizar los gastos e inversiones por delegación de la gerencia. 12. Coordinar la elaboración del presupuesto anual de la asociación		

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	27	de 61

13. Coordinar la preparación de la información de la ejecución presupuestaria, indicadores financieros y de productividad.
14. Coordinar y supervisar la operatoria contable de la Asociación
15. Atender los asuntos provenientes de la auditoría externa
16. Mantener un sistema de información financiera y estadística de la Asociación.
17. Representar al Director ejecutivo en su ausencia.

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Mobiliario de oficina y equipo
VALORES	Cuentas Bancarias, cajas chicas, otros.
DOCUMENTOS	Toda la documentación administrativa financiera de la Asociación.
MATERIALES	Útiles de oficina

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

Una cultura orientada a la productividad y competitividad.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Preferiblemente un técnico en gerencia o pensum cerrado en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Sistemas de control administrativos financiero.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	28	de 61

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales, liderazgo y negociación.

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>CONTADOR</u>	CLASIFICACION:
		OPERATIVO
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Supervisor administrativo financiero	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Supervisor de producción, supervisor de mercadeo, supervisor administrativo financiero. Director ejecutivo ADEGO.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	SAT, Contraloría de Cuentas, Registro Mercantil, etc.	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es un puesto operativo de control financiero, encargado de los registros actualizados de los movimientos financieros de la empacadora, y de la actualización de la información financiera.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

1. Realizar Pagos de frijol a proveedores
2. Mantener control de las cuentas bancarias
3. Realizar depósitos bancarios
4. Comprar insumos para la planta
5. Comprar papelería y útiles de oficina
6. Controlar los viáticos del personal
7. Controlar y realizar pagos de créditos
8. Realizar pagos de servicios de teléfono, agua y luz de la planta
9. Realizar pagos de impuestos
10. Elaborar pagos de impuestos

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



11. Elaborar la entrega de cajas fiscales a la contraloría de cuentas
12. Elaborar libros contables
13. Elaborar estados financieros
14. Realizar facturación de productos
15. Recibir, revisar y archivar facturas y otros documentos contables y financieros.

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Equipo de cómputo a su cargo.
VALORES	Documentos e información financiera exclusiva de ADEGO
DOCUMENTOS	Información técnica propiedad de ADEGO
MATERIALES	Herramientas y equipo de trabajo de oficina

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

El exacto control y disponibilidad actualizada de la información de los movimientos financieros de la Empacadora.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título académico en perito contador

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales

Planificador, metódico y ordenado

Alta capacidad de análisis y síntesis.

Eficiente administrador del tiempo.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro
REVISION No.	1 Ing. Israel Gálvez

**CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

Sistemas de control administrativos.

Políticas públicas, contabilidad gubernamental.

Leyes tributarias y fiscales de la república

Proyectos sociales y productivos.

Motivación de personal

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales, negociación y proactivo.

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	31	de 61

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>ASISTENTE DE CAMPO</u>	CLASIFICACION:
		OPERATIVO
AREA:	Social	
REPORTA A:	Director ejecutivo Adego	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todos los socios productores de frijol, y familias de los socios.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades de apoyo gubernamentales y privadas, asesores, socios. Etc.	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es un puesto operativo de asesoría y asistencia técnica a socios productores de frijol en el área de influencia del proyecto, encargado de brindar conocimientos y técnicas de cultivo más productivas.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:
1. Supervisar parcelas de producción 2. Monitorear para control de plagas y enfermedades 3. controlar la calidad de la producción de frijol 4. Asistencia técnica en la aplicación de fungicidas 5. Muestreo de suelos 6. Control de malezas 7. Monitorear precios del frijol en el campo 8. Asistencia en post cosecha 9. Formular proyectos agrícolas. 10. Sistematizar, documentar, resultados del proyecto.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	32	de 61

RESPONSABILIDAD SOBRE:	
	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	
VALORES	
DOCUMENTOS	Información técnica propiedad de ADEGO
MATERIALES	Herramientas y equipo de trabajo de campo
IMPACTO DE LAS FUNCIONES:	
La mejora en la calidad del producto en las cosechas	
PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:	
15 Días	

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA
Título de educación media en perito agrónomo, ó con estudios universitarios en agronomía.
EDUCACION NO FORMAL NECESARIA
Formulación de proyectos
Manejo de sistemas de posicionamiento global.
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:
2 años
HABILIDADES Y DESTREZAS
Excelentes relaciones interpersonales
Poder de convocatoria.
CONOCIMIENTOS NECESARIOS
Planificación
Sistemas de control fitosanitarias.
Proyectos sociales y productivos.
Motivación de personal
ACTITUDES

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	33	de 61

Servicio, relaciones interpersonales, liderazgo, y capacidad de gestión

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>GUARDIAN DE INSTALACIONES</u>	CLASIFICACION:
AREA:	Servicio	SERVICIO
REPORTA A:	Gerente administrativo financiero de Asociación	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todo el personal de la planta empacadora y de la asociación	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes	

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

Es un puesto dedicado a ejecutar actividades para precautelar y proporcionar seguridad, mediante el resguardo a los edificios e instalaciones, que se encuentran dentro del área en custodia.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

1. Controlar y registrar el ingreso y egreso de personas y vehículos del área motivo de custodia
2. Controlar mediante ronda a las instalaciones de acuerdo al turno de guardia que le corresponda.
3. Informar al público sobre ubicación de oficinas y personal que labora en las instalaciones.
4. Verificar que las cerraduras se encuentran en buen estado de funcionamiento
5. Verificar que los diferentes equipos y luces de las oficinas estén apagadas.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	34	de 61

6. Cerrar las puertas una vez terminada la jornada de trabajo

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Mobiliario de oficina y Equipo
VALORES	
DOCUMENTOS	
MATERIALES	Responsable del cuidado del cuidado de la materia prima y producto terminado.

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

Una cultura empresarial orientada a la productividad y competitividad.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DE PUESTOS

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Sexto grado de primaria

Servicio de seguridad

EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

Servicio militar

Guardianía

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

1 año

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Equipo de seguridad

Manejo de armas

Agudeza visual

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	35	de 61

Agudeza auditiva	
ACTITUDES Orientación de servicio, escucha activa, trabajo en equipo.	
NOMBRE DEL PUESTO	<u>Secretaria</u> <u>Oficinista</u>
	Clasificación Operativo
AREA	Administrativa
REPORTA A:	Director ejecutivo
SUBORDINADOS	Ninguno
RELACIÓN CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Director ejecutivo, contador, gerente técnico y personas de la directiva
RELACIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes, proveedores, miembros de la directiva, socios.
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: Su misión principal es asistir al director ejecutivo y diferentes gerencias en las labores secretariales, así como también apoyar y atender las reuniones del consejo directivo.	
FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:	
1. Tomar y transcribir dictados de documentos 2. Organizar, actualizar y mantener un adecuado control de los documentos del archivo 3. Atender y corresponder llamadas telefónicas 4. Atender visitas a reuniones programadas por la dirección ejecutiva 5. Atender las reuniones del consejo directivo 6. Inscribir a nuevos socios 7. Recuperar créditos efectuados a los socios 8. Hacer publicidad de Adego en las comunidades 9. Llevar control de la existencia de papelería y útiles de la oficina respectiva 10. Planificar y organizar las asambleas	
RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Todos los que comprenden los activos de la asociación
VALORES	Valores monetarios correspondientes a su

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	36	de 61

	cargo.
DOCUMENTOS	Documentos confidenciales de la institución. Estado de cuenta de clientes
MATERIALES	Materiales y equipo de oficina
IMPACTO DE LAS FUNCIONES: Mantener organizada y actualizada la base de datos de los socios, con su dirección, teléfono, no. de cédula, también todo los documentos respectivos a su cargo	
PERIODO DE INDUCCIÓN AL PUESTO 15 días	
PERFIL DEL PUESTO	
ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA Secretaria ejecutiva Manejo De archivo Internet	
EXPERIENCIA LABORAL PREVIA 2 años en puesto similar	
HABILIDADES Y DESTREZAS Uso de software Uso de fax Habilidades en atención al público	
CONOCIMIENTOS NECESARIOS Planificación y organización Control de archivo Relaciones interpersonales Taquigrafía Manejo de paquetes de office	
ACTITUDES Servicial, Amable, excelente presentación, optimista, creativa, discreta y dispuesta a obtener buenos resultados.	

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	37	de 61

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO DE PLANTA</u>	CLASIFICACION:
		SUPERVISION
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Director ejecutivo	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todo el personal de la planta empacadora y de la asociación	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes, entidades bancarias, entidades de apoyo gubernamental y privadas.	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es un puesto Administrativo que tiene como responsabilidad principal organizar dirigir y controlar las actividades financieras de los recursos asignados a la planta empacadora.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:
1. Supervisar el pago de frijol a productores 2. Realizar cobros de contado y Crédito 3. Autorizar ordenes de compra de insumos para la planta 4. Autorizar ordenes de compra de papelería y útiles de oficina 5. Manejar documentación relacionada con la planta 6. Velar por el buen uso de los vehículos 7. Autorizar el pago de viáticos del personal 8. Supervisar la puntual realización de pagos de créditos 9. Autorizar los pagos de servicio de teléfono, y luz de la planta 10. Supervisar el pago de impuestos

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



11. Autorizar los gastos e inversiones por delegación de la gerencia.
12. Coordinar la elaboración del presupuesto anual de la empresa
13. Coordinar la preparación de la información de la ejecución presupuestaria, indicadores financieros y de productividad de la planta.
14. Coordinar y supervisar la operatoria contable relacionada con la planta
15. Atender los asuntos provenientes de la auditoria externa
16. Mantener un sistema de información financiera y estadística de la planta empacadora.

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Mobiliario de oficina y equipo
VALORES	Cuentas Bancarias, cajas chicas, otros.
DOCUMENTOS	Toda la documentación administrativa financiera de la empresa.
MATERIALES	Útiles de oficina

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

Una cultura empresarial orientada a la productividad y competitividad.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO**ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA**

Preferiblemente con un técnico en ó pensum cerrado en Administración de Empresas.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Sistemas de control administrativos financiero.

ACTITUDES

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	39	de 61

Servicio, relaciones interpersonales, liderazgo y negociación.

NOMBRE DEL PUESTO:	GERENTE DE OPERACIONES	Clasificación:
		Ejecutivo
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Director ejecutivo	
SUBORDINADO:	Supervisor de producción	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Asociados, junta directiva, coordinador ejecutivo Adego, y personal operativo.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes, proveedores, entidades de apoyo, medios de comunicación,	

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:

Su responsabilidad principal es verificar que las actividades se desarrollen en el tiempo, calidad y costo programado de la planta empacadora. Planifica, organiza y dirige los procesos productivos buscando la eficiencia y productividad de la capacidad instalada.

Supervisa y controla todo lo referente al recurso humano, correspondiente a su cargo.

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



1. Definir y diseñar la imagen de la empresa en coordinación con la dirección general
2. Diseñar un sistema de Administración de Marca
3. Desarrollar un sistema de inteligencia de Mercados
4. Planificar, organizar y controlar la logística y transporte de productos
5. Formular la política de Calidad de la producción
6. Desarrollar y adecuar los sistemas de producción
7. Administrar la entrada, almacenamiento y procesamiento de materiales
8. Asegurar el acopio y suministros de producto en calidades y cantidades
9. Establecer y controlar los costos de producción y distribución de productos
10. Organizar y delegar funciones y tareas de manera efectiva
11. Dirigir y motivar a su personal en la búsqueda de resultados.
12. Inducir de una mejor manera al personal bajo su mando.
13. Establecer los objetivos para cada una de las áreas bajo su mando.
14. Responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y eficacia de los procesos productivos e innovaciones.

RESPONSABILIDAD SOBRE**BIENES MUEBLES E INMUEBLES**

Todos los que comprenden los activos de la planta empacadora.

VALORES

Registros de marcas, secretos industriales, comerciales y Administrativos.

DOCUMENTOS

Cuentas (clientes), Estados de cuentas de clientes, fórmulas industriales.

MATERIALES

Materiales e insumos de planta
Materiales de oficina

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

La Autosuficiencia económica de la Asociación como impacto por la rentabilidad lograda en la producción y comercialización.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	41	de 61

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título académico universitario de Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial o carrera afín.

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

3 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Dirección de personal

Liderazgo y motivación de personal

Excelentes relaciones interpersonales

Capacidad para asumir riesgos

Gestión de recursos

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Mercados para la industria de alimentos

Medios de comunicación efectivos para estos mercados

Procesos industriales efectivos para emparadoras de alimentos

Sistemas de distribución para bienes de consumo masivo y especialmente en la industria de alimentos.

Como lograr economías de escala industriales y comerciales

ACTITUDES

Orientación a resultados, proactivo, dinámico, determinante, liderazgo y excelente servicio.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	42	de 61

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>SUPERVISOR DE PRODUCCION</u>	CLASIFICACION:
		SUPERVISION
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Gerente de operaciones	
SUBORDINADO:	Asistente de producción y Clasificador de granos	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Supervisor de mercadeo Supervisor administrativo financiero Gerente de operaciones Director ejecutivo Asociados	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Entidades gubernamentales y privadas de apoyo industrial. Proveedores de producto e insumos	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO		
Es responsable por garantizar la existencia de producto para la venta en la cantidad y calidad requerida por la función de ventas y mercadeo a la vez, que lo logra con un máximo de eficiencia en el uso de los recursos y los costos más óptimos acordes con los objetivos económicos de la empresa . Desarrolla sistemas y procesos de producción que permiten producir a escalas industriales y de manera económica.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:
1. Controla la existencia de inventario de producto para la venta 2. Solicitar producto para su procesamiento 3. Recibir el producto de los productores 4. Verificar la calidad del producto comprado 5. Supervisar el peso del producto comprado 6. Verificar que el producto este correctamente empacado para entregas.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



7. Asegurar un buen pulido del frijol
8. Asegurar una buena fumigación del frijol
9. Supervisar el almacenamiento en silos
10. Asegurar la limpieza e inocuidad del área de empaque
11. Supervisar la existencia de material de empaque
12. Posicionar correctamente el producto y maquinaria
13. Es responsable por la correcta utilización de las normas de seguridad
14. Asegurar la utilización de las buenas practicas de manufactura
15. Mantener actualizados los manuales de operaciones y garantizar su aplicación.
16. Dar mantenimiento a máquina empacadora
17. Mantener actualizado los inventarios de productos
18. Supervisar la salida de productos para la despena.

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados oficialmente a su puesto. silos, maquina empacadora, pulidoras, pesas, transporte etc.
VALORES	
DOCUMENTOS	
MATERIALES	Material de empaque, insecticidas

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

La disponibilidad de producto para la venta y distribución en las cantidades y calidades requeridas por lo clientes y en el momento oportuno.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro
REVISION No.	1 Ing. Israel Gálvez

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	44	de 61

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título a nivel medio como Bachiller Industrial, o carrera afín

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

1 año

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales

Creatividad e Innovación

Liderazgo

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Conocimientos básicos de mecánica industrial

Conocimientos básicos de electricidad.

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales y proactivo.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	45	de 61

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>ASISTENTE DE PRODUCCION</u>	CLASIFICACION:
		OPERATIVO
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Supervisor de producción	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Gerente de operaciones Director ejecutivo Asociados	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS		
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es un puesto de apoyo al proceso productivo en planta empacadora, responsable por las operaciones de limpieza, carga, descarga y revisión de la calidad del producto empacado.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:
1. Descargar y pesar frijol 2. Limpiar el frijol ingresado 3. Apoyar en el proceso de empaque de frijol 4. limpiar la bodega y maquinaria 5. Engranerar o guardar en silos 6. Fumigar el frijol 7. Realizar el proceso de pulido 8. Colocar el producto y ordenar la bodega

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	46	de 61

9. Cargar el camión para la distribución
10. Acompañar a dejar el producto a los clientes
11. Mantener los baños limpios y en buenas condiciones

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados oficialmente a su puesto. Silos, pulidoras, pesas, etc. Transporte
VALORES	
DOCUMENTOS	
MATERIALES	Material de empaque, insecticidas

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

Un servicio atento y oportuno a los clientes que requieren el producto de calidad.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

8 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

6to. Primaria

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

No es necesaria.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales
Manejo de carga y descarga

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Conocimientos básicos de mecánica industrial
Conocimientos básicos de electricidad.

ACTITUDES

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	47	de 61

Servicio, relaciones interpersonales y proactivo.

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>CLASIFICADOR DE GRANOS</u>	CLASIFICACION: OPERATIVO-TEMPORAL
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Supervisor de producción	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Gerente de operaciones Supervisor de producción Asistente de producción	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS		
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: Es un Puesto temporal, cuya responsabilidad principal es garantizar una limpieza y clasificación efectiva de los granos para mantener y mejorar la calidad del producto disponible para el empaque y venta.		

FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO
1. Vaciar los granos en las zarandas 2. Limpiar el frijol 3. Clasificar el frijol por tamaño 4. Clasificar el frijol por forma 5. Clasificar el frijol por color 6. Ubicarlo en nuevos sacos para su posterior empaque
RESPONSABILIDAD SOBRE:

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



	Descripción
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados oficialmente a su puesto
VALORES	
DOCUMENTOS	
MATERIALES	Producto
IMPACTO DE LAS FUNCIONES	
Producto acorde a las diferentes calidades demandadas por el mercado	
PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO	
1 día	

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Ninguna

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

No necesaria

HABILIDADES Y DESTREZAS

Excelentes relaciones interpersonales

Manejo de carga y descarga

Buena visión

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Calidades y variedades de frijol

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales, y proactivo.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



NOMBRE DEL PUESTO:	<u>GERENTE DE VENTAS</u>	CLASIFICACION:
		Mercadeo
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Director ejecutivo	
SUBORDINADO:	Supervisor de Mercadeo	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Con todo el personal de la planta empacadora y de la Asociación.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes, Supermercados, y ONG`. Medios de comunicación. Empresas de medios de publicidad y promoción. Entidades gubernamentales y privadas de apoyo comercial	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es un puesto Administrativo que tiene como responsabilidad principal organizar dirigir y controlar las actividades de ventas para obtener una distribución más eficiente y un mejor posicionamiento de mercado.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:
1. Coordinar la Acción de Ventas para alcanzar las metas planificadas que conllevan las cuotas de ventas. 2. Participar en la determinación de los presupuestos de ventas por la marca y mercados y responder porque todas las dependencias y actividades a su cuidado actúen ajustadas a la organización. 3. Contribuir a determinar las necesidades específicas, de promoción de

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



Ventas o Investigaciones de Mercado.

4. Controlar que la fuerza de ventas cumpla con las cuotas aprobadas y mantenga la cartera dentro de los niveles establecidos.
5. Coordinar sus actividades con las Ventas, Investigación y Promoción y velar para que los programas se cumplan, a la vez que las acciones del cuerpo de ventas se integren con los asistentes de promoción y distribución.
6. Dirigir en el mercado todo lanzamiento de nuevos productos.
7. Analizar exhaustivamente las actividades de la competencia y proponer los cambios que estime necesario introducir a el producto, políticas o sistemas a fin de colocar y mantener la Empacadora en una favorable posición de competencia en el mercado nacional.
8. Evaluar el desempeño de las fuerzas de ventas.
9. Coordinar, integrar y hacer cumplir toda función administrativa, formas, sistemas y reportes del área de ventas.
10. Programar y dirigir reuniones semanalmente con el personal de ventas.
11. Responder por el entrenamiento y capacitación del personal de mercadeo y de ventas.
12. Responder por la oportuna elaboración y remisión de los reportes e informes establecidos en relación con las actividades del área de ventas y marketing.
13. Coordinar con la supervisión de mercadeo de:
 - a) Sobre planes de trabajo, desarrollo y cumplimientos de los mismos.
 - b) Las actividades de todas las zonas y rutas de ventas.
 - c) Las actividades de los departamentos que de él dependen.
 - d) Los récords de ventas de todo el país.
 - e) Las actividades de la competencia y acciones efectuadas para contrarrestar las mismas.
 - f) La integración alcanzada en Mercadeo (Ventas, Promoción e Investigación).
14. Ocuparse del reclutamiento y selección de la fuerza de ventas, a la vez que supervisar su instrucción y entrenamiento de campo.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	51	de 61

15. Contribuir a la elaboración del Plan General Anual de Marketing, a la vez que hacer cumplir el mismo en todos sus detalles y responsabilizarse directamente ante el Director Ejecutivo de variaciones presentadas por el plan mencionado.

16. Formular políticas de producto, precio y distribución.

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados oficialmente a su puesto.
VALORES	Cartera de clientes, cuotas de ventas.
DOCUMENTOS	Toda la documentación administrativa financiera de la empackadora
MATERIALES	Útiles de oficina

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

Hacer cumplir en la práctica, tanto las políticas de venta como el funcionamiento de sistemas y reportes fijados para lograr una eficiente organización.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Preferiblemente un técnico ó pensum cerrado en Administración de Empresas

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

3 años

HABILIDADES Y DESTREZAS

Apertura y seguimiento a relaciones de negocios. Creatividad e innovación.

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales, liderazgo y negociación.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	52	de 61

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>SUPERVISOR DE MERCADEO</u>	CLASIFICACION:
		SUPERVISION
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Gerente de ventas	
SUBORDINADO:	Asistente de promoción y ventas Asistente de distribución	
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Supervisor de producción Supervisor administrativo financiero Gerente de operaciones Director ejecutivo Asociados	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes individuales Empresas compradoras Servicios de transportes Medios de comunicación Empresas de medios de publicidad y promoción Entidades gubernamentales y privadas de apoyo comercial	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: Es responsable de posicionar las marcas comerciales en los segmentos identificados por su sistema de inteligencia de mercados previamente trabajado, y por mantener y hacer crecer la participación de mercado año con año. Planifica y ejecuta en coordinación con su jefe inmediato los proyectos promocionales pull y push para lograr los objetivos estratégicos y financieros de la Dirección General. La persona que ocupe el puesto debe ser una persona con suficiente capacidad de negociación, carisma, extrovertida, prudente y bien relacionada.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:
--

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



1. Desarrollar negociaciones de venta con los clientes
2. Coordinar entrega de productos a clientes
3. Atender a clientes en la planta y por otros medios
4. Diseñar y poner en marcha un sistema de servicio al cliente
5. Diseñar y ejecutar campañas promocionales orientadas a los canales de distribución.
6. Diseñar y ejecutar campañas publicitarias y promocionales orientadas al público consumidor.
7. Controlar los recursos asignados para publicidad y promoción
8. Monitorear y controlar la efectividad de las campañas
9. Monitorear y Administrar un sistema de inteligencia de mercados
10. Mantener información actualizada del posicionamiento de la competencia en los mercados de interés para la empresa.
11. Informar y hacer propuestas para responder a los cambios detectados en los mercados del frijol.
12. Proponer nuevos sistemas y canales de distribución más efectivos.
13. Mantener un control constante y estricto de la ubicación del producto en las góndolas y anaqueles de los supermercados.
14. Desarrollar permanentemente estudios de mercado para medir la aceptación del producto, su calidad, su precio y sus presentaciones directamente con personas del segmento del mercado meta.
15. Formular y desarrolla una estrategia de desarrollo de marca.
16. Ejecutar las tácticas de impulsacion del producto en el punto de venta.
17. Diseñar estrategias para mejorar la imagen empresarial y de marca.

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados oficialmente a su puesto
VALORES	Presupuesto asignado para la ejecución de sus campañas.
DOCUMENTOS	Cuentas (clientes), Estados de cuentas de clientes,

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	54	de 61

MATERIALES	Material promocional y publicitario.
IMPACTO DE LAS FUNCIONES: El posicionamiento en el mercado y la creciente o decreciente participación en el mercado meta.	
PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO: 15 Días	

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título a nivel medio en mercadeo y Publicidad, Administración o carrera a fin. De preferencia con estudios universitario en mercadeo o ciencias de la comunicación.

EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

Técnicas de negociaciones

Comercio Agroindustrial

Manejo eficiente de paquetes de diseño publicitario (free hand, photo shop,)

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Apertura y seguimiento a relaciones de negocios

Excelentes relaciones interpersonales

Creatividad e Innovación

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Formulación y ejecución de planes de negocios

Mercados para la industria de alimentos

Medios de comunicación efectivos para estos mercados

Técnicas de negociación a diferentes niveles

Sistemas de distribución para bienes de consumo masivo y especialmente en la industria de alimentos.

Negociación con medios de comunicación

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	55	de 61

ACTITUDES

Orientación a resultados, proactivo, dinámico, determinante, y excelente servicio.

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>ASISTENTE DE PROMOCIÓN Y VENTAS</u>	CLASIFICACION:
AREA:	Empresarial	SUPERVISION
REPORTA A:	Supervisor de Mercadeo	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Supervisor de producción Supervisor administrativo financiero Gerente de operaciones Gerente de Ventas Director ejecutivo Asociados	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Clientes individuales Empresas compradoras Servicios de transportes Medios de comunicación Empresas de medios de publicidad y promoción Entidades gubernamentales y privadas de apoyo comercial	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO: Es responsable por el uso óptimo de los elementos de promoción, publicidad, relaciones públicas y ventas personales; su función principal es promocionar y apoyar las ventas del producto y dar a conocer los servicios en los mercados nacionales e internacionales ofrecidos por la Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente Adego.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

1. Desarrollar negociaciones de venta con los clientes
2. Ejecutar campañas publicitarias y promocionales orientadas al público consumidor y al cliente potencial.
3. Atender a clientes en la planta y por otros medios

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	56	de 61

4. Poner en marcha un sistema de servicio al cliente
5. Adecuar el presupuesto designado para publicidad y promoción.
6. Controlar los recursos asignados para publicidad y promoción
7. Dar a conocer la marca del producto y la imagen de la empacadora en el mercado meta.
8. Ejecutar los programas de promoción elaborados por el supervisor de mercadeo.
9. Hacer exposiciones del producto en feria y eventos para crear la imagen corporativa de la empacadora "IPAJOI".
10. Mantener información actualizada del posicionamiento de la competencia en los mercados de interés para la empresa.
11. Informar y hacer propuestas para responder a los cambios detectados en los mercados del frijol.
12. Desarrollar permanentemente estudios de mercado para medir la aceptación del producto, su calidad, su precio y sus presentaciones directamente con personas del segmento del mercado meta.
13. Ejecutar promociones adaptadas a las necesidades del área.
14. Ejecutar las tácticas de impulsación del producto en el punto de venta.
15. Sugerir estrategias para mejorar la imagen empresarial y de marca.
16. Establecer las tácticas operativas que regulen las relaciones con los agentes distribuidores mayoristas y detallistas

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados oficialmente a su puesto
VALORES	Presupuesto asignado para la ejecución de sus campañas.
DOCUMENTOS	Cuentas (clientes), Estados de cuentas de clientes,
MATERIALES	Material promocional y publicitario.

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	57	de 61

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

Persuadir a los consumidores que los bienes y servicios que ofrece la empackadora tienen una ventaja diferencial con respecto al de la competencia, enfatizando la marca "IPAJO" en los mercados de interés.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO: 15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título a nivel medio en mercadeo y Publicidad, Administración o carrera a fin.
De preferencia con estudios universitario en mercadeo o ciencias de la comunicación.

EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

Técnicas de negociaciones
Comercio Agroindustrial
Marketing de productos de consumo
Manejo eficiente de paquetes de diseño publicitario (free hand, photo shop,) y diseño gráfico

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

3 años.

HABILIDADES Y DESTREZAS

Apertura y seguimiento a relaciones de negocios
Excelentes relaciones interpersonales
Creatividad e Innovación

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Formulación y ejecución de planes de negocios
Mercados para la industria de alimentos
Medios de comunicación efectivos para estos mercados
Técnicas de negociación a diferentes niveles
Negociación con medios de comunicación

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	



ACTITUDES

Orientación a resultados, proactivo, dinámico, determinante, y excelente servicio.

NOMBRE DEL PUESTO:	<u>ASISTENTE DE DISTRIBUCIÓN</u>	CLASIFICACION:
		OPERATIVO
AREA:	Empresarial	
REPORTA A:	Supervisor de mercadeo	
SUBORDINADO:		
RELACION CON AREAS Y PERSONAS DE LA MISMA ASOCIACION	Supervisor de producción, supervisor de mercadeo, supervisor administrativo financiero. Director ejecutivo ADEGO.	
RELACION CON OTRAS DEPENDENCIAS Y PERSONAS	Supermercados y clientes de la empacadora	
DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO:		
Es responsable de la entrega del producto en la calidad, cantidad y en el tiempo adecuado donde sea solicitado.		

FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO:

1. Coordinar entrega del producto a clientes
2. Atender a clientes en la planta empacadora y por otros medios
3. Proporcionar información actualizada del posicionamiento de la competencia en los mercados de interés para la planta empacadora
4. Informar y hacer propuestas para los cambios detectados en los mercados de frijol

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	59	de 61

5. Proponer nuevos sistemas y canales de distribución mas efectivos
6. Mantener un control constante y estricto de la ubicación del producto en las góndolas y anaqueles de los supermercados
7. Ejecutar las tácticas de impulsación del producto en el punto de venta

RESPONSABILIDAD SOBRE:

	DESCRIPCION
BIENES MUEBLES E INMUEBLES	Los asignados específicamente a su cargo
VALORES	Documentos y facturas de ventas del producto
DOCUMENTOS	Estado de cuentas de clientes
MATERIALES	Material promocional y publicitario

IMPACTO DE LAS FUNCIONES:

El exacto control y disponibilidad actualizada de la información de los movimientos ventas de la Empacadora.

PERIODO DE INDUCCION AL PUESTO:

15 Días

PERFIL DEL PUESTO

ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA

Título a nivel medio en mercadeo y publicidad, administración de empresas y conocimientos en ciencias de la comunicación

EDUCACION NO FORMAL NECESARIA

Sistemas Administrativos
Actualización contable

EXPERIENCIA LABORAL PREVIA:

2 años

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro		
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez	

**HABILIDADES Y DESTREZAS**

Excelentes relaciones interpersonales

Planificador, metódico y ordenado

Alta capacidad de análisis y síntesis.

Eficiente administrador del tiempo

Mercadeo.

Creatividad e innovación

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

Conocimientos en mercados para la industria de alimentos

Técnicas de negociación

Negociación con medios de comunicación

ACTITUDES

Servicio, relaciones interpersonales, negociación y proactivo.

	Asociación de Desarrollo Comunitario Granero de Oriente ADEGO			
	Manual de descripción de puestos	Fecha	07/05/2009	
		Página	61	de 61

ELABORO	Olga Ventura Heredia Castro	
REVISION No.	1	Ing. Israel Gálvez

Glosario

Actividad

Es el conjunto de operaciones organizadas secuencialmente para lograr un objetivo establecido.

Administración

Es el proceso de planificar, organizar, proveer el personal adecuado, dirigir y controlar, estos cinco pasos es lo que hace que una empresa por pequeña o grande que sea logre de una mejor manera los objetivos que se propone alcanzar.

Análisis de puesto

Es el proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico, mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo, habilidades, conocimientos y capacidades requeridas por el puesto.

Análisis organizacional

El análisis de puestos permite determinar si todas las actividades que se tienen que realizar están en efecto asignadas en las posiciones específicas, si hay puestos que realizan la misma tarea, las líneas de autoridad y responsabilidad capacidad de mantener buenas relaciones con otras personas.

Autoridad

Es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones y girar ordenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión, sintetizando se puede decir que es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que los subordinados hagan o dejen de hacer algo.

Autoridad de línea

Es la autoridad que un administrador ejerce sobre las actividades y los subordinados de los cuales es responsable.

Calidad

Se puede definir la calidad como el grado de satisfacción de determinadas necesidades ya sea por producto o servicio, en la medida que el cliente lo exprese.

Capacidades mentales deseadas

- ❖ Capacidad de analizar e interpretar datos.
- ❖ Capacidad de entender y emplear las palabras en forma efectiva.
- ❖ Capacidad de redactar en forma clara y concisa.
- Capacidad de trabajar por sí mismo.

Características personales deseadas

- ❖ Capacidad de mantener buenas relaciones con otras personas.
- ❖ Presentación personal agradable.
- ❖ Personalidad afable y amistosa.
- ❖ Actitud comprensiva y paciente.

Delegación de autoridad

Acto de facultar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan, al compartir la responsabilidad correspondiente.

Descripción del trabajo

Resumen de los elementos mas importantes de un trabajo determinado expresados en términos generales y referidos a la naturaleza del trabajo examinado y a las características que requiere el trabajador para ejecutarlo.

Directorio

Es un documento en el que constan los nombres y los puestos de las personas comprendidas en el manual.

Ergonomía

Se define como el estudio del desempeño de una persona respecto a las actividades que realiza, el equipo que emplea y su entorno.

Función

Es el grupo de actividades que son afines necesarias para alcanzar los fines de una organización.

Gerente de línea

Es la persona que cuenta con autoridad para dirigir el trabajo de sus subordinados, y, es el responsable de que se alcancen las metas de la organización.

Jerarquización

Es establecer las líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato

Manual de organización

Parte importante de la estructura orgánica, documento que registra y actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones de las áreas administrativas que lo integran, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación que forman su estructura.

Operación

Son cada una de las acciones, pasos o etapas físicas o mentales necesarias para llevar a cabo una o varias tareas.

Organización

Es una función administrativa que consiste en coordinar y ensamblar los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para alcanzar los resultados esperados en una organización.

Puesto

Conjunto de deberes y responsabilidades a ejecutar por una persona que posee determinados requisitos y a cambio de una retribución.

Responsabilidad

Asignación de una tarea a una persona, que indefectiblemente debe realizar.

Seguridad

Señala las condiciones de trabajo riesgosas o peligrosas y así permite que se tomen las medidas correctivas y de seguridad correspondientes.

Subalterno

Llámesese así al empleado de menor categoría en la estructura organizacional.

Trabajo

Acción humana individual o colectiva, que conduce a la obtención de un producto o a la prestación de un servicio en un tiempo y espacio.

Tramo de control

Es el número de subordinados que puede ser manejado por un superior.

Unidad de mando

Es conveniente que una unidad administrativa tenga un solo titular, ello evita la duplicidad de mando y posibles conflictos de autoridad.