

Escuela Agrícola Panamericana, Zamorano
Departamento de Administración de Agronegocios
Ingeniería en Administración de Agronegocios



Proyecto Especial de Graduación
Manual de descripción de puestos para “Agroservicio La Campiña S.A.”
en El Salvador.

Estudiante

Daniel Ernesto Marroquín Hernández

Asesores

Raúl Soto, Ph.D.

Martin Leal, M.Sc.

Honduras, julio 2024

Autoridades

SERGIO ANDRÉS RODRÍGUEZ ROYO

Rector

ANA M. MAIER ACOSTA

Vicepresidenta y Decana Académica

RAUL SOTO

Director Departamento de Administración de Agronegocios

HUGO ZAVALA MEMBREÑO

Secretario General

Agradecimientos

Gracias a “Agroservicio la Campiña S.A” por abrirme sus puertas, como recuerdo y prueba viviente de esta historia está este proyecto, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Contenido

Agradecimientos	3
Índice de Anexos	5
Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Metodología.....	10
Población o Universo	10
Tipo de Estudio	11
Descripción del Instrumento.....	11
Procedimiento de Recolección y Manejo de la Información	11
Resultados y Discusión.....	12
Descripción de Puestos.....	12
Gerente General (Área Administrativa)	12
Jefe de Recursos Humanos	14
Contador	15
Vendedor y Técnico de Campo	17
Vendedor de Sala de Ventas	18
Cargador.....	19
Motorista	21
Conclusiones	23
Recomendaciones.....	24
Referencias.....	25
Anexos.....	26

Índice de Anexos

Anexo A Organigrama de la empresa Agroservicio La Campiña	26
Anexo B Cuestionario para la Descripción y Análisis del Puesto de Trabajo	27
Anexo C Ficha de Descripción de Puesto: Gerente General	29
Anexo D Ficha de Descripción de Puesto: Jefe de Recursos Humanos.....	30
Anexo E Ficha de Descripción de Puesto: Contador	31
Anexo F Ficha de Descripción de Puesto: Vendedor y Técnico de Campo	32
Anexo G Ficha de Descripción de Puesto: Vendedor de Sala de Venta	33
Anexo H Ficha de Descripción de Puesto: Cargador	34
Anexo I Ficha de Descripción de Puesto: Motorista	35
Anexo J Entrevista del cuestionario para la descripción y análisis de puesto	36
Anexo K Manual de descripción de puestos para “Agroservicio la Campiña S.A” en El Salvador	37

Resumen

Se llevó a cabo este estudio con la finalidad de implementar un modelo de análisis y descripción de puestos para la empresa de giro comercial “Agroservicio la Campiña S.A.” en Cojutepeque e Ilobasco, El Salvador a fin de mejorar la coordinación de actividades y responsabilidades, identificar procesos innecesarios e incorporar nuevas actividades. Dicho estudio es de carácter descriptivo, con un método de recopilación de información cualitativa, con la finalidad de que la información sea clara, precisa, objetiva y válida. Esto llevó consigo la elaboración de siete puestos: gerente general, jefe de recursos humanos, contador, vendedor y técnico de campo, vendedor de sala de venta, cargador y motorista. En los cuales se incluyeron datos de identificación del puesto, descripción genérica y funciones específicas para que los colaboradores de la empresa tengan claros sus roles y deberes, y así mejorar el rendimiento interno.

Palabras clave: Empresa, Estructura organizacional, Colaborador.

Abstract

This study was carried out with the purpose of implementing a job analysis and description model for the commercial company "Agroservicio la Campiña S.A." in Cojutepeque and Ilobasco, El Salvador in order to improve the coordination of activities and responsibilities, identify unnecessary processes and incorporate new activities. This study is descriptive in nature, with a qualitative information gathering method, so that the information is clear, precise, objective and valid. This led to the elaboration of seven positions: general manager, head of human resources, accountant, salesperson and field technician, sales room salesperson, loader and motorist. The job identification data, generic description and specific functions were included so that the company's collaborators would be clear about their roles and duties, and thus improve internal performance.

Key words: Company, Organizational structure, Employee.

Introducción

La descripción de puestos consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que conforman y distinguen los cargos de la organización. Representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del empleo, la periodicidad de su realización, los métodos para el cumplimiento de estas responsabilidades o tareas y los objetivos (Chiavenato, 2009).

El análisis y descripción de puestos de trabajo, en cualquiera de sus tres acepciones principales: campo de conocimiento, conjunto de métodos y técnicas y resultado de un proceso, es un medio básico de gestión de empresas y organizaciones (Sánchez y Escamilla, 2019). El análisis y descripción de puestos de trabajo es clave en el diseño y adecuación de la estructura, de ahí la paradoja entre su importancia teórica y potencial y su insuficiente utilización. Sin embargo, «tales procedimientos han sido utilizados durante décadas, se siguen utilizando hoy y, sin duda, se seguirán utilizando por algunas organizaciones. Tal uso continuado, aunque lejos de ser universal, probablemente supone una prueba del hecho de que resulta útil para conseguir determinados objetivos» (Fernández Ríos, 1995).

La empresa “Agroservicio La Campiña S.A” abrió sus puertas en el año 1998 con una larga trayectoria en el sector agropecuario, se ha dedicado a la comercialización, distribución e importación de productos agropecuarios y veterinarios, actualmente se cuenta con dos sucursales una en Ilobasco, Cabañas y otra en Cojutepeque, Cuscatlán de El Salvador. Agroservicio “La Campiña” se encuentra operan actualmente con 7 puestos (Gerente general, Jefe de recursos humanos, Contador, Técnico y vendedor de campo, Vendedor de sala de venta, Motorista y Cargador).

Los puestos de trabajo son el principal vínculo entre los empleados y la empresa; para trabajar dentro de un contexto de satisfacción laboral, y así la empresa obtenga incrementos productivos mediante el personal exitoso escogido para ocupar los respectivos puestos de trabajo, desarrollando su eficiencia y eficacia profesional (León Olvera, 2018).

El presente manual de descripción de puestos se llevó a cabo desde la investigación de perfiles de puestos y termina con la presentación de un manual de perfil de puestos en manera física y electrónica. Cada puesto contiene la información más específica y detallada de las actividades para realizar en cada uno de los diferentes roles en que laboran, ya que, desde su fundación no se cuenta con un manual a la fecha actual y que especifique a los trabajadores las actividades a realizar, de la misma manera, que la empresa está experimentando esta carencia ha llevado a que los empleados en las sucursales no aprovechen eficientemente el tiempo muerto que durante estos periodos podrían emplear su tiempo en tareas productivas, por ello, surge así la necesidad de este manual, la falta de claridad en las responsabilidades impide que los empleados utilicen su tiempo de manera óptima. Teniendo como objetivo general crear un manual de descripción de puestos en “Agroservicio la Campiña S.A” en El Salvador y como objetivos específicos mejorar la coordinación de actividades, así cuidando los recursos dentro de la organización y sobre todo identificar procesos innecesarios e incorporando nuevas actividades que contribuyan al desarrollo eficiente de la empresa.

Metodología

La organización de la empresa agropecuaria, también llamada estructura organizacional, es la forma como están distribuidas las diferentes áreas o secciones de la empresa; generalmente divididas en departamentos funcionales de acuerdo con la similitud de tareas y responsabilidades. Por ejemplo, el área o departamento de recursos humanos, el área de producción, el área de mercadeo, el área financiera, el área de investigación y desarrollo. La empresa agropecuaria debe tener establecido el esquema cómo se organiza, la jerarquía o el nivel de mando, tener claras las funciones de cada departamento o de cada persona responsable del área de trabajo y como deben interactuar para la toma de decisiones. La estructura organizacional influye en la cantidad de reglas, normas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a las cuales se pueden ver enfrentados los trabajadores en el desarrollo de su trabajo (genbiogan, 2016).

Población o Universo

Para la construcción del manual de descripción de puestos para “Agroservicio La Campiña S.A” se utilizó como metodología el modelo realizado por Anahí Sánchez Navarro y Perla del Refugio Escamilla Martínez (Sánchez y Escamilla, 2019).

La estructura organizacional de la empresa comercial está conformada por diversos cargos. Este proceso de investigación se realizó en toda la empresa que cuenta con dos sucursales en El Salvador, la población está representada por todos los colaboradores de cada uno de los siete cargos que se analizaron, siendo estos: gerente general (1), jefe de recursos humano (1), contador (1), técnico y vendedor de campo (2), vendedor de sala de venta (4), motorista (3), cargador (6), resultando un total de 18 colaboradores. Contando con las participaciones del Ing. Edwin Ernesto Marroquín Martínez como propietario y Gerente general de “Agroservicio la Campiña S.A” y el Dr. Edwin Enoc Marroquín Hernández técnico y vendedor de campo parte de los socios de “Agroservicio la Campiña S.A” que brindarán información relevante acerca de los trabajadores en el proceso de recolección de información.

El área de estudio se ubica en las dos sucursales en El Salvador, casa matriz de la empresa comercial “Agroservicio la Campiña” situada en 6ta. Calle Oriente, 8va, Av. Sur calle a la estación, Cojutepeque, Cuscatlán, El Salvador y 3ª. Av. Norte No. 10, calle al cerrón grande, media cuadra al norte de la ceibita, Bo. San Sebastián, Ilobasco, Cabañas, El Salvador. Se realizó una entrevista personal a cada uno de los representantes de los puestos de la empresa “Agroservicio La Campiña S.A”, haciendo uso del cuestionario con preguntas abiertas.

Tipo de Estudio

La presente investigación fue de carácter descriptivo; por cuanto se describieron y analizaron en detalle cada uno de los siete cargos de la empresa, teniendo como objetivo desarrollar un MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA “AGROSERVICIO LA CAMPIÑA S.A”.

Esta investigación fue de campo, por cuanto los datos que se recolectaron se extrajeron directamente del ambiente estudiado sin alterar ninguna de las respuestas; es decir, se tomó la información para la descripción y análisis de los cargos, directamente de los trabajadores que laboran en la empresa “Agroservicio la Campiña” a través del cuestionario.

Descripción del Instrumento

Para efectos de esta investigación, se utilizó como instrumento de recolección de datos el cuestionario, haciendo uso del método cualitativo, de manera presencial e individual a los 18 colaboradores que conforman los 7 puestos para darle una profundidad al análisis.

Los ocupantes de los cargos, que son el objeto de este estudio; respondieron de manera presencial y por escrito todas las indicaciones posibles sobre el cargo, su contenido y sus características.

Procedimiento de Recolección y Manejo de la Información

Los datos recopilados a través del cuestionario fueron clasificados para la elaboración del manual de descripción de puestos, con la finalidad de concentrar la información relevante en una tabla de datos por cada puesto. Para esto se utilizó el programa Microsoft Word.

Resultados y Discusión

El proceso de análisis de puesto implica una investigación rigurosa y seria que posibilita hacer que el trabajo se desempeñe con éxito. En consecuencia, ayuda a que un área o departamento conozca lo que se requiere y lo que cada empleado debe desempeñar para lograr los objetivos y estándares establecidos por la organización. Además, permite determinar los pormenores y el contenido de cada puesto de trabajo (nombre del puesto, objetivos, funciones tareas, responsabilidades, potencial ocupante del puesto) (Palomo Vadillo, 2021).

Una vez recolectada y clasificada la información a través de la aplicación del cuestionario a los 18 trabajadores de la empresa “Agroservicio La Campiña S.A”, la información fue propuesta al representante legal de la organización junto a sus socios, quienes la revisaron y comentaron hasta aceptarla. De esta manera, se buscaba asegurar que el manual contuviera una información lo más objetiva posible, permitiendo así la visualización clara de la descripción de cada uno de los siete diferentes cargos con los que cuenta la empresa.

Descripción de Puestos

La claridad es un elemento crucial en la organización, y la organización es la base del negocio. Al hacer hincapié en la claridad, los empleados ven cómo su trabajo contribuye al bien mayor de la empresa para fomentar la mejora del rendimiento (Zavvy, 2024).

Los conceptos de los 7 puestos se inspiran en los objetivos deseados, los cuales fueron delineados aprovechando la vasta experiencia del gerente general y su claridad respecto a lo que busca alcanzar, en conjunto con sus socios.

Gerente General (Área Administrativa)

Supervisa a todas las personas de la empresa

Su objetivo es conservar y mantener a la empresa en orden, sujetas a leyes que rigen el funcionamiento normal; permitiéndole controlar y organizar los bienes y recursos (humanos,

materiales, técnicos, económicos) con los que cuenta la empresa. Establece una planeación estratégica para la organización de la empresa que le permita la evolución y crecimiento del negocio.

Descripción del Puesto.

Describir las tareas y objetivos de forma individual para cada área funcional que lidera la gerencia.

Especificar cuáles son las necesidades del personal para el desarrollo de sus funciones para alcance de los objetivos y los planes que persigue la empresa

Contratar y seleccionar de forma competente al personal que desea emplear su fuerza laboral para la empresa, y desarrollar planes de entrenamiento y capacitación para que le permita al empleado contratado ejercer su función en el puesto de trabajo, como también se encargara del despido al personal en caso de que lo amerite.

Tener actitud de líder para ejecutar los planes y las estrategias que se plantean hacia el alcance de metas en la empresa.

Motivar al personal creando un ambiente de confianza y superación en el trabajo

Medir de forma continua la ejecución del trabajo que realizan los empleados, estableciendo planes y estándares de ejecución.

Las transacciones concernientes a compra/ ventas, prestaciones, créditos deberán contar con su aprobación

Análisis del Puesto.

Trabajo en equipo.

Objetividad en las operaciones.

Tener actitudes de líder.

Contar con iniciativa propia.

Capacidad para tomar decisiones.

Saber trabajar bajo presión

Requisitos.

-Sexo: Indistinto -Estado Civil: Soltero (a), Casado (a) -Estudios profesionales superiores (Título Profesional) -Experiencia laborales - ser competente- tener capacidad de líder.

Jefe de Recursos Humanos

Dependencia: gerente general

No está encargado de la supervisión de ningún empleado.

Su objetivo es atraer a todos los candidatos al puesto de trabajo que se encuentren cualificados potencialmente, ayudará a cada uno de los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización, mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo, hacer que se cumpla la normativa y legislación con la que se desarrolla la empresa, y dictar políticas convenientes para implementar reglas y normas éticas.

Descripción del Puesto.

Encargarse del reclutamiento del personal para de esta manera conseguir la cantidad suficiente de candidatos para el puesto de trabajo, utilizando las siguientes fuentes de reclutamiento: anuncios en la prensa, en el internet, por medio de cursos de formación, archivos de solicitudes, por medio de agencias de colocación, presentaciones y ferias, universidades, etc.

Encargarse del proceso de selección del personal de la siguiente manera: hacer llenar al aspirante al puesto de trabajo el formulario de solicitud (proceso de preselección), realizar pruebas de selección las cuales juzgan las cualidades y los valores de cada uno de los candidatos (pruebas psicométricas, AMITAI test) al puesto que se desea cubrir, entrevistar al personal seleccionado, comprobar las referencias que presenta, tomar una decisión si se contrata o no, una vez decidido se comunicara al escogido la respuesta por medio de cartas, llamadas telefónicas, o por e-mail o redes sociales, etc.

Encargarse del manejo de cada personal con el que cuenta la empresa desde su momento de llegada hasta cuando abandona el puesto de trabajo.

Buscar la estructuración de salarios para los trabajadores que tiene la empresa de modo que cumpla 3 condiciones importantes como son: Un trabajo motivador, que sea internamente equitativo, y que externamente sea competitivo

Establecer relaciones laborales con el fin de solucionar los conflictos que se pueden ocasionar dentro de la empresa.

Establecer medidas de forma voluntaria por parte de la empresa para mejorar el clima laboral

Análisis de Puesto.

Tener carácter y buena personalidad.

Habilidad en selección personal.

Fomentar espíritu de superación.

Requisitos.

Título profesional en administración de empresas, o carreras relacionadas.

Cursar por lo menos un V semestre en carreras antes mencionadas.

Poseer experiencia de por lo menos 2 años en cargos similares.

Edad mínima de 25 años.

Contador

Dependencia: gerente general

No está encargado de la supervisión de ningún empleado.

Su objetivo es responde de forma responsable ante la gerencia general por las prácticas contables que realiza, es decir, lo relacionado con los controles internos, como ser los impuestos, los costos por adquirir un producto o servicio y el realizar los estados financieros de la empresa. Controlar los ingresos, egresos, y a su vez, proponer alternativas de mejoras o correctivas con base en estos aspectos.

Descripción del Puesto.

Realizar la respectiva clasificación, el registro, análisis e interpretación de la información financiera de la empresa relacionada con el respectivo plan de cuentas.

Llevar los libros contables y sus auxiliares de acuerdo con las técnicas que aplica y de conformidad con la ley.

Preparar cuidadosamente los informes financieros de la empresa y presentarlos a la alta gerencia cuando se los requiera.

Preparar y realizar las respectivas declaraciones tributarias.

Realizar y certificar los estados financieros de la empresa con sus notas correspondientes, de conformidad con las normas vigentes en El Salvador.

Comunicar a la gerencia de asuntos relacionados con su cargo.

Llevar de forma organizada los archivos de toda la documentación que maneja, con la finalidad de atender a requerimientos o solicitudes de la información interna de la empresa que manipula.

Mostrar responsabilidad en la presentación de sus informes.

Tener un control acerca del pago de servicios básicos (reportándolos mensualmente).

Realizar la programación y elaboración de cheques referentes a pagos de proveedores y acreedores con los que guarda relación la empresa.

Análisis del Puesto.

Manipulación de plan de cuentas

Conocimiento de auditoría básica

Actitud para planificar y controlar

Tener estabilidad emocional y Tener disponibilidad de tiempo.

Orientación estratégica

Capacidad para analizar

Ser honrado

Requisitos.

-Edad de 25 a 30 años -Sexo indiferente -Estado civil (soltero (a), casado (a))-Formación profesional de Contador Público (CPA)-Tener experiencia de por lo menos 3 años en cargos similares.

Vendedor y Técnico de Campo

Dependencia: gerente general

No está encargado de la supervisión de ningún empleado.

Su objetivo es prospectar y capturar nuevos clientes, dar seguimiento a cartera de clientes. Brinda asesoría clara y concisa para poder llevar a venta cada una de sus acciones. Cumplir el presupuesto asignado buscando ejecutar su presupuesto teniendo un buen margen.

Descripción del Puesto.

Brindar asesoría para la ejecución de ventas.

Diseñar e implementar planes para medir el 80/20 de su cartera.

Prospectar y búsqueda de clientes constantemente para mejorar su cartera.

Satisfacer las necesidades de los clientes no solo encargarse de la venta si no dar seguimiento a las entregas, que se entreguen conforme a la calidad que se ofrece.

Brindar la mejor asistencia técnica para la productividad de las gestiones agrícolas para dar seguridad al cliente de que las opiniones y asesorías dadas por el técnico son las apropiadas y opten por requerir de los productos que la empresa ofrece.

Realizar un mecanismo de asertividad trimestral que ayude a proyectarse en la ejecución de su presupuesto el cual sea medible en el tiempo y alcanzable.

Análisis del Puesto.

Tener facilidad de palabras

Manejar un buen léxico con términos agrícolas

Poseer iniciativa

Ser organizado (a)

Habilidad para motivar

Capacidad de convencimiento

Brindar seguridad

Ser proactivo

Ser honrado

Requisitos.

-Tener 30 años en adelante – tener un pensum cerrado de carreras agrícolas, perito agrónomo o carreras a fines -Poseer experiencia comprobadas en puestos similares -Tener buena

Vendedor de Sala de Ventas

Dependencia: gerente general

Personal a su cargo: Motorista, Cargador y despachador

Su objetivo es ofrecer un excelente servicio de calidad a cada uno de los clientes que acuden al local, hace que se incrementen las ventas de la empresa, mejora la rotación de los inventarios evitando que los productos lleguen a su fecha de caducidad, ejecuta un método de primeras entradas, primeras salidas (PEPS) y lograr que, por las estrategias de ventas, la empresa se posea en el mercado al que pertenece.

Descripción Del Puesto.

Brindar una buena atención al público. (saludo y despacho)

Establecer habilidades para las ventas.

Asear todos los mostradores y el local donde se encuentran los productos que se ofrecen al cliente.

Surtir todas las estanterías con las que cuenta el local.

Surtir los mostradores.

Tener el lugar de la bodega en orden.

Entregar de manera eficiente los pedidos.

Recibir mercadería y chequear que los despachos vayan correctamente.

Realizar de forma constante los inventarios físicos de la mercadería existente.

Establecer nexos entre el cliente y la empresa.

Contribuir a solucionar problemas en temas de mercadería.

Hacer un cierre diario de caja (Reporte diario de operaciones).

Análisis del Puesto.

Tener facilidad de palabras.

Poseer capacidad de liderazgo.

Poseer iniciativa.

Ser organizado (a).

Habilidad para negociar.

Ser honesto

Poseer capacidad de persuasión en ventas.

Requisitos.

-Tener 20 años en adelante - técnico agrónomo o carreras a fines -Manejar computadoras y programas para el registro de inventarios -Tener buena presencia-Poseer experiencia en ventas o atención a clientes.

Cargador

Dependencia: gerente general

No está encargado de la supervisión de ningún empleado.

Su objetivo es ser responsable de la carga y descarga eficiente de materiales, equipos y productos agrícolas. Trabjará en estrecha colaboración con el equipo de logística y otros departamentos para garantizar que los productos se manipulen de manera segura y se entreguen puntualmente a los clientes.

Descripción Del Puesto.

Cargar y descargar los despachos correspondientes, productos y equipos de manera eficiente y segura, cuidando la integridad de los productos como su persona.

Organizar y distribuir los productos según las instrucciones del supervisor o del departamento de logística.

Mantener un registro preciso de los productos cargados y descargados, incluyendo cantidades.

Inspeccionar los productos y equipos para detectar daños o defectos antes de cargarlos o después de descargarlos.

Operar equipos de carga de manera segura.

Colaborar con otros miembros del equipo para completar tareas asignadas dentro del plazo establecido.

Preparar porciones que se venden al menudeo para tenerlas listas para el despacho inmediato.

Comunicarse de manera efectiva con el equipo de logística y otros departamentos para coordinar las actividades de carga y descarga.

Mantener un área de trabajo limpia y ordenada, cumpliendo con los estándares de higiene y seguridad.

Análisis del Puesto.

Experiencia previa en trabajos de carga y descarga, preferiblemente en entornos agrícolas o de Agroservicio.

Capacidad para levantar y transportar cargas pesadas de forma segura y eficiente.

Habilidades de organización y atención al detalle para garantizar una manipulación adecuada de los productos agrícolas.

Capacidad para trabajar de forma independiente y en equipo en un entorno dinámico y a menudo exigente.

Buena capacidad de comunicación para colaborar eficazmente con otros miembros del equipo y seguir instrucciones.

Compromiso con los estándares de seguridad y cumplimiento de las regulaciones establecidas.

Flexibilidad para trabajar en diferentes turnos según sea necesario, ser honesto.

Requisitos.

Mayor de 18 años- Ser Honesto- sexo Masculino- actitud positiva hacia el trabajo.

Motorista

Dependencia: gerente general

No está encargado de la supervisión de ningún empleado.

Su objetivo es garantizar la satisfacción del cliente mediante entregas eficientes, cuidando los recursos de la empresa y manteniendo altos estándares de responsabilidad y liderazgo.

Descripción del Puesto.

Realizar entregas programadas de productos agrícolas y suministros a clientes en un área designada.

Conducción prudente del vehículo a cargo, así como colaboración de carga y descarga de productos.

Planificar rutas eficientes para minimizar el tiempo de viaje y cumplir con los plazos de entrega.

Mantener un registro preciso de las entregas realizadas y recopilar firmas de los clientes como prueba de entrega.

Inspeccionar y mantener el vehículo de entrega, incluyendo chequeos de rutina, mantenimiento básico y limpieza.

Comunicarse de manera efectiva con el equipo de logística y los clientes para coordinar las entregas y resolver cualquier problema que surja durante el proceso.

Cumplir con todas las regulaciones de tráfico y seguridad vial, así como con las políticas de la empresa.

Análisis del Puesto.

Licencia de conducir válida para motocicletas o vehículos de carga pesada.

Experiencia previa como motorista o en un puesto similar, preferiblemente en el sector agrícola o de distribución.

Conocimiento básico de mantenimiento de vehículos y capacidad para realizar chequeos de rutina.

Habilidades de navegación y capacidad para planificar rutas eficientes utilizando mapas o dispositivos GPS.

Excelentes habilidades de comunicación para interactuar con el equipo de logística y los clientes de manera efectiva.

Capacidad para trabajar de forma independiente y gestionar de manera efectiva el tiempo para cumplir con los plazos de entrega.

Compromiso con los estándares de seguridad vial y cumplimiento de las regulaciones de tráfico.

Requisitos.

ser mayor de 20 años – portar licencia liviana o pesada – tener flexibilidad en horarios – liderazgo – proactividad – poseer experiencia comprobada en puestos similares.

Conclusiones

La coordinación de las tareas de los empleados se ha optimizado mediante una definición más clara de los roles dentro de la descripción del puesto de trabajo, permitiendo que cada trabajador sepa exactamente qué debe hacer y evitando que realicen actividades fuera de sus responsabilidades.

Se identificaron los procesos innecesarios de cada puesto de trabajo, como la intervención del gerente general en labores de campo, al vendedor de sala de venta no le corresponde la carga y descarga de camiones de abastecimiento porque no puede descuidar la llegada de los clientes, y ni el cargador ni el motorista pueden acceder al área de pago o manipular el dinero de las ventas, de esta manera se espera un mejor desempeño y cuidado de los recursos de la empresa por parte de los empleados al tener claras sus labores.

Se agregaron nuevas responsabilidades orientadas a mejorar la eficiencia operativa, tales como mantener registros detallados de las operaciones de carga y descarga, realizar inventarios físicos periódicos, controlar la rotación de productos próximos a caducar y gestionar el pago puntual de los servicios básicos. Además, el gerente general se enfocará más en la planeación estratégica y la expansión del negocio, permitiendo así una mejor gestión y crecimiento de la empresa.

Recomendaciones

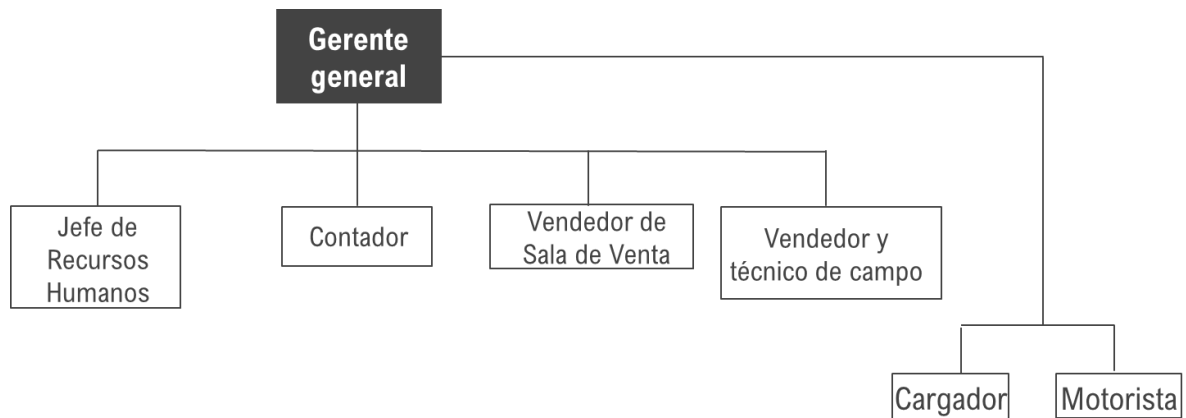
Establecer programas de capacitación semestralmente para mantener la claridad en la definición de roles y asegurar que cada empleado comprenda plenamente sus responsabilidades. Estos programas deben enfocarse en la actualización de las descripciones de puestos, las expectativas laborales y las mejores prácticas para el desempeño eficiente de las tareas asignadas.

Para evitar la intervención de empleados en actividades fuera de su responsabilidad, es esencial desarrollar protocolos de supervisión y evaluación periódica. Los supervisores deben monitorear el cumplimiento de los roles definidos y realizar evaluaciones regulares para identificar y corregir cualquier desvío en las tareas asignadas, asegurando que cada empleado se mantenga enfocado en sus funciones principales.

Implementar un sistema de gestión de tareas que facilite el seguimiento y la documentación de estas actividades para mantener registros precisos de las operaciones, gestionar inventarios y controlar los pagos de servicios básicos. Además, se debe fomentar una cultura de responsabilidad y puntualidad en el cumplimiento de estas nuevas tareas para mejorar la eficiencia operativa de la empresa.

Referencias

- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). McGraw-Hill Interamericana de España. https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
- Fernández Ríos, M. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, métodos y ejercicios*. Díaz de Santos.
- genbiogan. (2016). *La organización de la empresa agropecuaria y la asignación de funciones del personal*. <https://genbiogan.wixsite.com/genbiogan/single-post/2016/09/08/la-organizaci%C3%B3n-de-la-empresa-agropecuaria-y-la-asignaci%C3%B3n-de-funciones-del-personal>
- León Olvera, L. V. (2018). Influencia de los puestos de trabajo en una empresa para su correcto funcionamiento y competitividad. *Caribeña De Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/caribe/2018/06/puestos-trabajo-empresa.html>
- Palomo Vadillo, M. T. (2021). *Análisis de puestos de trabajo: Concepto, aplicaciones y proceso* (1ª ed.). ESIC Editorial.
- Sánchez, J. y Escamilla, P. d. R. (2019). Metodología y elaboración de un manual de análisis y descripción de puestos. *Revista Caribeña De Ciencias Sociales*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9089197.pdf>
- Zavvy. (2024). *Por qué la claridad de funciones debe ser un punto clave en su organización y cómo mejorarla* Zavvy. <https://www.zavvy.io/es/blog/claridad-de-funciones>

Anexos**Anexo A***Organigrama de la empresa Agroservicio La Campiña*

Anexo B*Cuestionario para la Descripción y Análisis del Puesto de Trabajo*

EMPRESA:

PUESTO:

SALARIO:

HORARIO:

EDAD:

SEXO:

ESTADO CIVIL:

1. ¿Cuál es el nombre de la institución en la que labora?
2. ¿Cuál es el puesto o la función que desempeña que ocupa dentro de la organización?
3. ¿Existe algún código que tenga asignado su puesto?
4. ¿A quién reporta usted los resultados de las actividades que realiza? Escriba con qué frecuencia recibe la supervisión de su superior.
5. ¿A quién supervisa usted en sus labores? Mencione enseguida los cargos bajo su supervisión directa
6. ¿Con quién tiene que mantener comunicación como parte de su trabajo dentro y fuera de la empresa?
7. Mencione los contactos con otros departamentos o empresas, defina los deberes y responsabilidades implicadas en estos contactos internos o externos.
8. ¿Qué tipo de funciones desempeña de dirección, de coordinación u operativas?
9. ¿En qué horario desempeña usted sus funciones?

10. ¿En qué lugar desempeña usted sus funciones?

11. ¿Cuál es la función o funciones generales que usted desempeña dentro de esta organización?

12. ¿Cuáles son las funciones específicas que desarrolla usted dentro de la organización?

13. ¿Cuáles son las funciones que usted comparte con todo el personal de la organización?

14. Explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su cargo:

15. ¿De qué valores es responsable?:
 - a) En cuanto a valores monetarios:
 - b) En cuanto a materiales:
 - c) En cuanto a bienes muebles e inmuebles:
 - d) En cuanto a equipo:
 - e) En cuanto a supervisión:
 - f) En cuanto a tramites:

16. Describa las características del lugar en que desarrolla sus actividades:

17. Describa las condiciones en que usted trabaja; por ejemplo, ruidos, temperaturas altas o bajas, trabajo externo, condiciones desagradables:
18. ¿Cuáles son los accidentes o enfermedades que ocurren con mayor frecuencia como parte de su trabajo?

19. ¿En qué consiste la actividad física que realiza como parte de sus tareas?

20. Las actividades que realiza, ¿Son congruentes a su puesto?

21. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

Anexo C

Ficha de Descripción de Puesto: Gerente General



Página No. 1

Manual de Descripción y
Análisis de Puestos

Fecha de Elaboración:
Febrero/2024

Fecha de Aprobación:

Descripción y Análisis del Cargo:

Gerente General (Área Administrativa)

Supervisa a: Todas las personas de la Empresa

Objetivo: Conservar y mantener a la empresa en orden, sujetas a leyes que rigen el funcionamiento normal; permitiéndole controlar y organizar los bienes y recursos (humanos, materiales, técnicos, económicos) con los que cuenta la empresa. Establecer una planeación estratégica para la organización de la empresa que le permita la evolución y crecimiento del negocio.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:

- Describir las tareas y objetivos de forma individual para cada área funcional que lidera la gerencia.
- Especificar cuáles son las necesidades del personal para el desarrollo de sus funciones para alcance de los objetivos y los planes que persigue la empresa
- Contratar y seleccionar de forma competente al personal que desea emplear su fuerza laboral para la empresa, y desarrollar planes de entrenamiento y capacitación para que le permita al empleado contratado ejercer su función en el puesto de trabajo, como también se encargara del despido al personal en caso de que lo amerite.
- Tener actitud de líder para ejecutar los planes y las estrategias que se plantean hacia el alcance de metas en la empresa.
- Motivar al personal creando un ambiente de confianza y superación en el trabajo
- Medir de forma continua la ejecución del trabajo que realizan los empleados, estableciendo planes y estándares de ejecución.
- Las transacciones concernientes a compra/ ventas, prestaciones, créditos deberán contar con su aprobación

ANÁLISIS DEL PUESTO:

- Trabajo en equipo.
- Objetividad en las operaciones.
- Tener actitudes de líder.
- Contar con iniciativa propia.
- Capacidad para tomar decisiones.
- Saber trabajar bajo presión

REQUISITOS: -Sexo: Indistinto -Estado Civil: Soltero (a), Casado (a) -Estudios profesionales superiores (Título Profesional) -Experiencia laborales - ser competente- tener capacidad de líder.

Elaborado por:
Daniel Marroquín

Revisado por:

Autorizado por:

Anexo D

Ficha de Descripción de Puesto: Jefe de Recursos Humanos


Tabla 2. Ficha de Descripción del Cargo: Jefe de Recursos

		Página No. 1
	<p>Manual de Descripción y Análisis de Puestos “Agroservicio La Campiña S.A”</p>	<p>Fecha de Elaboración: Febrero/2024</p> <p>Fecha de Aprobación:</p>
<p>Descripción y Análisis del Cargo: Jefe de Recursos Humanos Dependencia: Gerente General Personal a su cargo: Ninguno Objetivo: Atraer a todos los candidatos al puesto de trabajo que se encuentren cualificados potencialmente, ayudara cada uno de los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización, mejorar la calidad de vida en el lugar de trabajo, hacer que se cumpla la normativa y legislación con la que se desarrolla la empresa, y dictar políticas convenientes para implementar reglas y normas éticas.</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encargarse del reclutamiento del personal para de esta manera conseguir la cantidad suficiente de candidatos para el puesto de trabajo, utilizando las siguientes fuentes de reclutamiento: anuncios en la prensa, en el internet, por medio de cursos de formación, archivos de solicitudes, por medio de agencias de colocación, presentaciones y ferias, universidades, etc. • Encargarse del proceso de selección del personal de la siguiente manera: hacer llenar al aspirante al puesto de trabajo el formulario de solicitud (proceso de preselección), realizar pruebas de selección las cuales juzgan las cualidades y los valores de cada uno de los candidatos (pruebas psicométricas, AMITAI test) al puesto que se desea cubrir, entrevistar al personal seleccionado, comprobar las referencias que presenta, tomar una decisión si se contrata o no, una vez decidido se comunicara al escogido la respuesta por medio de cartas, llamadas telefónicas, o por e-mail o redes sociales, etc. • Encargarse del manejo de cada personal con el que cuenta la empresa desde su momento de llegada hasta cuando abandona el puesto de trabajo. • Buscar la estructuración de salarios para los trabajadores que tiene la empresa de modo que cumpla 3 condiciones importantes como son: Un trabajo motivador, que sea internamente equitativo, y que externamente sea competitivo • Establecer relaciones laborales con el fin de solucionar los conflictos que se pueden ocasionar dentro de la empresa. • Establecer medidas de forma voluntaria por parte de la empresa para mejorar el clima laboral 		
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener carácter y buena personalidad. • Habilidad en selección personal. • Fomentar espíritu de superación. 		
<p>REQUISITOS: -Título profesional en administración de empresas, o carreras relacionadas. -Cursar por lo menos un V semestre en carreras antes mencionadas. -Poseer experiencia de por lo menos 2 años en cargos similares. -Edad mínima de 25 años.</p>		
<p>Elaborado por: Daniel Marroquín</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>

Anexo E

Ficha de Descripción de Puesto: Contador


Tabla 3. Ficha de Descripción del Cargo: Contador

		Página No. 1
Manual de Descripción y Análisis de Puestos "Agroservicio La Campiña S.A"		Fecha de Elaboración: Febrero/2024 Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis del Cargo: Contador Dependencia: Gerente General Personal a su cargo: Ninguno Objetivo: Responder de forma responsable ante la gerencia general por las prácticas contables que realiza, lo relacionado con los controles internos sean estos los impuestos, los costos por adquirir un producto o servicio y el realizar los estados financieros de la empresa. Controlar los ingresos y egresos, y a su vez proponer alternativas de mejoras o correctivas en base a estos aspectos.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar la respectiva clasificación, el registro, análisis e interpretación de la información financiera de la empresa relacionada con el respectivo plan de cuentas. • Llevar los libros contables y sus auxiliares de acuerdo con las técnicas que aplica y de conformidad con la ley. • Preparar cuidadosamente los informes financieros de la empresa y presentarlos a la alta gerencia cuando se los requiera. • Preparar y realizar las respectivas declaraciones tributarias. • Realizar y certificar los estados financieros de la empresa con sus notas correspondientes, de conformidad con las normas vigentes en El Salvador. • Comunicar a la gerencia de asuntos relacionados con su cargo. • Llevar de forma organizada los archivos de toda la documentación que maneja, con la finalidad de atender a requerimientos o solicitudes de la información interna de la empresa que manipula. • Mostrar responsabilidad en la presentación de sus informes. • Tener un control acerca del pago de servicios básicos (reportándolos mensualmente). • Realizar la programación y elaboración de cheques referentes a pagos de proveedores y acreedores con los que guarda relación la empresa. 		
ANÁLISIS DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> • Manipulación de plan de cuentas. • Conocimiento de auditoría básica. • Actitud para planificar y controlar. • Tener estabilidad emocional y tener disponibilidad de tiempo. • Orientación estratégica. • Capacidad para analizar • Ser honrado 		
REQUISITOS: -Edad de 25 a 30 años -Sexo indiferente -Estado civil (soltero(a), casado(a)) -Formación profesional de Contador Público (CPA) -Tener experiencia de por lo menos 3 años en cargos similares.		
Elaborado por: Daniel Marroquín	Revisado por:	Autorizado por:

Anexo F

Ficha de Descripción de Puesto: Vendedor y Técnico de Campo

Tabla 4. Ficha de Descripción del Cargo: Vendedor y técnico de campo

	<p>Manual de Descripción y Análisis de Puestos "Agroservicio La Campiña S.A"</p>	<p>Página No. 1</p> <p>Fecha de Elaboración: Febrero/2024</p> <p>Fecha de Aprobación:</p>
<p>Descripción y Análisis del Cargo: Vendedor y técnico de campo Dependencia: Gerente General Personal a su cargo: Ninguno Objetivo: Prospeccionar y capturar nuevos clientes, dar seguimiento a cartera de clientes. Brindar asesoría clara y concisa para poder llevar a venta cada una de sus acciones. Cumplir el presupuesto asignado buscando ejecutar su presupuesto teniendo un buen margen.</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asesoría para la ejecución de ventas. • Diseñar e implementar planes para medir el 80/20 de su cartera. • Prospeccionar y búsqueda de clientes constantemente para mejorar su cartera. • Satisfacer las necesidades de los clientes no solo encargarse de la venta si no dar seguimiento a las entregas, que se entreguen conforme a la calidad que se ofrece. • Brindar la mejor asistencia técnica para la productividad de las gestiones agrícolas para dar seguridad al cliente de que las opiniones y asesorías dadas por el técnico son las apropiadas y opten por requerir de los productos que la empresa ofrece. • Realizar un mecanismo de asertividad trimestral que ayude a proyectarse en la ejecución de su presupuesto el cual sea medible en el tiempo y alcanzable. 		
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener facilidad de palabras • Manejar un buen léxico con términos agrícolas • Poseer iniciativa • Ser organizado (a) • Habilidad para motivar • Capacidad de convencimiento • Brindar seguridad • Ser proactivo • Ser honrado 		
<p>REQUISITOS: -Tener 30 años en adelante – tener un pensum cerrado de carreras agrícolas, perito agrónomo o carreras a fines -Poseer experiencia comprobadas en puestos similares -Tener buena</p>		

Elaborado por:
Daniel Marroquín

Revisado por:

Autorizado por:

Anexo G

Ficha de Descripción de Puesto: Vendedor de Sala de Venta

Tabla 5. Ficha de Descripción del Cargo: Vendedor de sala de venta

Página No. 1		
	<p>Manual de Descripción y Análisis de Puestos “Agroservicio La Campiña S.A”</p>	<p>Fecha de Elaboración: Febrero/2024</p> <p>Fecha de Aprobación:</p>
<p>Descripción y Análisis del Cargo: Vendedor de sala de venta Dependencia: Gerente General Personal a su cargo: Motorista, Cargador y despachador Objetivo: Ofrecer un excelente servicio de calidad a cada uno de los clientes que acuden al local, hacer que se incrementen las ventas de la empresa, mejorar la rotación de los inventarios evitando que los productos lleguen a su fecha de caducidad, Ejecutar un método de primeras entradas primeras salidas (PEPS) y lograr que por las estrategias de ventas la empresa se posea en el mercado al que pertenece.</p>		
<p>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brindar una buena atención al público. (saludo y despacho) • Establecer habilidades para las ventas. • Asear todos los mostradores y el local donde se encuentran los productos que se ofrecen al cliente. • Surtir todas las estanterías con las que cuenta el local. • Surtir los mostradores. • Tener el lugar de la bodega en orden. • Entregar de manera eficiente los pedidos. • Recibir mercadería y chequear que los despachos vayan correctamente. • Realizar de forma constante los inventarios físicos de la mercadería existente. • Establecer nexos entre el cliente y la empresa. • Contribuir a solucionar problemas en temas de mercadería. • Hacer un cierre diario de caja (Reporte diario de operaciones). 		
<p>ANÁLISIS DEL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener facilidad de palabras. • Poseer capacidad de liderazgo. • Poseer iniciativa. • Ser organizado (a). • Habilidad para negociar. • Ser honesto • Poseer capacidad de persuasión en ventas. 		
<p>REQUISITOS: -Tener 20 años en adelante - técnico agrónomo o carreras a fines -Manejar computadoras y programas para el registro de inventarios -Tener buena presencia-Poseer experiencia en ventas o atención a clientes.</p>		
<p>Elaborado por: Daniel Marroquín</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Autorizado por:</p>

Anexo H

Ficha de Descripción de Puesto: Cargador


Tabla 6. Ficha de Descripción del Cargo: Cargador

	Manual de Descripción y Análisis de Puestos “Agroservicio La Campiña S.A”	Página No. 1 Fecha de Elaboración: Febrero/2024 Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis del Cargo: Cargador Dependencia: Gerente General Personal a su cargo: Ninguno Objetivo: Será responsable de la carga y descarga eficiente de materiales, equipos y productos agrícolas. Trabjará en estrecha colaboración con el equipo de logística y otros departamentos para garantizar que los productos se manipulen de manera segura y se entreguen puntualmente a los clientes.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> • Cargar y descargar los despachos correspondientes, productos y equipos de manera eficiente y segura, cuidando la integridad de los productos como su persona. • Organizar y distribuir los productos según las instrucciones del supervisor o del departamento de logística. • Mantener un registro preciso de los productos cargados y descargados, incluyendo cantidades. • Inspeccionar los productos y equipos para detectar daños o defectos antes de cargarlos o después de descargarlos. • Operar equipos de carga de manera segura. • Colaborar con otros miembros del equipo para completar tareas asignadas dentro del plazo establecido. • Preparar porciones que se venden al menudeo para tenerlas listas para el despacho inmediato. • Comunicarse de manera efectiva con el equipo de logística y otros departamentos para coordinar las actividades de carga y descarga. • Mantener un área de trabajo limpia y ordenada, cumpliendo con los estándares de higiene y seguridad. 		
ANÁLISIS DEL PUESTO: <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia previa en trabajos de carga y descarga, preferiblemente en entornos agrícolas o de Agroservicio. • Capacidad para levantar y transportar cargas pesadas de forma segura y eficiente. • Habilidades de organización y atención al detalle para garantizar una manipulación adecuada de los productos agrícolas. • Capacidad para trabajar de forma independiente y en equipo en un entorno dinámico y a menudo exigente. • Buena capacidad de comunicación para colaborar eficazmente con otros miembros del equipo y seguir instrucciones. • Compromiso con los estándares de seguridad y cumplimiento de las regulaciones establecidas. • Flexibilidad para trabajar en diferentes turnos según sea necesario, ser honesto. 		
REQUISITOS: Mayor de 18 años- Ser Honesto- sexo Masculino- actitud positiva hacia el trabajo		
Elaborado por: Daniel Marroquín	Revisado por:	Autorizado por:

Anexo I

Ficha de Descripción de Puesto: Motorista

Tabla 7. Ficha de Descripción del Cargo: Motorista

	Manual de Descripción y Análisis de Puestos “Agroservicio La Campiña S.A”	Página No. 1 Fecha de Elaboración: Febrero/2024 Fecha de Aprobación:
Descripción y Análisis del Cargo:		
Motorista		
Dependencia: Gerente General		
Personal a su cargo: Ninguno		
Objetivo: arantizar la satisfacción del cliente mediante entregas eficientes, cuidando los recursos de la empresa y manteniendo altos estándares de responsabilidad y liderazgo.		
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar entregas programadas de productos agrícolas y suministros a clientes en un área designada. • Conducción prudente del vehículo a cargo, así como colaboración de carga y descarga de productos. • Planificar rutas eficientes para minimizar el tiempo de viaje y cumplir con los plazos de entrega. • Mantener un registro preciso de las entregas realizadas y recopilar firmas de los clientes como prueba de entrega. • Inspeccionar y mantener el vehículo de entrega, incluyendo chequeos de rutina, mantenimiento básico y limpieza. • Comunicarse de manera efectiva con el equipo de logística y los clientes para coordinar las entregas y resolver cualquier problema que surja durante el proceso. • Cumplir con todas las regulaciones de tráfico y seguridad vial, así como con las políticas de la empresa. 		
ANÁLISIS DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir válida para motocicletas o vehículos de carga pesada. • Experiencia previa como motorista o en un puesto similar, preferiblemente en el sector agrícola o de distribución. • Conocimiento básico de mantenimiento de vehículos y capacidad para realizar chequeos de rutina. • Habilidades de navegación y capacidad para planificar rutas eficientes utilizando mapas o dispositivos GPS. • Excelentes habilidades de comunicación para interactuar con el equipo de logística y los clientes de manera efectiva. • Capacidad para trabajar de forma independiente y gestionar de manera efectiva el tiempo para cumplir con los plazos de entrega. • Compromiso con los estándares de seguridad vial y cumplimiento de las regulaciones de tráfico. 		
REQUISITOS: ser mayor de 20 años – portar licencia liviana o pesada – tener flexibilidad en horarios – liderazgo – proactividad – poseer experiencia comprobada en puestos similares.		
Elaborado por: Daniel Marroquín	Revisado por:	Autorizado por:

Anexo J

Entrevista del cuestionario para la descripción y análisis de puesto



Anexo K

Manual de descripción de puestos para “Agroservicio la Campiña S.A” en El Salvador



Haz clic [aquí](#) para acceder al siguiente manual