

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL



"DISEÑO DE INSTRUMENTOS TÉCNICO - ADMINISTRATIVOS  
PARA LA SOCIEDAD COOPERATIVA NEGOCIOS Y  
MULTISERVICIOS DE LA ZONA NORTE DE R.L. DE C.V.,  
UBICADA EN EL MUNICIPIO DE TEJUTLA DEL  
DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO"

Trabajo de investigación presentado por:

LIC. ROSA ANGÉLICA HERNÁNDEZ ALTUVE

LIC. OSCAR LANDAVERDE SANTAMARÍA

ING. CARLOS RENY ORELLANA HASSIN

Para optar al grado de:

**MAESTRO EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

SEPTIEMBRE DE 2012

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector:	Ing. Mario Roberto Nieto Lovo
Vice-rectora Académica:	Msc. Ana María Glower de Alvarado
Secretaria General:	Dra. Ana Leticia Zavaleta de Amaya

## FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Decano:	Msc. Roger Armando Arias Alvarado
Vice-decano:	Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas
Secretario:	Msc. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Administrador Académico:	Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez

## TRIBUNAL EXAMINADOR

Presidente:	MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Primera Vocal:	MSc. Angélica María Andreu Chavarria
Segunda Vocal:	MSc. Yenny Guadalupe Viera de Turcios

SEPTIEMBRE DE 2012

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

## GRATITUD POR COLABORACIÓN BRINDADA

Agradecemos al Ingeniero Stanley B. Morales Cornejo y al Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán, por su invaluable aporte en el desarrollo del presente documento de tesis.

Al **Ingeniero Stanley B. Morales Cornejo**, Gerente General asignado por Chemonics para la Empresa El Salvador Produce, por su aporte en proporcionar información valiosa y datos relevantes de la empresa, así como la revisión de contenidos, lo cual significó un adecuado balance entre los criterios utilizados en el proyecto de creación de la empresa tanto para la organización funcional, como para la descripción y especificación de los puestos de trabajo considerados en la investigación.

Al **Maestro Dimas de Jesús Ramírez Alemán**, Director de la Maestría en Consultoría Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas, por su aporte en la estructuración y rectificaciones finales del trabajo.

**EQUIPO DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTOS PERSONALES**

**A DIOS**, por su fidelidad para conmigo, por ser mi amigo y guía, por ser mi fortaleza y no dejarme caer nunca,

**A MI MADRE ROSA AMADA**, por su amor incondicional, apoyo, confianza, ejemplo y sabiduría, por ser un pilar importante en mis logros que son de ella también,

**A MI PADRE JUAN ANTONIO (Q.D.D.G.)**, quien sembró en mí un carácter de perseverancia y deseo de superación, con capacidad de afrontar y superar retos, enseñándome a ver la vida positivamente, a quien recuerdo en cada momento y siempre esta en mi corazón y su fruto en mis fortalezas,

**A MI HIJA Y ESPOSO, ROSITA AMADA Y ELVIR**, por ser mi inspiración, por su apoyo, y por compartir conmigo sueños que también son de ellos,

**A MIS HERMANOS**, por estar siempre pendientes de mí y dispuestos a brindarme su apoyo en cada momento,

**A MIS COMPAÑEROS Y COMPAÑERAS**, con quienes compartí esfuerzos y metas a corto y mediano plazo, con quienes nos divertimos y quienes también me tendieron la mano y me fortalecieron cuando lo necesite.

**Rosa Angélica**

**A DIOS**, por guiarme, darme fortaleza y haberme permitido alcanzar otra de las metas en mi vida,

**A MI HIJO OSCAR EDUARDO**, por proveerme de inspiración para un nuevo logro en mi formación profesional,

**A MI ESPOSA MARINA**, por su incondicional apoyo, comprensión y aportes para el logro de otra de mis metas en la vida,

**A MI MADRE MARÍA DEONILA**, por su amor, abnegación y sabiduría al haberme guiado siempre en los caminos correctos de la vida,

**A MI PADRE SANTOS GERTRUDIS (Q.E.P.D.)**, por su apoyo y esfuerzos para proveer mi educación y formación en los primeros años de mi vida,

**A MIS COMPAÑEROS ROSA ANGÉLICA Y CARLOS RENY**, por su apoyo y dedicación en la conclusión de este trabajo de tesis.

**Oscar**

**A MI SEÑOR DIOS**, por acompañarme en los caminos correctos de la vida y no permitir que me desviara de ellos,

**A MI AMADA MADRE ROSA MARÍA (Q.D.D.G.)**, cuyo recuerdo vivirá siempre en mi, por su amor incondicional, comprensión constante, bondad sin límites, ternura y devoción, y por ser la inspiración y guía de mi vida,

**A MI PADRE Y HERMANO, RICARDO SALVADOR Y RICARDO ARTURO**, quienes me apoyaron en todo momento y depositaron siempre su confianza en mí, lo que me hizo esforzarme al máximo para lograr otra de mis metas y aspiraciones anheladas,

**A MIS COMPAÑEROS ROSA ANGÉLICA Y OSCAR**, por su apoyo, compromiso, dedicación y constancia en el acompañamiento de esfuerzos encaminados a concluir eficazmente esta tesis.

**Carlos Reny**

# ÍNDICE

	PÁGS.
<b>RESUMEN</b>	i
<b>INTRODUCCIÓN</b>	iii
<b>CONTENIDO</b>	
<b>1. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>1</b>
<b>1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
1.1.1. ANTECEDENTES	1
1.1.1.1 FOMILENIO	1
1.1.1.2 CHEMONICS Y EL SALVADOR PRODUCE	5
1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	9
1.1.2.1 JUSTIFICACIÓN	9
1.1.2.2 ANÁLISIS CAUSAL DEL PROBLEMA	10
1.1.3. COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN	11
1.1.3.1 COBERTURA TEMPORAL	11
1.1.3.2 COBERTURA GEOGRÁFICA	11
1.1.4. OBJETIVOS	12
1.1.4.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
<b>1.2 HIPÓTESIS</b>	<b>13</b>
1.2.1 HIPÓTESIS NULA	13
1.2.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS	13
1.2.3 HIPÓTESIS ALTERNATIVA	14
<b>1.3 METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>14</b>
1.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	14
1.3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS	15

1.3.3	ALCANCES Y LIMITACIONES	16
1.3.4	OBTENCIÓN DE DATOS	17
1.3.5	ANÁLISIS DE DATOS	17
1.3.6	MACRO Y MICROVARIABLES	18
<b>2.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1	GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN	20
2.2	DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	20
2.3	DEFINICIÓN DE EMPRESA	21
2.4	CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS	22
2.5	OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS	22
2.6	TIPOS DE EMPRESAS	23
2.7	SOCIEDADES COOPERATIVAS	23
2.7.1	CARACTERÍSTICAS	24
2.7.2	NORMATIVA APLICABLE	25
2.8	ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	28
2.8.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
2.8.2	ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	29
2.8.3	IMPORTANCIA DE ORGANIZAR	30
2.8.4	DEPARTAMENTALIZACIÓN	30
2.8.5	ORGANIGRAMA	31
2.8.5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL	33
2.8.5.2	ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	34
2.8.5.3	ORGANIZACIÓN PRODUCTO-MERCADO	36
2.8.5.4	ORGANIZACIÓN MATRICIAL	39
2.9	INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	41
2.9.1	FINALIDAD DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	42
2.9.2	OBJETIVOS DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	42
2.9.3	VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS	43

2.9.4	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	46
2.9.5	IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	47
<b>2.10</b>	<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	<b>48</b>
2.10.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	49
2.10.2	ANÁLISIS DE PUESTOS	50
2.10.3	ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DE PUESTOS	52
2.9.3.1	REQUISITOS INTELECTUALES	53
2.9.3.2	REQUISITOS FÍSICOS	54
2.9.3.3	RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS	54
2.9.3.4	CONDICIONES DE TRABAJO	55
<b>2.11</b>	<b>MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	<b>56</b>
2.11.1	MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA	57
2.10.1.1	CARACTERÍSTICAS	57
2.10.1.2	VENTAJAS	58
2.10.1.3	DESVENTAJAS	58
2.11.2	MÉTODO DEL CUESTIONARIO	59
2.10.2.1	CARACTERÍSTICAS	60
2.10.2.2	VENTAJAS	60
2.10.2.3	DESVENTAJAS	61
2.11.3	MÉTODO DE LA ENTREVISTA	61
2.10.3.1	CARACTERÍSTICAS	62
2.10.3.2	VENTAJAS	63
2.10.3.3	DESVENTAJAS	63
2.11.4	MÉTODOS MIXTOS	64
<b>2.12</b>	<b>ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	<b>65</b>
2.12.1	ETAPA DE PLANEACIÓN	65
2.12.2	ETAPA DE PREPARACIÓN	66
2.12.3	ETAPA DE EJECUCIÓN	67
<b>2.13</b>	<b>OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS</b>	<b>68</b>

3.	DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN	70
3.1	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	70
3.1.1	MERCADO	70
3.1.2	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE LA EMPRESA	71
3.1.3	INTEGRACIÓN DE COMPONENTES DEL PROGRAMA	73
3.1.4	INTEGRACIÓN, ACTORES Y ROLES DEL PROGRAMA	76
3.2	ANÁLISIS SITUACIONAL	78
3.3	DELIMITACIÓN DEL ALCANCE DEL PROBLEMA	79
4.	PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	80
4.1	ALCANCE DE LA PROPUESTA	80
4.2	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	81
4.3	OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA	84
4.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA	84
4.5	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	85
4.6	INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	87
4.7	MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA	88
4.8	ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA	95
4.9	DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO	98
4.10	INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	102
4.11	ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	103
4.12	MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA	106
4.13	ATRIBUCIONES ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD	163
4.14	ATRIBUCIONES Y FACULTADES DE JUNTA GENERAL	163
4.15	ATRIBUCIONES Y FACULTADES DE JUNTA DE DIRECTORES	164
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	165
5.1	CONCLUSIONES	165
5.2	RECOMENDACIONES	167

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>169</b>
---------------------	------------

## **CUADROS**

1 DETERMINACIÓN DE LAS MACRO Y MICROVARIABLES	18
---	----

## **FIGURAS**

1 DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIARIOS DEL PDP	8
2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	35
3 ORGANIGRAMA PRODUCTO-MERCADO	38
4 ORGANIGRAMA MATRICIAL	40
5 ESQUEMATIZACIÓN DE DESCRIPCIÓN-ANÁLISIS DE PUESTOS	51
6 FACTORES DE ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS DE PUESTOS	53
7 MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA	73
8 ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PROGRAMA DE LA EMPRESA	74
9 ESQUEMA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	86
10 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE EL SALVADOR PRODUCE	88
11 UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN	95
12 PROPUESTA PARA GERENCIA COMERCIAL	95
13 PROPUESTA PARA GERENCIA DE OPERACIONES	96
14 PROPUESTA PARA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	96
15 PROPUESTA PARA DEPARTAMENTO DE FINANZAS	97
16 PROPUESTA PARA DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA	97
17 PROPUESTA PARA DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	98
18 PROPUESTA CONSOLIDADA DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL	101
19 ESQUEMA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	105

## **ANEXOS**

1 SOLICITUD PARA LA EMPRESA CHEMONICS EL SALVADOR	172
2 CUESTIONARIO BASE PARA LAS ENTREVISTAS	173

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación, consistente en el diseño y propuesta de instrumentos técnico-administrativos para la Sociedad Cooperativa Negocios y Multiservicios de la Zona Norte de R.L. de C.V., ubicada en el municipio de Tejutla del departamento de Chalatenango, se desarrolló de acuerdo con los requerimientos y participación del personal administrativo de dicha entidad y con el aporte de los conocimientos técnicos sobre el tema, por parte del equipo responsable del desarrollo de la consultoría.

La propuesta surgió luego de ser identificadas las principales necesidades de la empresa al momento de realizarse el análisis de su situación actual, por lo que se diseñó y se recomendó la implementación de instrumentos técnico-administrativos consistentes en la Estructura Organizativa con su Manual de Organización correspondiente y el Manual de Descripción de Puestos, con la finalidad de dotar a la empresa, de herramientas idóneas para el normal funcionamiento y comprensión de su estructura organizativa y de sus puestos de trabajo.

Estos documentos, que son de carácter dinámico, podrán en el transcurso del desarrollo de las actividades de la sociedad, modificarse y ajustarse a las necesidades actuales y futuras derivadas de los cambios que puedan ocurrir en la organización, con el propósito de que siempre se encuentren vigentes y se constituyan en herramientas útiles para el normal funcionamiento de la entidad.

Con esta propuesta, se pretende contribuir con la sociedad cooperativa en el sentido de que cuente desde sus inicios con una estructura formal definida, para lo cual es indispensable que posea un inventario de instrumentos técnico-administrativos, que describan dicha estructura y sus líneas jerárquicas; así mismo, que sirvan de guía en las principales funciones actuales y futuras de cada puesto de trabajo, con la finalidad de que los recursos, tanto humanos como materiales, sean utilizados de la manera más eficiente y eficaz posible.

Finalmente, se establecen recomendaciones derivadas de la investigación efectuada, las cuales tienen como propósito obtener el mejor provecho de las propuestas planteadas.

## INTRODUCCIÓN

Para que exista una adecuada utilización de los recursos destinados en la creación y continuidad de una empresa, es necesario que la entidad cuente con recursos técnico-administrativos adecuados a la magnitud y giro de la misma.

En este contexto, la teoría administrativa indica que entre estos recursos técnicos, se encuentra la estructura específica de la organización, la división de actividades e interrelaciones de las mismas; y, el grado de especialización del trabajo de cada puesto, establecidos en los instrumentos administrativos diseñados para tal fin.

Chemonics, empresa de consultoría internacional contratada por la Corporación del Reto del Milenio con la finalidad de ejecutar los proyectos de iniciativas productivas en la Zona Norte de El Salvador, crea el 27 de abril de 2010 la Sociedad Negocios y Multiservicios de la Zona Norte de R.L. de C.V., conocida por su nombre comercial El Salvador Produce, cuyos propietarios son los productores hortofrutícolas de la Zona Norte, los cuales conforman la

Sociedad Cooperativa, que tiene como función objetiva principal mejorar los ingresos de sus asociados, tomando como inicio la base generada por el Programa de Desarrollo Productivo en las cinco regiones que conforman la Zona Norte del territorio nacional. Para lograr la meta propuesta, se hacía necesario contar con una empresa legalmente constituida, con recursos financieros y técnico-administrativos adecuados y suficientes y, principalmente, con el recurso humano idóneo que cumpla cabalmente con los requerimientos previamente establecidos en el desempeño de las actividades y funciones en la nueva entidad.

La situación planteada, propició la oportunidad para la realización del presente trabajo de investigación (ver anexo 1), el cual consiste en el diseño de instrumentos técnico-administrativos para la Empresa El Salvador Produce, con los cuales se pretende contribuir a dotar a la entidad de un Manual de Organización adecuado a su magnitud y giro; así como, un Manual de Descripción de Puestos que se constituya en una herramienta para la comprensión clara de los puestos de trabajo existentes, funciones, responsabilidades y determinación del perfil requerido.

El presente trabajo de investigación se encuentra estructurado en cinco apartados o capítulos, cuyo contenido específico se describen a continuación:

1) MARCO REFERENCIAL. Es la base que respalda el presente trabajo, el cual se crea como una descripción resumida a manera de anteproyecto en el que se describen aspectos de los capítulos posteriores.

2) MARCO TEÓRICO. Es la teoría de conceptos que representan la base científica para el desarrollo de la tesis, donde se analizan textos, estudios similares y publicaciones relacionadas con el tema.

3) DIAGNÓSTICO. Es la descripción de aspectos relevantes de la investigación de campo y bibliográfica, concluyendo en análisis situacional y delimitación del problema detectado.

4) PROPUESTA. Es el diseño de instrumentos técnico-administrativos para la mejor comprensión y ubicación de cada unidad y su escala jerárquica, en el caso del Manual de Organización; y para la apropiada claridad en las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo, en el caso del Manual de Descripción de Puestos.

5) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. Se exponen y describen las conclusiones obtenidas y recomendaciones resultantes.

## **1. MARCO REFERENCIAL**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1.1 ANTECEDENTES**

##### **1.1.1.1. FOMILENIO**

La Corporación del Reto del Milenio (MCC) es una agencia independiente del Gobierno de los Estados Unidos (EE.UU.), diseñada para trabajar con algunos de los países más pobres del mundo.

El Congreso de EE.UU. estableció la MCC en enero del año 2004 para reducir la pobreza global a través del crecimiento económico sostenible. La MCC administra la Cuenta del Reto del Milenio (MCA), la cual es financiada exclusivamente por El Congreso.

Cuando la MCC anunció que, a partir del año 2006, los países de renta media baja serían elegibles a recibir fondos de la MCA, el Gobierno de El Salvador creó la

Comisión Nacional de Seguimiento de la Cuenta del Reto del Milenio, con el propósito de trabajar en proveer la información y cumplir con los requisitos que establece la Corporación para calificar como elegibles e impulsar el proceso de elaboración de la propuesta a presentar.

El 8 de noviembre del año 2005, la MCC anunció que El Salvador y Namibia habían sido elegidos entre los países de renta media baja.

El país tuvo la primera visita del equipo de la Corporación del Milenio en diciembre del año 2005, iniciándose conjuntamente, un proceso consultivo con todos los sectores de la población, con el objetivo de preparar la propuesta a la MCC y obtener los fondos para financiar un Programa de Desarrollo Productivo (PDP) dirigido a la población más pobre. Además, de formarse un equipo dentro de la Secretaría Técnica de la Presidencia para trabajar el tema.

El Salvador propuso a la MCC un programa de cinco años para reducir la pobreza y alcanzar el crecimiento económico por

medio de actividades enfocadas en la Zona Norte del país. La propuesta presentada comprendía tres proyectos, que son:

1) Desarrollo humano, el cual incluía dos aspectos consistentes en incrementar capacidades y habilidades, a través de la educación formal y no formal; y, el incremento en acceso a la infraestructura social básica.

2) Desarrollo productivo, el cual incluía programas de servicios y asistencia especializada para el desarrollo empresarial, infraestructura y equipo productivo; y, programas de inversión y crédito, enfocándose en el establecimiento de seis cadenas productivas.

3) Conectividad vial, el cual incluye la construcción de la carretera longitudinal del norte.

Además, la propuesta incorpora cinco ejes transversales, los cuales son:

- 1) Medio ambiente.
- 2) Desarrollo territorial.
- 3) Equidad de género.
- 4) Transparencia.
- 5) Participación ciudadana.

El proceso consultivo de donde surgió la propuesta fue liderado por la Secretaría Técnica de la Presidencia y realizado por la Comisión Nacional de Desarrollo (CND), que dió lugar a la creación de una visión para el desarrollo de las cinco regiones del país, incluyendo la Zona Norte, que se incorporó en la estrategia para el desarrollo nacional.

La Zona Norte tiene un área de 7,500 kilómetros cuadrados, lo que representa un tercio del territorio nacional con una población de 850,000 personas, equivalente al doce por ciento del total del país. La región comprende noventa y cuatro municipios en los departamentos de Santa Ana, Chalatenango, Cuscatlán, La Libertad, Cabañas, Morazán, San Miguel y La Unión. Incluyendo la mitad de los municipios más pobres, y que como consecuencia del conflicto armado de la década de 1980, es considerada la región más afectada.

El programa de país se centra en la Zona Norte por ser una región que ofrece, a través del río Lempa, una importante fuente de agua, energía eléctrica, biodiversidad y recursos ambientales, y cuenta con grandes posibilidades no explotadas para el desarrollo sostenible.

El 8 de noviembre del año 2006, la Junta Directiva de la MCC aprobó la propuesta presentada por el Gobierno de El Salvador dirigida a aliviar la pobreza de más de 150,000 salvadoreños y mejorar la calidad de vida de un total de 850,000 personas residentes en la Zona Norte. El convenio de donación firmado entre los Gobiernos de El Salvador y EE.UU. fue ratificado y aprobado unánimemente por la Asamblea Legislativa en diciembre del año 2006.<sup>1</sup>

#### **1.1.1.2. CHEMONICS Y EL SALVADOR PRODUCE**

Chemonics es una empresa con fines de lucro de consultoría especializada en desarrollo internacional, que colabora con los gobiernos, empresas y grupos de sociedad civil en más de ciento treinta y cinco países. Mediante contratos con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y otros donantes extranjeros, trabaja en el diseño y ejecución de proyectos de desarrollo en muchos países.<sup>2</sup>

La Empresa Chemonics fue contratada por Fomilenio, para prestar los servicios de producción y negocios. Este

---

1 FOMILENIO El Salvador. Marzo 2011. [www.mca.gob.sv](http://www.mca.gob.sv)

2 CHEMONICS International Inc. 2011. [www.chemonics.com](http://www.chemonics.com)

componente se encuentra organizado por programas según el área de intervención, siendo estos: hortícola, frutícola, lácteos, turismo, artesanías y forestales. Los servicios de producción y negocios son entendidos por Chemonics como “los servicios que brinda Fomilenio con la finalidad de apoyar a los micro, pequeños y medianos empresarios con mejores negocios, orientados por el mercado nacional e internacional”<sup>3</sup>. En esta línea, se creó una empresa hortofrutícola en la Zona Norte del país, con el propósito de eliminar los problemas de los productores.

La Empresa fue constituida legalmente el 27 de abril de 2010, con la razón social Negocios y Multiservicios de la Zona Norte, Sociedad Cooperativa de R.L. de C.V. y con el nombre comercial de “El Salvador Produce”.

Inicialmente, la empresa fue formada por veinte asociaciones agrícolas con iguales aportes económicos (diez acciones), representando a cerca de dos mil agricultores de la Zona Norte. La Junta Directiva fue constituida por cinco titulares y tres suplentes, con igualdad de voto.

---

<sup>3</sup> FOMILENIO / CHEMONICS. “Programa de Incremento de la Competitividad de la Cadena de Valor Hortofrutícola en la Zona Norte de El Salvador”. Proyecto de Desarrollo Productivo, Julio 2010

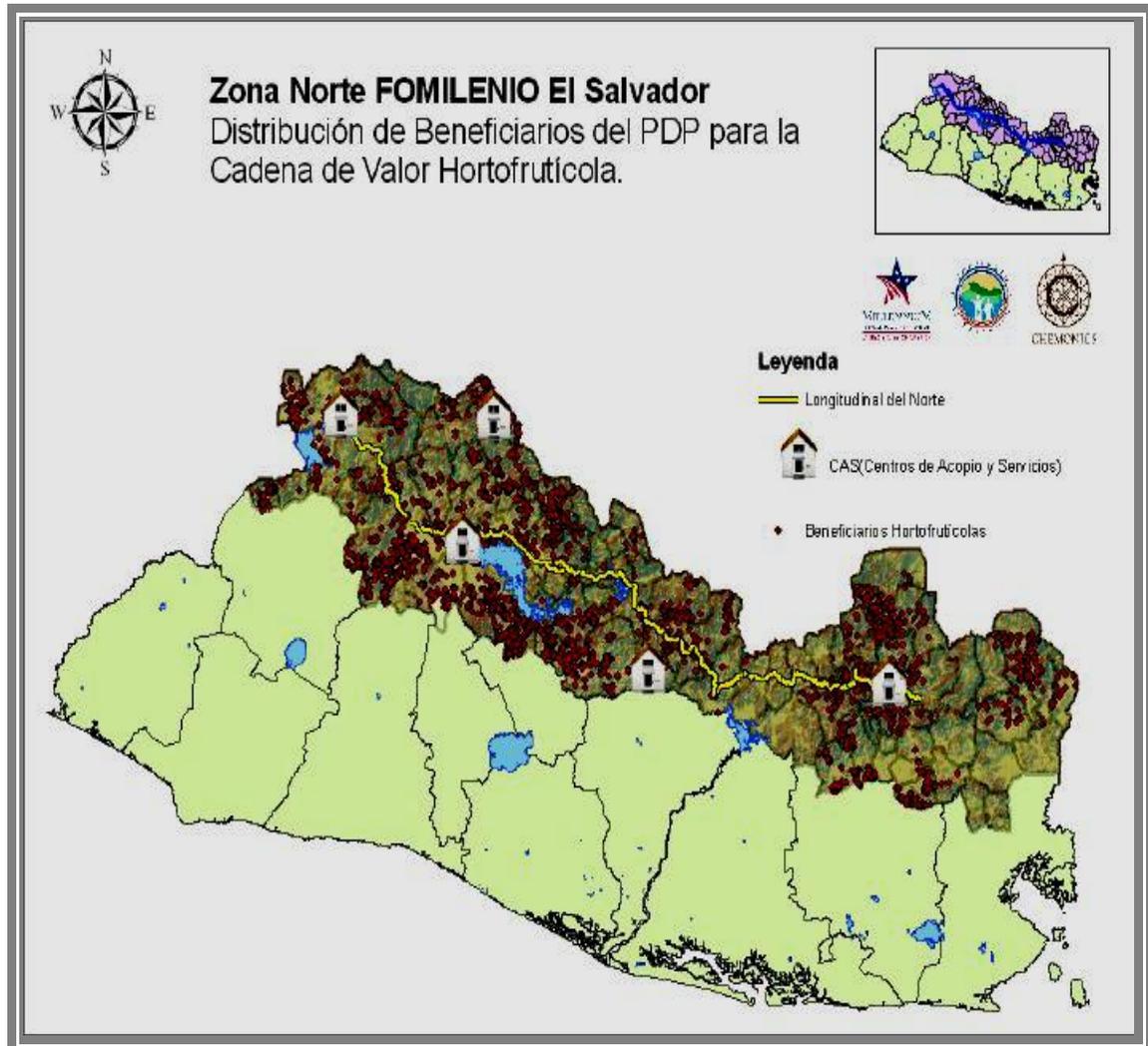
El objetivo de la empresa es mejorar los ingresos de los productores, mediante servicios múltiples que faciliten su actividad productiva y comercial.

Para obtener el objetivo general propuesto se plantearon tres objetivos específicos, los cuales son:

- 1) Mejorar el acceso y la comercialización sostenible a mercados formales e informales de los productos.
- 2) Mejorar la capacidad de negocios de las organizaciones de productores mediante el fortalecimiento de la organización empresarial.
- 3) Proveer servicios adicionales a los productores que facilite mejorar su competitividad.

La empresa otorga poder de negociación a los productores organizados, articulándose a cinco Centros de Acopio y Servicios (CAS) distribuidos en los departamentos de Santa Ana, Chalatenango (zona alta y zona baja), Cabañas y Morazán (ver figura 1). Estimándose la generación de una producción de 75,000 toneladas, lo que implica un negocio de más de treinta millones de dólares por año.

**Figura 1: Distribución de beneficiarios del PDP.**



Se cuenta con un sistema de acopio y distribución con cadena de frío, propiedad de las organizaciones de productores que trabajan con la empresa, lo cual consolida la oferta que demanda el mercado de mayoristas en cuanto a calidad y cantidad de productos; con entregas constantes y sostenibles en el tiempo. La inversión inicial fue de trece

millones de dólares aportados por Fomilenio, los productores y compradores. Cantidad con expectativa de triplicarse a mediano plazo, dadas las perspectivas de un mercado con una demanda hortofrutícola anual de 775 millones de dólares. Fomilenio se comprometió a cubrir los costos iniciales de operación para garantizar el sostenimiento de la empresa y articular los eslabones de la cadena, desde producir hasta comercializar los productos.<sup>4</sup>

### **1.1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida, el diseño de instrumentos técnico-administrativos, en la Empresa El Salvador Produce puede contribuir a la selección de una adecuada Estructura Organizativa con su correspondiente Manual de Organización y a la implantación de un Manual de Selección y Contracción de Personal para cada puesto de trabajo?.

#### **1.1.2.1. JUSTIFICACIÓN**

Debido a que la Sociedad Cooperativa El Salvador Produce es una empresa en formación, no cuenta con los instrumentos

---

<sup>4</sup> CHEMONICS El Salvador– Proyecto “EL SALVADOR PRODUCE”. Marzo 2011. [www.elsalvadorproduce.com](http://www.elsalvadorproduce.com)

técnico-administrativos idóneos y acordes a la naturaleza de su giro, necesarios para una adecuada comprensión de la organización y una clara delimitación de funciones de cada uno de los miembros que la conforman, como parte integrante de la estructura formal, que le permita operar de manera eficaz y eficiente en la utilización de sus recursos, principalmente los recursos humanos.

Por tanto, la administración de la empresa, detecto la necesidad de iniciar el diseño y aprobación de un Manual de Organización y un Manual de Descripción de Puestos para dotar a la entidad de los instrumentos técnico-administrativos en cuestión, muy necesarios para la comprensión, manejo y funcionamiento de la organización.

#### **1.1.2.2. ANÁLISIS CAUSAL DEL PROBLEMA**

La base del problema a resolver en la Empresa El Salvador Produce es la ausencia de una estructura formal definida y los recursos técnico-administrativos necesarios, debido al hecho de ser actualmente una entidad que se encuentra en proceso de formación.

Se requiere, por tanto, dotar a la entidad de un Manual de Organización coherente con el tamaño y tipo de empresa, y un Manual de Descripción de Puestos que especifique claramente las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización. Estos instrumentos contribuirán a resolver la problemática en la empresa objeto de esta investigación.

### **1.1.3 COBERTURA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1.3.1. COBERTURA TEMPORAL**

Para propósitos de la investigación descriptiva y de recopilación de información, se consideraron aspectos relevantes de la Empresa El Salvador Produce, en el período comprendido entre el año 2010 y el año 2011.

#### **1.1.3.2. COBERTURA GEOGRÁFICA**

El área de acción de la Empresa El Salvador Produce, corresponde a los sectores en donde se localizan los productores hortofrutícolas que pertenecen a la sociedad

cooperativa, los cuales se encuentran comprendidos en la Zona Norte de los departamentos de Santa Ana, Chalatenango, Cabañas y Morazán.

#### **1.1.4 OBJETIVOS**

##### **1.1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar instrumentos técnico-administrativos que contribuyan a la comprensión de la estructura organizativa y la estandarización del desarrollo de las actividades, desde las funciones generales de la empresa para cada área, hasta las funciones específicas de cada puesto de trabajo.

##### **1.1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- 1) Diseñar un Manual de Organización en donde se definan claramente los niveles jerárquicos de la empresa.
- 2) Diseñar un Manual de Descripción de Puestos que describa con claridad cada puesto de trabajo y sus actividades.
- 3) Documentar instrumentos técnico-administrativos que contribuyan a la formalidad y a la actividad de la empresa.

## **1.2 HIPÓTESIS**

### **1.2.1 HIPÓTESIS NULA**

La inexistencia de instrumentos técnico-administrativos en la Empresa El Salvador Produce, no incide negativamente en su adecuada organización.

### **1.2.2 HIPÓTESIS SECUNDARIAS**

1) La falta de un Manual de Organización detallado con todas las áreas de la entidad, no incide negativamente en la correcta estructuración de la empresa.

2) La falta de un Manual de Descripción de Puestos, no incide negativamente en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo de la entidad.

3) La falta de un Manual de Descripción de Puestos, no incide negativamente en la adecuada delimitación de funciones de cada uno de los puestos de las distintas áreas de la organización.

### **1.2.3 HIPÓTESIS ALTERNATIVA**

La inexistencia de instrumentos técnico-administrativos en la Empresa El Salvador Produce, incide negativamente en su adecuada organización.

## **1.3 METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación es explicativo, debido a que el estudio fué mas allá de la descripción de conceptos; dirigido a responder a una necesidad real.

La investigación se efectuó recurriendo a las dos fuentes de información generalmente utilizadas, como son la investigación bibliográfica y la investigación de campo.

#### **1) Investigación bibliográfica o secundaria.**

Se utilizó para sustentar aspectos técnicos del tema, antecedentes y marco teórico referencial. Se empleó el

apoyo de fuentes bibliográficas como: textos, datos de Internet, trabajos de investigación y documentos publicados relacionados con el tema de estudio.

## **2) Investigación de campo o primaria.**

Se desarrolló con entidades y personas directamente involucradas en la creación de la empresa, con el propósito de obtener la información necesaria y suficiente para el diseño de los instrumentos técnico-administrativos requeridos para su funcionamiento adecuado.

### **1.3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

Considerando el tema investigado se estimó necesaria la utilización de una técnica que proporcionara la suficiente información útil para una mayor profundidad del análisis. La técnica seleccionada fué la entrevista y su propósito fué el de complementar y ampliar la información obtenida mediante las investigaciones de campo y bibliográfica.

La entrevista se hizo al personal vinculado con la creación, organización y funcionamiento de la empresa,

incluyendo el personal de apoyo que, a criterio del investigador, podían brindar datos relevantes sobre el tema. Para realizar las entrevistas se utilizó como instrumento facilitador un cuestionario base con preguntas abiertas que sirvió de guía para la recopilación de la información requerida en la investigación (ver anexo 2).

### **1.3.3 ALCANCES Y LIMITACIONES**

La investigación consistió en un estudio para el diseño de instrumentos técnico-administrativos en la Empresa El Salvador Produce, con el propósito de crear una estructura organizativa y documentar los instrumentos que contribuyan a la formalidad y funcionamiento de la empresa.

En el estudio se tomó como área geográfica a la Zona Norte del país, en donde se ubican los productores hortofrutícolas aglutinados en la sociedad cooperativa.

Las limitantes en la recolección de la información para el desarrollo de la investigación, se focalizaron en el grado de colaboración brindado por el personal involucrado en la

empresa, ya que se requirió que todos los miembros de la organización participaran en las entrevistas.

#### **1.3.4 OBTENCIÓN DE DATOS**

##### **1) Datos primarios.**

Se obtuvieron mediante el método de la entrevista, la cual se utilizó para recopilar datos importantes de la empresa, con el personal vinculado directamente en su creación, organización y funcionamiento.

##### **2) Datos secundarios.**

Se obtuvieron de diversas fuentes bibliográficas como: textos, tesis y datos de Internet que facilitaron la identificación del marco conceptual.

#### **1.3.5 ANÁLISIS DE DATOS**

Al completarse las entrevistas con el personal involucrado en la empresa, se procedió a consolidar y analizar la información proporcionada, para luego ubicar las respuestas consensuadas a las preguntas del cuestionario base.

### 1.3.6 MACRO Y MICROVARIABLES

Cuadro 1. Determinación de las macro y microvariables.

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura de la Alta Dirección de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Junta General de Socios</li> <li>▫ Junta de Directores</li> <li>▫ Gerencia General</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atribuciones de la Alta Dirección de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Junta General de Socios</li> <li>▫ Junta de Directores</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unidades de la estructura funcional para la departamentalización de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Operaciones</li> <li>▫ Comercialización</li> <li>▫ Planificación y gestión</li> <li>▫ Administración y finanzas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesos de operación de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Postcosecha</li> <li>▫ Acopio y servicios</li> <li>▫ Control de calidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actores de la gestión comercial de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Mercadeo</li> <li>▫ Ventas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ División del área administrativa y contable de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Contabilidad y tesorería</li> <li>▫ Compras</li> <li>▫ Logística</li> <li>▫ Manejo de personal</li> </ul>

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Funciones de apoyo requeridas por la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Procesos de postcosecha</li> <li>▫ Despacho</li> <li>▫ Motorista</li> <li>▫ Bodega</li> <li>▫ Servicio de mantenimiento</li> <li>▫ Contabilidad</li> <li>▫ Auditoría interna</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Datos básicos de cada puesto a describir</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Información y descripción general del puesto</li> <li>▫ Descripción de tareas</li> <li>▫ Perfil de contratación</li> <li>▫ Responsabilidades</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información general básica de cada puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Nombre del puesto</li> <li>▫ Dependencia jerárquica</li> <li>▫ Supervisión directa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripción general básica de cada puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Misión del puesto</li> <li>▫ Relaciones de trabajo (internas y externas)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfil de contratación del puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Educación formal requerida</li> <li>▫ Experiencia laboral</li> <li>▫ Conocimientos requeridos</li> <li>▫ Competencias necesarias</li> <li>▫ Conocimientos especiales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidades del puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▫ Materiales</li> <li>▫ Información confidencial</li> <li>▫ Toma de decisiones</li> </ul>

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Sin importar sus diferencias, las organizaciones tienen un elemento común, el cual es una meta o finalidad. Las metas variarán dependiendo del tipo de organización, pero sin una meta no habrá razón de que exista una organización. Se han de adquirir y asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas, ya sean estos humanos y/o materiales. En este capítulo, se establece un marco conceptual y doctrinario que explica y demuestra las definiciones de empresa; así como, su gestión administrativa.

### **2.2 DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

1) A la administración se la ha llamado el arte de lograr que hagan ciertas cosas a través de las personas. Esta definición se centra en que los gerentes cumplen las metas organizacionales haciendo que otros desempeñen las tareas requeridas, no desempeñando ellos mismos esas tareas.<sup>5</sup>

---

5 STONER, J. "Administración de Empresas", Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 3ª. Edición, 1989

2) La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización; y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas.<sup>6</sup> El proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se define la administración como un proceso porque los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas para lograr sus metas.

### **2.3 DEFINICIÓN DE EMPRESA**

1) Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada, con la finalidad de determinar en el mercado de bienes o servicios, una unidad económica organizada en la cual ejercer su actividad.<sup>6</sup>

2) Ente jurídico resultante de un contrato, celebrado entre dos ó más personas, que estipulan poner en común, bienes o industria, para repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a los que van a dedicarse.<sup>7</sup>

3) Unidad básica de producción cuya función es coordinar factores de producción para producir bienes y servicios.

---

6 STONER, J. “**Administración de Empresas**”, Editorial Prentice– Hall Hispanoamericana, S.A, 3ª. Edición, 1989

7 VÁSQUEZ, L. “**Recopilación de Leyes en Materia Mercantil**”. Código de Comercio, Art. 17, Editor Luis Vásquez López, 1998

## **2.4 CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS**

Las empresas, independientemente de su naturaleza, poseen características que las hacen comunes en ciertos aspectos.

- 1) Persiguen retribución por bienes-servicios que prestan.
- 2) Es una unidad jurídica.
- 3) Operan conforme a leyes vigentes (fiscales, laborales, ecológicas, sanitarias, etc.).
- 4) Se fijan objetivos.
- 5) Son una unidad económica.
- 6) La negociación es la base de su vida, compran y venden.
- 7) Integran y organizan recursos ya sean propios o ajenos.
- 8) Utilizan la administración para operar sistemas propios.
- 9) Corren riesgos.
- 10) Investigan mejorar sus productos, procesos y servicios.

## **2.5 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS**

Los objetivos que se persiguen al crear una empresa determinada pueden variar, dependiendo del tipo de empresa.

- 1) Producir bienes y/o servicios.
- 2) Obtener beneficios para los dueños.

- 3) Lograr la supervivencia.
- 4) Mantener un crecimiento.
- 5) Ser rentables.

## **2.6 TIPOS DE EMPRESAS**

Las empresas se dividen en sociedades de personas y de capitales; ambas clases pueden ser de capital variable.<sup>8</sup>

- 1) Son de personas. Las sociedades en nombre colectivo o Sociedades Colectivas, las sociedades en comandita simple o sociedades comanditarias simples y las sociedades de responsabilidad limitada.
- 2) Son de capitales. Las sociedades anónimas y las sociedades en comandita por acciones o sociedades comanditarias por acciones.

## **2.7 SOCIEDADES COOPERATIVAS**

La sociedad cooperativa es una entidad que tiene los lineamientos generales, en cuanto a su estructura se refiere, de la sociedad mercantil, en consecuencia, se constituye por escritura pública; se modifica y liquida en

---

<sup>8</sup> VÁSQUEZ, L. "Recopilación de Leyes en Materia Mercantil". Código de Comercio, Art. 17, Editor Luis Vásquez López, 1998

la misma forma; se inscribe en el Registro de Comercio; y en general, le son aplicables las regulaciones del Código de Comercio en cuanto a su funcionamiento, siempre que sean compatibles con su propia naturaleza. Las sociedades cooperativas pueden ser de dos clases, las cuales son:

- 1) Por cuotas. El capital está integrado como en las sociedades de personas; y, la voluntad de asociarse, supone confianza personal entre sus miembros.
- 2) Por acciones. El capital está estructurado como en las sociedades de capitales, las participaciones sociales se documentan con títulos valores y la voluntad de asociarse no supone confianza personal entre sus miembros.<sup>9</sup>

### **2.7.1 CARACTERISTICAS**

- 1) Se encuentran sometidas a las reglas de las sociedades de capitales, en cuanto a su administración y vigilancia.
- 2) No puede adquirirse por ninguna persona, participación o participaciones sociales más allá del límite establecido en el Artículo 19 del Código de Comercio.
- 3) El voto en las juntas generales, no se computa en base a participación de capital, sino que es personal por socio.

---

9 VÁSQUEZ, L. “Estudio del Código de Comercio de El Salvador”. Tomo I, Libro I y II, Editor Luis Vásquez López, 1ª Edición

- 4) Los socios admitidos después de constituida la sociedad, responden por operaciones sociales previas a su admisión.
- 5) Los socios tienen derecho a separarse de la sociedad, en las épocas convenidas, y a falta de convención al fin de cada año social, notificando con ocho días de anticipación.
- 6) Las cooperativas de cuota implican responsabilidad ilimitada de sus miembros y se conocen con el nombre de sociedades cooperativas de responsabilidad ilimitada; en las cooperativas por acciones, los socios responden limitadamente y se conocen como sociedades cooperativas de responsabilidad limitada.

#### **2.7.2      NORMATIVA APLICABLE**

El Código de Comercio vigente, en el Artículo 19 comienza expresando que las sociedades cooperativas existentes a la fecha de entrar en vigencia este Código, así como las que en lo sucesivo se constituyan, para los cuales se requerirá, por lo menos, de un número de diez socios, funcionarán con sujeción a las normas aquí expresadas.

I. Las sociedades cooperativas se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedades

que hayan adoptado en su constitución; y por el de la sociedad anónima, relativa a balances, responsabilidad administrativa y vigilancia en auditorías, salvo las modificaciones establecidas en el presente artículo (12).

II. Las acciones no podrán ser, cada una, de más de cinco mil colones, serán nominativas y transmisibles por inscripción en el libro, con autorización de la sociedad.

III. EL socio tendrá un solo voto, cualquiera sea el número de acciones que tenga en propiedad.

IV. Aunque la responsabilidad del socio sea limitada, no será inferior a la cantidad por él suscrita, incluso que por destitución o exclusión no llegase a hacerla efectiva.

V. En el domicilio de la sociedad, habrá un libro que podrá ser examinado por quien lo desee, con datos básicos.

a) Nombre, profesión y domicilio de cada socio.

b) Fecha de admisión, destitución-exclusión de cada socio.

c) Cuenta de aportaciones hechas o retiradas por socio.

VI. La admisión de socios se verificará mediante la firma de las mismas en el libro de que trata el numeral anterior.

VII. A los socios se les entregarán títulos nominativos, que contengan las declaraciones referidas en el numeral cinco de este inciso, en la parte que respecta a cada uno,

los cuales serán firmados por ellos y por los representantes de la sociedad.

VIII. Los socios admitidos después de constituida la Sociedad, responden por operaciones sociales previas a su admisión, de conformidad al contrato social.

IX. Salvo pacto en contrario, los socios tendrán derecho a separarse de la sociedad en las épocas convenidas para ello, y a falta de convención al fin de cada año social, notificándolo con ocho días de anticipación.

X. La exclusión de socios sólo podrá acordarse en Junta General y concurriendo las circunstancias exigidas para ello en el contrato de sociedad.

XI. La exoneración y exclusión de un socio, se harán por registro del acuerdo en el libro y firmado por él o por notificación judicial, hecha en el primer caso a la sociedad, y en el segundo, al socio. El socio exonerado o excluido sin perjuicio de la responsabilidad que le alcance, tiene derecho a retirar la parte que le corresponde según el último balance y con arreglo a su cuenta corriente, no incluyéndose en ese capital el fondo de reserva. Todo de conformidad a lo establecido en el pacto social (12).

XII. Las sociedades cooperativas deberán hacer que proceda o siga a su firma o denominación las palabras "Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada" o "Ilimitada", según sea el caso.

XIII. Las sociedades cooperativas estarán sujetas al pago de todo impuesto o contribución fiscal o municipal, pero quedan exentas de cualquier imposición directa su capital y los rendimientos del mismo (3) (19) (21).

## **2.8 ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En un sentido general, por organización se entiende el proceso de hacer que la estructura se adecúe a sus objetivos, recursos y ambiente. La estructura organizacional se define como el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una empresa. La estructura de una organización especifica la división de sus actividades y muestra cómo están relacionadas, la especialización del trabajo, estructura jerárquica y relaciones de subordinación.<sup>10</sup> Asegura la estabilidad y continuidad para sobrevivir a las llegadas y salidas de empleados y coordinar sus relaciones con el ambiente.

---

<sup>10</sup> STONER, J. "Administración de Empresas", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 3ª. Edición, 1989

### **2.8.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La palabra organización tiene dos significados comunes. El primero denota una entidad o grupo funcional (empresa, institución hospitalaria, organismo gubernamental, etc.). El segundo designa el proceso de organizar o la forma en que el trabajo se ordena, sistematiza y se asigna entre los miembros de la empresa, de modo que se logren sus metas y objetivos.<sup>11</sup> La estructura de una empresa da estabilidad y confiabilidad a las acciones de sus miembros. Ambas son necesarias para poder alcanzar las metas de una empresa en forma coherente.

### **2.8.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Es útil analizar la estructura organizacional a partir de cinco elementos, los cuales son:

- 1) Especialización de actividades.
- 2) Estandarización de actividades.
- 3) Coordinación de actividades.
- 4) Centralización y descentralización de las decisiones.
- 5) Tamaño de la unidad de trabajo.

---

<sup>11</sup> STONER, J. "Administración de Empresas", Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 3ª. Edición, 1989

### **2.8.3 IMPORTANCIA DE ORGANIZAR**

La estructura real y formal de una empresa está determinada por factores específicos. Entre ellos figuran la tecnología que utiliza, el ambiente donde opera y los valores de sus miembros. No existe una forma óptima de diseñar todas las empresas, la estructura más conveniente es una cuestión individual que variará según la empresa de que se trate y dentro de ella misma con el tiempo. Existen dos aspectos fundamentales de la estructura organizativa, que son:

1) La división del trabajo. Fraccionar una tarea para que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea.

2) La departamentalización. Agrupamiento de actividades semejantes y relacionadas lógicamente entre sí para ser realizadas juntas. Esta representa la estructura formal de la empresa tal como aparecería en un organigrama.<sup>12</sup>

### **2.8.4 DEPARTAMENTALIZACIÓN**

Las funciones de los empleados necesitan dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica, para que quienes

---

<sup>12</sup> STONER, J. "Administración de Empresas", Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 3ª. Edición, 1989

cumplen funciones relacionadas entre sí, compartan un área común de trabajo y constituyan una unidad. La eficiencia del flujo de éste se basa en una integración adecuada de las unidades de la organización. La división del trabajo y las combinaciones lógicas de las tareas deberían desembocar en estructuras lógicas de departamentos y subunidades.

#### **2.8.5 ORGANIGRAMA**

A medida que crece una empresa, aumenta el número de unidades y subunidades, agregándose los estratos de supervisión. Tanto gerentes como subordinados se alejan cada vez más de los resultados finales de sus acciones. Necesitan conocer cómo encajan sus actividades en la organización. Casi todas las estructuras son muy complejas para describirse verbalmente. Para mostrar la estructura, los gerentes acostumbran dibujar un organigrama, el cual muestra gráficamente las funciones, departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados. Las unidades individuales aparecen dentro de casillas conectadas mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y canales de comunicación. Las

organizaciones elaboran sus organigramas para definir la autoridad gerencial y responsabilidad por los resultados.

El organigrama muestra cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización, los cuales son:

**1) División del trabajo.** Cada casilla representa al individuo o subunidad responsable de determinada parte de la carga de trabajo de la empresa.

**2) Gerentes y subordinados.** Las líneas llenas indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados).

**3) Tipo de trabajo que se ejecuta.** Las etiquetas o descripciones de las casillas indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad.

**4) Agrupación de los segmentos de trabajo.** La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional.

**5) Niveles gerenciales.** La gráfica indica no sólo a gerentes y subordinados individuales, sino a toda la jerarquía gerencial. Los empleados que están bajo la dirección de un individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

El grado de especialización del trabajo en una organización puede estimarse leyendo las etiquetas que indican las diferentes tareas y observando como están agrupadas. Las líneas que muestran la cadena de mando denotan uno de los medios principales de coordinación en cualquier organización. Incluso puede ser posible juzgar el tamaño de la organización a partir de un diagrama de su estructura. Pero, aunque el organigrama contiene pistas de utilidad, es posible hacerse una idea errónea, si no se cuenta con información complementaria.

#### **2.8.5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL**

Los departamentos que conforman una empresa pueden estructurarse formalmente de las tres maneras siguientes:

**1) La organización por función** reúne en un departamento a los que realizan una o varias actividades relacionadas entre sí. Una organización dividida con este criterio puede tener departamentos de producción, mercadotecnia y ventas, siendo el gerente de ventas responsable por la venta de todos los productos fabricados en la empresa.

**2) La organización por producto o mercado,** denominada organización por división, reúne en una unidad a los que intervienen en la generación y mercadotecnia de un producto o grupos afines de productos, los que se encuentran en una región geográfica o los que tratan con un solo tipo de cliente. La organización podría incluir divisiones de productos químicos, detergentes o cosméticos. El jefe de cada división sería responsable de las actividades de producción, mercadotecnia y ventas en su unidad.

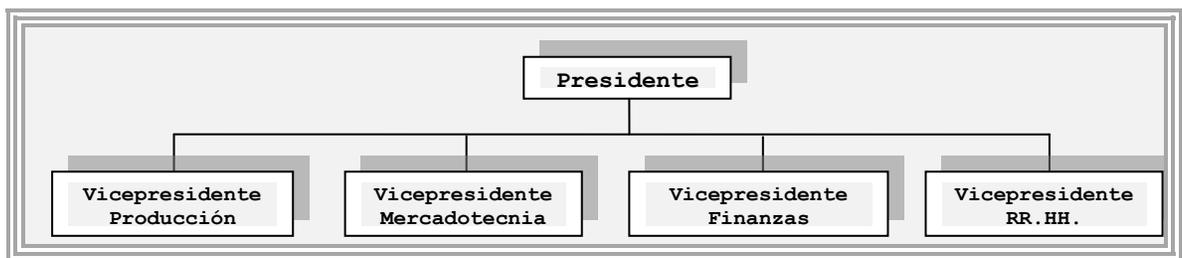
**3) En la organización matricial,** existen simultáneamente dos tipos de diseño. Los departamentos funcionales permanentes poseen autoridad para actividades y estándares profesionales de sus unidades; pero se crean equipos de proyectos, según se necesite, para programas específicos. De varios departamentos funcionales se seleccionan los miembros del equipo subordinados a un gerente de proyectos, responsable por los resultados del trabajo del equipo.

#### **2.8.5.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL**

La organización funcional es la forma más lógica y básica de la departamentalización (ver figura 2). Se encuentra

principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados. La estructura facilita la supervisión, ya que cada gerente ha de ser experto en un limitado número de destrezas. Además, facilita la movilización de destrezas especializadas y las coloca donde más se necesiten. Al ir creciendo una empresa (expansión geográfica o ampliación de línea de productos), empiezan a manifestarse las desventajas de esta estructura. Se hace más difícil llegar a decisiones rápidas o tomar medidas inmediatas respecto a un problema, dado que los gerentes deben reportar a las oficinas centrales y esperar algún tiempo para que se atienda una solicitud de ayuda.

Figura 2: Organigrama funcional (compañía manufacturera).



- **Ventajas.**

- 1) Adecuada para un ambiente estable.
- 2) Favorece la adquisición de pericia.

- 3) Ofrece a colegas como especialistas.
- 4) Requiere poca coordinación interna.
- 5) Requiere menos destrezas interpersonales.

• **Desventajas.**

- 1) Disminuye el tiempo de respuesta en grandes empresas.
- 2) Ocasiona cuellos de botella por la realización secuencial del trabajo.
- 3) No estimula la innovación; tiene perspectiva estrecha.
- 4) Favorece conflictos respecto a prioridades de productos.
- 5) No favorece el desarrollo de los directores generales.
- 6) Oscurece la responsabilidad de la tarea total.

### **2.8.5.3 ORGANIZACIÓN PRODUCTO-MERCADO**

Las grandes empresas de productos múltiples tienen una estructura de organización por producto o mercado (ver figura 3). El tamaño y diversidad de productos hacen difícil trabajar con departamentos funcionales. Cuando la departamentalización se torna compleja para la estructura funcional, se crean divisiones semiautónomas que diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

Una organización por producto o mercado puede seguir uno de tres patrones principales, los cuales son:

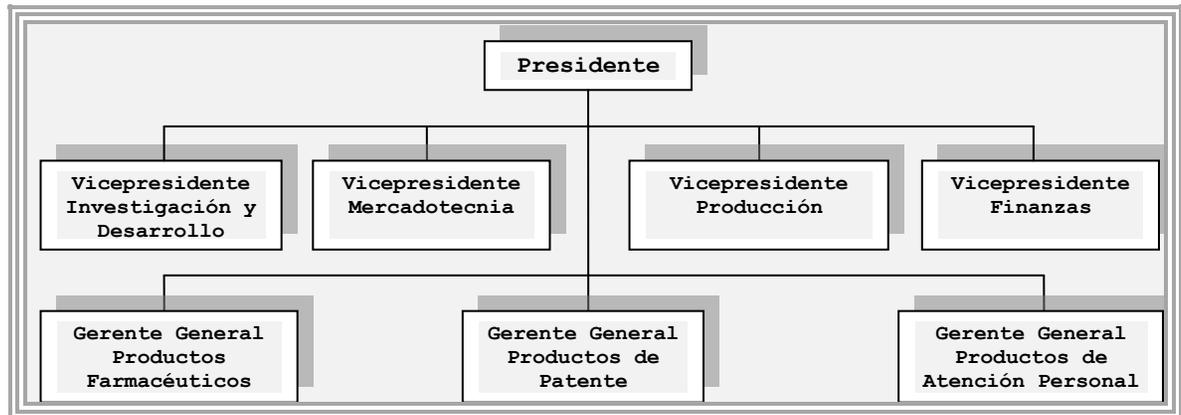
1) En división por producto, un departamento es responsable de un producto o familia de productos semejantes.

2) En la división por región geográfica, se reúnen en un departamento todas las actividades ejecutadas en la región donde la unidad realiza su negocio. Esta estructura se aplica cuando una planta debe ser situada lo más cerca posible de sus fuentes de materia prima, sus mercados principales o sus fuentes de mano de obra especializada.

3) En la división por cliente, ésta se presenta cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de cliente.

A diferencia del departamento funcional, una división se asemeja a una empresa independiente. El jefe de división se concentra en las operaciones de su división, es responsable de las utilidades o pérdidas y puede competir con otras unidades de la empresa. Pero la división se distingue de una empresa independiente en que el gerente de división no puede tomar decisiones verdaderamente independientes, pues debe reportar a las oficinas centrales.

Figura 3: Organigrama producto-mercado (compañía manufacturera).



- **Ventajas.**

- 1) Adecuada para el cambio rápido.
- 2) Permite gran visibilidad del producto.
- 3) Permite dedicarse a las tareas por tiempo completo.
- 4) Define claramente las responsabilidades.
- 5) Permite el procesamiento paralelo de múltiples tareas.
- 6) Facilita el adiestrar a los directores gerenciales.

- **Desventajas.**

- 1) Favorece la política en la asignación de recursos.
- 2) No favorece coordinar las actividades entre divisiones.
- 3) Estimula el descuido de las prioridades a largo plazo.
- 4) Permite que decline la competencia en productividad.
- 5) Crea conflicto tarea divisional-prioridad corporativa.

#### **2.8.5.4 ORGANIZACIÓN MATRICIAL**

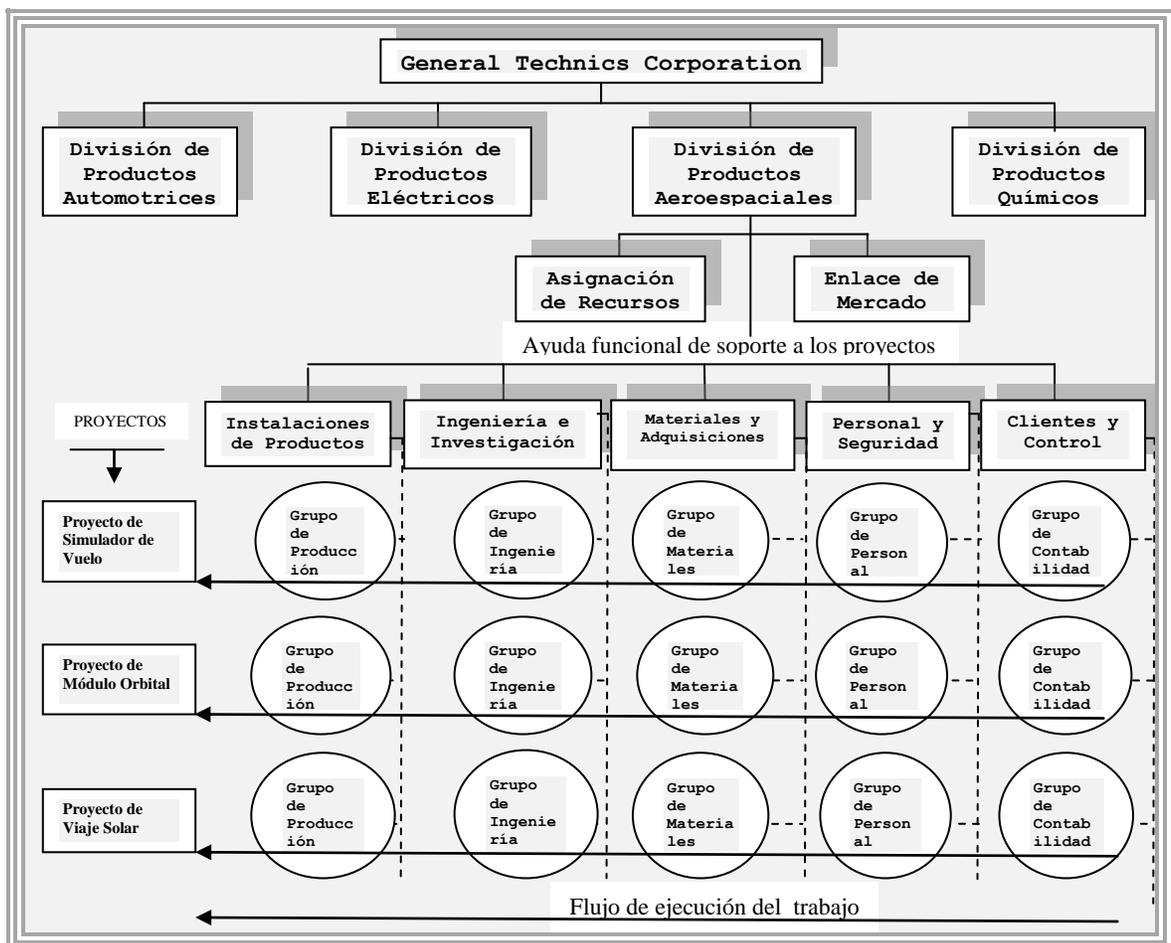
La estructura matricial trata de combinar las ventajas de los dos tipos de diseño antes descritos y, al mismo tiempo, procura evitar sus limitaciones (ver figura 4).

En una organización matricial, los empleados tienen dos jefes, debido a esto se hallan bajo una autoridad dual. Una cadena de mando es funcional o divisional, diagramada verticalmente en los organigramas, la segunda aparece verticalmente. La cadena lateral describe un equipo de proyecto, encabezado por un gerente de proyecto o de grupo, quien es experto en el área asignada de especialización. Por tal razón, a la estructura matricial a menudo se le asigna el nombre de sistema de comandos múltiples (En matemáticas, la matriz es un arreglo de columnas verticales y de renglones horizontales, por eso el nombre aplicado a esta estructura organizacional de dos direcciones).

Las estructuras matriciales fueron desarrolladas inicialmente en la industria aeroespacial. El impulso inicial fue la petición del gobierno de un solo gerente de

enlace para cada programa ó proyecto, quien sería responsable ante el gobierno del avance y realización del proyecto. Para satisfacer esta necesidad de un solo punto de coordinación, se nombró a un jefe que compartía la autoridad con los departamentos anteriores de tipo técnico o funcional. Esta estructura temporal evolucionó después, convirtiéndose en una organización matricial formal.

Figura 4: Organigrama matricial (división aeroespacial).



- **Ventajas.**

- 1) Proporciona flexibilidad a la organización.
- 2) Estimula la cooperación interdisciplinaria.
- 3) Hace que los empleados participen y les plantean retos.
- 4) Desarrollan las destrezas de los empleados.
- 5) Otorga más tiempo libre a los gerentes para que planeen.
- 6) Motiva a identificarse con el producto final.
- 7) Permite el traslado de expertos a áreas importantes.

- **Desventajas.**

- 1) Posibilita el riesgo de crear una sensación de anarquía.
- 2) Estimula las luchas de poder.
- 3) Puede dar origen a más discusión que acción.
- 4) Requiere grandes destrezas interpersonales.
- 5) Su implantación es costosa.
- 6) Riesgo de duplicar esfuerzos en equipos de proyectos.
- 7) Afecta a la moral cuando el personal se reestructura al finalizar un proyecto e iniciar otro.

## **2.9 INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

Los instrumentos administrativos son documentos que sirven

como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información y/o instrucciones sobre políticas, organización, funciones y procedimientos. Que se consideran necesarios para la ejecución de las actividades y tareas.<sup>13</sup>

### **2.9.1 FINALIDAD DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

- 1) Delimitar en forma escrita las funciones, responsabilidad y autoridad de cada cargo.
- 2) Normalizar y controlar los trámites de procedimientos.
- 3) Adoctrinamiento al personal nuevo.
- 4) Adiestramiento y orientación al personal de servicio.
- 5) Identificar canales de comunicación y coordinación.

### **2.9.2 OBJETIVOS DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

- 1) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- 2) Precisar funciones asignadas por unidad administrativa.
- 3) Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.

---

13 ORGANIZACIÓN: DEFINICIÓN E IMPORTANCIA. [www.mitecnologico.com/Main/OrgDefEImp](http://www.mitecnologico.com/Main/OrgDefEImp)

- 4) Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- 5) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- 6) Funcionar como medio de relación y coordinación.
- 7) Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y/o clientes.
- 8) Ayudar a coordinar actividades evitando duplicidades.
- 9) Aumentar la eficiencia de los empleados.

### **2.9.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS**

- **Ventajas.**

- 1) Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado sería difícil reunir.
- 2) La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

- 3) Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué área debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- 4) Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- 5) Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- 6) Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- 7) Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas.
- 8) Son instrumentos que definen con precisión cuáles son los actos delegados.
- 9) Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- 10) Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas y evaluadas.
- 11) Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos

del cumplimiento de los objetivos empresariales.

12) Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el instrumento, y la forma en que las mismas se desarrollan.

13) Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

• **Desventajas.**

1) Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas, para necesitar un instrumento que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

2) Algunas empresas consideran demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un instrumento y conservarlo al día.

3) Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

4) Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

5) El costo de producción y actualización puede ser alto.

6) Si no se actualiza periódicamente, pierde efectividad.

7) Incluye solo aspectos formales de la organización,

dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

8) Si el instrumento es muy escueto, carece de utilidad, y si es muy detallado los convierte en complicados.<sup>14</sup>

#### **2.9.4 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

El Manual de Organización y Funciones (MOF) es un instrumento normativo de gestión institucional que describe las funciones básicas a nivel de puestos de trabajo o cargos, formula los requisitos esenciales exigibles y establece las relaciones internas del cargo.<sup>15</sup>

El MOF pretende básicamente lograr dos objetivos, los cuales son:

1) Proporcionar información de las funciones específicas, requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto de trabajo exige para poder desempeñarlo adecuadamente.

2) Definir las competencias básicas y transversales necesarias para cada puesto de trabajo.

---

14 ANDREU, A. Y OTROS. "Propuesta de Instrumentos para la Formalización y Estandarización de Procesos Organizativos de la Asociación No Gubernamental de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES)". Tesis de Maestría UES, Marzo 2008  
15 ORGANIZACIÓN: DEFINICIÓN E IMPORTANCIA. [www.mitecnologico.com/Main/OrgDefEImp](http://www.mitecnologico.com/Main/OrgDefEImp)

### **2.9.5 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES**

Se puede asegurar que el MOF es importante en la organización, debido a lo siguiente:

- 1) Permite superar la duplicidad, las superposiciones e interferencias orientando a la eficiencia y eficacia.
- 2) Desarrolla los perfiles de los cargos considerados en la estructura, así el personal conoce su ubicación, dependencia, jerarquía, responsabilidad y requisitos mínimos para el cargo específico.
- 3) Contribuye a realizar el seguimiento, evaluación y control de las actividades de cada órgano de la estructura.
- 4) Permite a los supervisores distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto de trabajo.
- 5) Permite a los trabajadores realizar con mejor y mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas de la manera más efectiva posible.
- 6) Es fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de las empresas.

## **2.10 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

Debido a la división del trabajo y a la especialización de funciones, las necesidades de recursos humanos para las organizaciones, sea en cantidad o calidad, se establecen en un esquema de descripción y especificación de puestos. La descripción del puesto se refiere a tareas, deberes y responsabilidades, en tanto que las especificaciones se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los puestos se proveen de acuerdo con esas descripciones y especificaciones. El ocupante del puesto debe tener características compatibles con las especificadas, en tanto que el rol que deberá desempeñar es el contenido del puesto registrado en la descripción.

En general, la descripción del puesto 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. Dado que en la mayor parte de las organizaciones los puestos se proyectan

y se diseñan sin contar con la dependencia del área de recursos humanos, falta saber cómo los proyectan y diseñan las otras dependencias. En otras palabras, es necesario que se analicen y describan los puestos para conocer su contenido y especificaciones, con el fin de administrar el recurso humano empleado en ellos.

#### **2.10.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

Es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (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 puesto (por qué lo hace), básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y los deberes y responsabilidades que comprende. Un puesto de trabajo puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de responsabilidades y deberes

lo distinguen de otros puestos. Los deberes y las responsabilidades de un puesto, que corresponden al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que el empleado contribuya al logro del objetivo de la empresa.

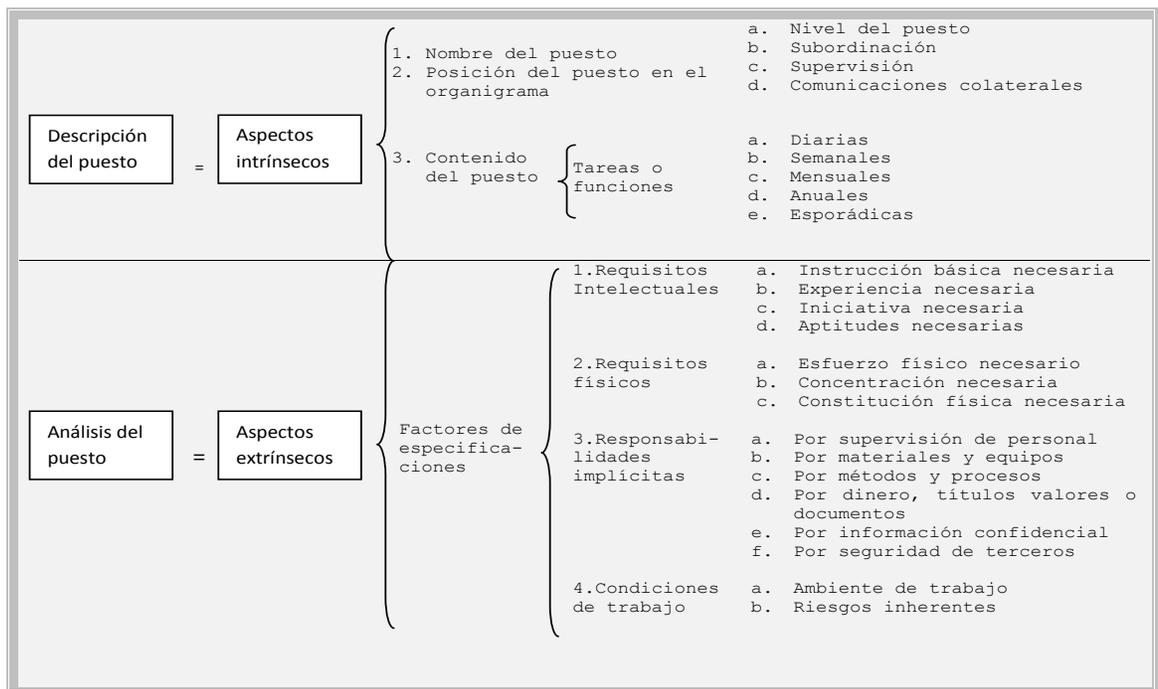
Básicamente, tareas o funciones son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del puesto. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el puesto total. Un puesto es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama de la empresa. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

#### **2.10.2 ANÁLISIS DE PUESTOS**

Después de la descripción, continúa el análisis del puesto. Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el puesto exige a su ocupante (ver figura 5).

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y proceso de obtención de datos, se diferencian porque 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, responsabilidades implícitas y condiciones que el puesto exige para ser desempeñado adecuadamente. Este análisis es básico en la evaluación y clasificación de los puestos, con el fin de compararlos.

Figura 5: Esquematización de descripción-análisis de puestos.



### 2.10.3 ESTRUCTURA DE ANÁLISIS DE PUESTOS

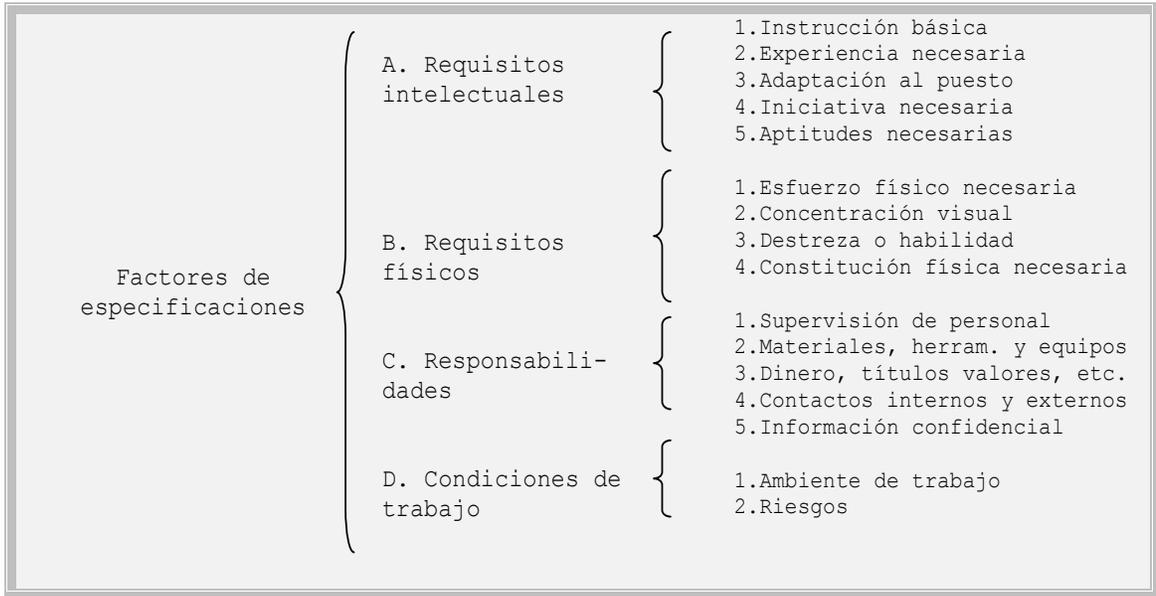
La descripción de puestos es una exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un puesto, en tanto que el análisis de puestos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuáles son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe desempeñar el puesto.

El análisis de puestos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas a cualquier tipo o nivel de puesto, siendo estas las siguientes:

- 1) Requisitos intelectuales.
- 2) Requisitos físicos.
- 3) Responsabilidades implícitas.
- 4) Condiciones de trabajo.

Cada una de estas áreas está dividida generalmente en varios factores de especificaciones (ver figura 6).

Figura 6: Factores de especificación de requisitos de puestos.



### 2.10.3.1 REQUISITOS INTELECTUALES

Tienen que ver con las exigencias del puesto en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el puesto de manera adecuada, siendo estos los siguientes:

- 1) Instrucción básica.
- 2) Experiencia necesaria.
- 3) Adaptación al puesto.
- 4) Iniciativa necesaria.
- 5) Aptitudes necesarias.

### **2.10.3.2 REQUISITOS FÍSICOS**

Tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada; así como, con la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el puesto adecuadamente.

En los requisitos físicos se requieren factores de especificaciones a cumplir, los cuales son:

- 1) Esfuerzo físico necesario.
- 2) Concentración visual.
- 3) Destreza o habilidad.
- 4) Constitución física necesaria.

### **2.10.3.3 RESPONSABILIDADES IMPLÍCITAS**

Se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del puesto, además del trabajo normal y de sus funciones.

En consecuencia, debe responsabilizarse implícitamente en las funciones inherentes al puesto, las cuales son:

- 1) Supervisión directa del trabajo de los subordinados.
- 2) Materiales, herramientas o equipos utilizados.
- 3) Patrimonio de la empresa, dinero, títulos valores o documentos, pérdidas ó ganancias de la empresa.
- 4) Contactos internos o externos.
- 5) Información confidencial.

#### **2.10.3.4 CONDICIONES DE TRABAJO**

Se refiere a condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del puesto se adapte para mantener su productividad y rendimiento.

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo y facilitan su desempeño.

Esto comprende dos factores de especificaciones, que son:

- 1) Ambiente de trabajo.
- 2) Riesgos.

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

### **2.11 MÉTODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

La descripción y análisis de puestos son responsabilidades 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 por el analista de puestos, el jefe del departamento en que está localizado el puesto que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del puesto. Existen cuatro métodos utilizados en descripción y análisis de puestos, los cuales son:

- 1) Observación directa.
- 2) Cuestionario.
- 3) Entrevista directa.
- 4) Métodos mixtos.

### **2.11.1 MÉTODO DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

Es uno de los métodos más utilizados, por ser el más antiguo y por su eficacia. Su aplicación resulta más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos; y, de tiempos y métodos. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota datos claves de su observación en la hoja de análisis. Es más recomendable aplicarlo en trabajos con operaciones manuales sencillas y repetitivas.

Algunos puestos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación. Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del puesto o con el supervisor.

#### **2.11.1.1 CARACTERÍSTICAS**

1) El analista de puestos recolecta los datos acerca de un

puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de éste.

2) La participación del analista de puestos en recolección de información es activa; la del ocupante es pasiva.

#### **2.11.1.2 VENTAJAS**

1) Veracidad de datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.

2) No requiere que el ocupante del puesto deje de laborar.

3) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.

4) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace, y por qué lo hace).

#### **2.11.1.3 DESVENTAJAS**

1) Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir mucho tiempo para que el método se complete.

2) La simple observación, sin contacto directo con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes.

3) No se recomienda aplicarlo en cargos que no son sencillos ni repetitivos.

#### **2.11.2 MÉTODO DEL CUESTIONARIO**

Para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el puesto que será analizado, o sus jefes supervisores) que resuelva un cuestionario de análisis de puestos y registre todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y características.

Cuando se trata de una gran cantidad de puestos semejantes, naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del puesto y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

#### **2.11.2.1 CARACTERÍSTICAS**

1) La recolección de datos sobre un puesto se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.

2) La participación del analista de puestos en la recolección de datos es pasiva (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

#### **2.11.2.2 VENTAJAS**

1) Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera, se proporciona una visión más amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

2) Es el método más económico para el análisis de puestos.

3) Es el método que más personas abarca, dado que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos.

4) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

#### **2.11.2.3 DESVENTAJAS**

1) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.

2) Exige que se planee y elabore con mucho cuidado.

3) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

#### **2.11.3 MÉTODO DE LA ENTREVISTA**

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos es la entrevista que el analista hace al ocupante del puesto. Si se encuentra bien estructurada, puede obtenerse información sobre todos los aspectos del puesto, la naturaleza y secuencia de las tareas que comprende el puesto. Puede estructurarse en relación a las habilidades requeridas para el puesto, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos semejantes,

verificar las incoherencias en los informes e inclusive consultar al supervisor inmediato para asegurarse que los detalles obtenidos son válidos.

Este método garantiza una interacción personal analista-empleado, lo que permite eliminar dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstrutores. Los responsables de elaborar planes de análisis de puestos, prefieren este método basado en el contacto directo y mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista consiste en recolectar elementos relacionados con el cargo a analizar, mediante un acercamiento directo con el ocupante o jefe inmediato. Puede realizarse con uno o ambos, juntos o separados.

#### **2.11.3.1 CARACTERÍSTICAS**

- 1) La recolección de datos se realiza mediante la entrevista del analista con el ocupante del puesto o con su jefe directo, mediante preguntas y respuestas verbales.
- 2) La participación del analista y del ocupante es activa.

### **2.11.3.2 VENTAJAS**

- 1) Los datos relativos a un puesto se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- 2) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas relacionadas con el puesto.
- 3) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- 4) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

### **2.11.3.3 DESVENTAJAS**

- 1) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de forma negativa, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- 2) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- 3) Se pierde demasiado tiempo, si el analista de puestos no se prepara bien para realizarla.
- 4) El costo operativo es elevado, ya que exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

#### 2.11.4 MÉTODOS MIXTOS

Los métodos de análisis poseen ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho posible de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones de dos o más métodos de análisis. Existen seis combinaciones muy utilizadas, las cuales son:

- 1) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- 2) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- 3) Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- 4) Observación directa con el ocupante del puesto y entrevista con el supervisor.
- 5) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del puesto.
- 6) Cuestionario con el supervisor y observación directa con el ocupante del puesto.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de puestos, personal disponible para esa tarea, etc.

## **2.12 ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTOS**

El programa de análisis de puestos comprende tres etapas.

### **2.12.1 ETAPA DE PLANEACIÓN**

En esta etapa se planea el trabajo del análisis de puestos; es una fase de oficina y laboratorio. La planeación del análisis de puestos requiere cinco pasos, los cuales son:

- 1) Determinación de los puestos que deben describirse, analizarse e incluirse en el programa de análisis; así como, sus características, naturaleza, tipología, etc.
- 2) Elaboración del organigrama de puestos y ubicación de los puestos en éste. Al ubicar un puesto en el organigrama, se logra definir aspectos importantes como el nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de actuación.

3) Elaboración del cronograma de trabajo, que especifique por dónde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender hasta las inferiores, o viceversa.

4) Elección del método de análisis que va a aplicarse. El método adecuado se elige según la naturaleza y las características de los puestos que han de analizarse.

5) Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, con base en dos criterios:

**a) Criterio de universalidad.** Los factores de especificaciones deben estar presentes en un mínimo del setenta y cinco por ciento de los puestos a analizar, para comparar las características ideales de los ocupantes.

**b) Criterio de discriminación.** Los factores de especificaciones deben variar, según el puesto. No pueden ser constantes o uniformes.

### **2.12.2 ETAPA DE PREPARACIÓN**

En esta fase, se aprestan las personas, esquemas y materiales de trabajo, de la forma secuencial siguiente:

- 1) Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo.
- 2) Preparación del material de trabajo (formularios, folletos, materiales, etc.).
- 3) Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y personal incluido en el programa de análisis de puestos).
- 4) Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos que se analizarán, elaboración de una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

### **2.12.3 ETAPA DE EJECUCIÓN**

En esta fase, se recolectan los datos relativos a los puestos que se van a analizar y se redacta el análisis, utilizando los pasos siguientes:

- 1) Recolección de datos sobre los puestos mediante el método de análisis elegido con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato.
- 2) Selección de los datos obtenidos.

- 3) Redacción provisional del análisis, hecha por el analista de puestos.
- 4) Presentación de la redacción provisional del análisis al supervisor para que la ratifique o rectifique.
- 5) Redacción definitiva del análisis del puesto.
- 6) Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (al organismo responsable de la oficialización en la organización).

### **2.13 OBJETIVOS DE LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS**

La aplicación de los resultados del análisis de puestos es muy amplia, e incluye reclutamiento y selección de personal, identificación de necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, evaluación de puestos, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se basan en la información que proporciona el análisis de puestos.

Los objetivos de la descripción y el análisis de puestos son muchos, pues éstos son la base de cualquier programa de recursos humanos; siendo los principales, los siguientes:

- 1) Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
- 2) Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo al cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
- 3) Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación del personal.
- 4) Determinar las escalas salariales -mediante la evaluación y clasificación de los puestos-, según la posición de los puestos existentes en la empresa y el nivel de salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
- 5) Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
- 6) Servir de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados, y al empleado para desempeñar adecuadamente las funciones propias de su puesto.
- 7) Suministrar a la sección de higiene y seguridad industrial los datos relacionados, para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos de trabajo.

### **3. DIAGNÓSTICO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA**

##### **3.1.1 MERCADO**

La estrategia de mercado consiste en la integración de la oferta hortofrutícola de la Zona Norte del país a través de un sistema de acopio, empaque y distribución de productos con cadena de frío, que permita a los productores vender a los grandes compradores formales tales como: cadenas de supermercados, agroexportadores y clientes institucionales.

Con esta estrategia, se persigue incrementar las ventas de los productores a través de mejores precios y mayores volúmenes comerciados.

Existen ocho componentes centrales de la estrategia de mercado de la empresa, los cuales son:

- 1) Vinculación comercial con cadenas de supermercados.
- 2) Desarrollo de una marca de productos.

- 3) Inteligencia de mercados por retroalimentación directa de grandes compradores y por acceso al sistema de monitoreo de precios del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- 4) Planificación de siembras y cosechas según la demanda.
- 5) Aplicación de buenas prácticas agrícolas en campo.
- 6) Construcción-equipamiento del sistema de acopio, empaque y distribución con cadena de frío (cuatro Centros de Acopio y Servicios y un Centro de Negocios Multi Servicios).
- 7) Aplicación de buenas prácticas de manufactura en los centros de acopio y empaque.
- 8) Identificación de nichos de mercado y aplicación de planes de mercadeo para cada uno de ellos.

### **3.1.2 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE LA EMPRESA**

Para la ejecución del programa empresarial se ha diseñado una estructura con dos componentes, los cuales son:

1) Componente de Desarrollo, conformado por dos unidades de implementación, que son:

a) La Unidad Productiva (UP) o productores individuales de

hortalizas y frutas, son un total de 6,048 personas.

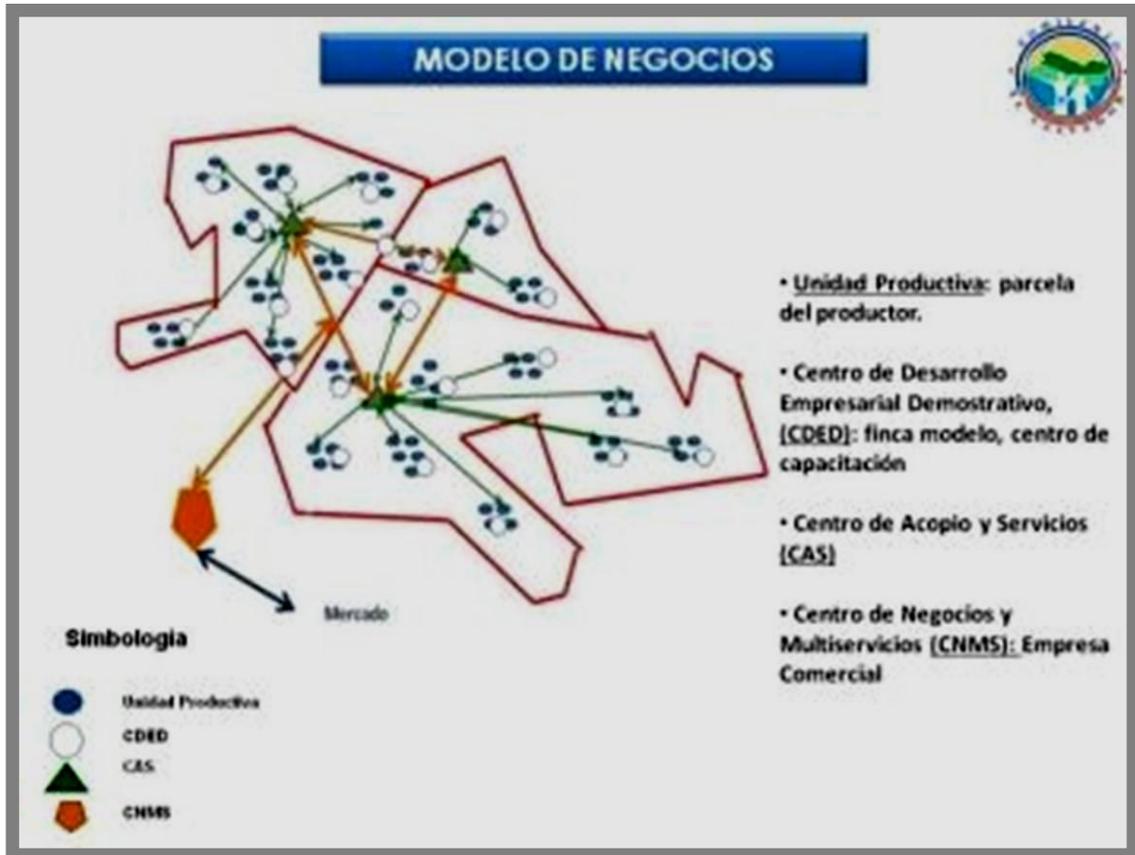
b) Los Centros de Desarrollo Empresarial Demostrativo (CDED), establecidos en la Zona Norte del país, son un total de 211, en donde se atendió un promedio de 25 productores (UP), a razón de una parcela demostrativa y escuela de campo por cada CDED.

2) Componente de Negocios y Servicios, conformado por dos unidades de implementación, que son:

a) Los Centros de Acopio y Servicios (CAS), constituyen los cuatro centros de acopio propiedad de la empresa, en donde se almacena el 67% de la producción de los productores de la Zona Norte, sirviendo también para proveer insumos agrícolas e información de mercado.

b) El Centro de Negocios Multi Servicios (CNMS), es además de un centro de acopio propiedad de la empresa, el lugar donde se efectúa la clasificación, empaque y transformación de los productos, para integrarlos luego a una cadena de frío y distribuirlos a los clientes (ver figura 7).

Figura 7: Modelo de negocios de la empresa.

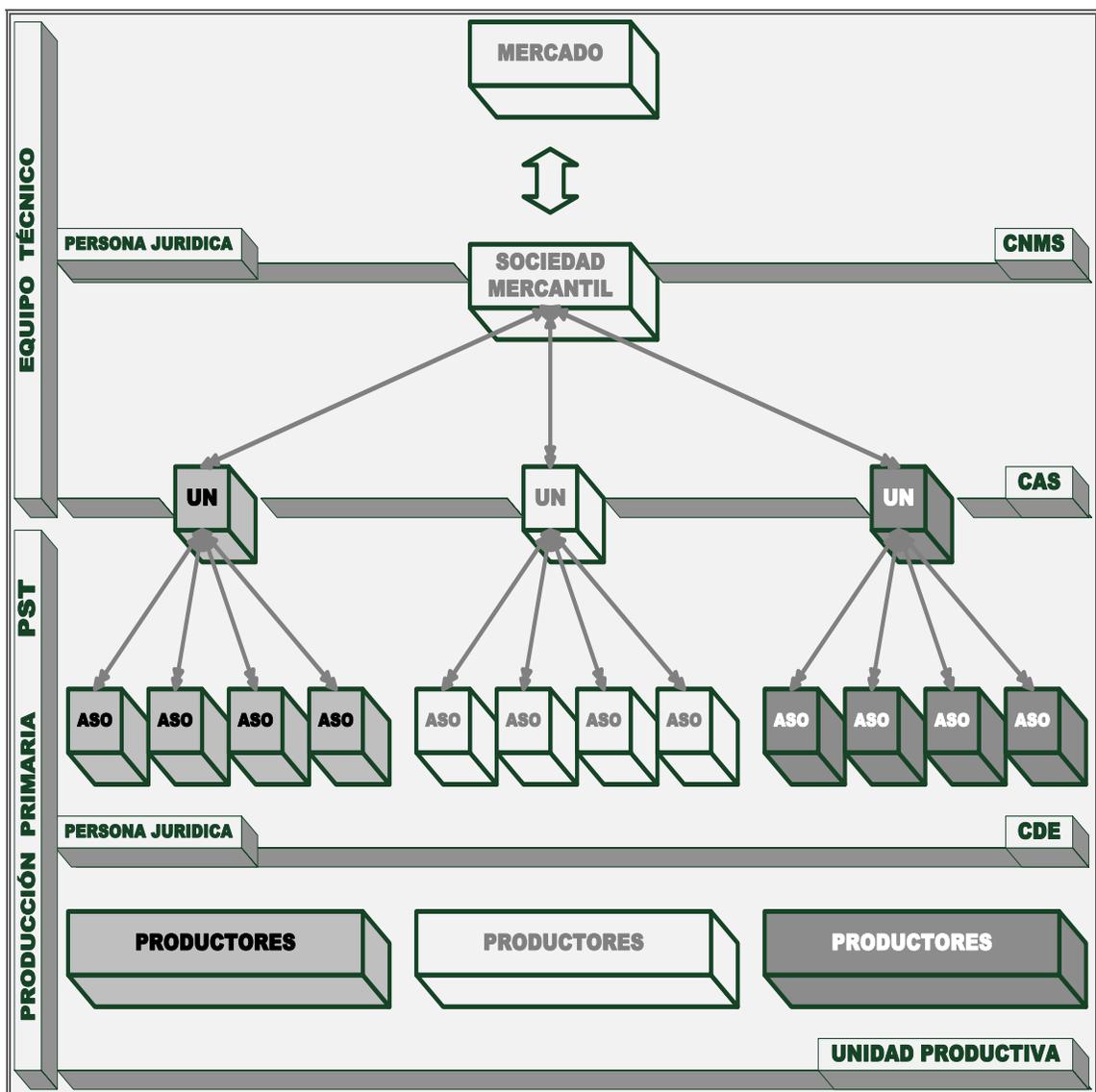


### 3.1.3 INTEGRACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA

El modelo de intervención de la empresa integra el Componente de Desarrollo y el Componente de Negocios y Servicios, mediante acciones encaminadas a desarrollar el potencial productivo y de gestión empresarial entre los productores, y acciones que buscan generar una operación de comercialización de productos rentable y sostenible.

La transferencia de tecnología a los productores y los CDED, engloban el Componente de Desarrollo, mientras que los CAS y el CNMS integran el Componente de Negocios y Servicios (ver figura 8).

Figura 8: Estructura operativa del programa de la empresa.



Para la implementación del Componente de Negocios, la empresa cuenta con un sistema de acopio y distribución con cadena de frío (cuatro CAS y un CNMS), que es financiado y administrado por un equipo técnico contratado por Fomilenio por un período de quince meses. Durante la ejecución del proyecto, la empresa irá absorbiendo la carga administrativa del equipo técnico; así como, los gastos de operación, dándole sostenibilidad al negocio.

A nivel del Componente de Desarrollo implementado por los Prestadores de Servicios Técnicos (PST), las actividades giran en torno a los CDED establecidos alrededor de grupos organizados de productores -aproximadamente veinticinco Unidades Productivas (UP) por Centro de Desarrollo Empresarial Demostrativo- y en los que se prestan servicios de transferencia tecnológica. Las parcelas funcionan como escuelas de campo en las que se imparte una currícula con tres componentes, que son: productividad agrícola, gestión empresarial y acceso sostenible al mercado. Los CDED son atendidos por un Centro de Acopio y Servicios. La implementación del programa requirió de dos fases, las cuales se describen a continuación:

1) Fase de inversión y organización, consistió en la construcción y equipamiento del sistema de acopio y distribución (cuatro CAS y un CNMS), el establecimiento y consolidación de los CDED en toda el área de intervención del programa y la articulación de los productores; esta fase finalizó en diciembre de 2010.

2) Fase de ejecución de la transferencia tecnológica y de operación del sistema de comercialización, inició en julio de 2010 y finalizó en junio de 2012.

#### **3.1.4 INTEGRACIÓN, ACTORES Y ROLES DEL PROGRAMA**

El Componente de Negocios y Servicios es una estructura con enfoque de gestión de negocios y desarrollo de mercados (Fomilenio/Chemonics), en donde sus principales actores son las diferentes organizaciones legalizadas de productores.

El Componente de Desarrollo es una estructura con enfoque de transferencia de tecnología dirigida a la producción de calidad y el desarrollo empresarial (Prestador de Servicios Técnicos-PST), en donde sus principales actores son los productores individuales.

Las funciones y actividades del equipo técnico-administrativo en los componentes de implementación del programa, se detallan a continuación:

1) **Equipo técnico-administrativo (Negocios y Servicios):**

- a) Administra la estructura del negocio.
- b) Establece vínculos comerciales.
- c) Desarrolla capacidades gerenciales.

2) **Prestador Servicios Técnicos (Desarrollo),** transfiere tecnología para:

- a) Incrementar la producción.
- b) Cumplir con los requerimientos del mercado (cantidad, estacionalidad, calidad y variedades de productos).
- c) Desarrollar capacidades gerenciales y administrativas.
- d) Fortalecer y promover la asociatividad empresarial.

Las principales líneas de acción del equipo técnico-administrativo y de los prestadores de servicios técnicos, son las siguientes:

1) **Equipo técnico-administrativo (Negocios y Servicios):**

- a) Participa en la administración desde la dirección.

- b) Identifica y establece los CAS y el CNMS.
- c) Define los requerimientos del mercado.
- d) Desarrolla el acopio, procesamiento y comercialización.
- e) Provee insumos agrícolas clave.

2) **Prestador de servicios técnicos (Desarrollo):**

- a) Identifica y establece los CDED.
- b) Transfiere tecnología por medio de capacitaciones y asistencia técnica, a través del modelo de los CDED.
- c) Monitorea la adopción de tecnología.
- d) Apoya procesos asociativos.<sup>16</sup>

### 3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

La Empresa El Salvador Produce ha sido legalmente establecida y está formada por organizaciones de productores de la Zona Norte del país. El sistema de acopio, empaque y distribución hortofrutícola con cadena de frío es administrado por la empresa como parte de la implementación del componente de negocios del programa. Chemonics apoya a la empresa con asistencia técnica y con la selección y contratación del equipo técnico que

---

<sup>16</sup> FOMILENIO / CHEMONICS. “Programa de Incremento de la Competitividad de la Cadena de Valor Hortofrutícola en la Zona Norte de El Salvador”. Proyecto de Desarrollo Productivo, Julio 2010

administra sus operaciones. Este equipo fué contratado por Chemonics por un período durante la ejecución del proyecto; pero a medida que el flujo de caja de la empresa lo permita, ésta irá absorbiendo a este personal dentro de su planilla para garantizar la sostenibilidad del negocio.

Por ser esta una empresa en formación, al momento de realizarse el análisis de su situación actual, no contaba con una estructura claramente definida que denotara, entre otros aspectos importantes, cuales eran las líneas de autoridad, ni las gerencias y departamentos que la conformaban; de igual forma, no poseía un inventario de los instrumentos técnico-administrativos necesarios para que las labores se realizaran de una forma eficiente y con lineamientos claros sobre como debían llevarse a cabo las tareas asignadas.

### **3.3 DELIMITACIÓN DEL ALCANCE DEL PROBLEMA**

Debido a su carácter de entidad nueva, la Empresa El Salvador Produce se encuentra desprovista de instrumentos técnico-administrativos que apoyen su funcionamiento, y en

los cuales la estructuración de su organización y la descripción de funciones de los miembros que la componen, deben encontrarse direccionados en alcanzar sus objetivos.

#### **4. PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **4.1 ALCANCE DE LA PROPUESTA**

Con el diseño de instrumentos técnico-administrativos para la Empresa El Salvador Produce, se pretende contribuir a que esta organización cuente con los recursos idóneos y acordes al giro y tamaño de su estructura, los cuales serán de utilidad en la comprensión y ubicación de cada una de las unidades organizativas y su escala jerárquica al interior de la empresa, en el caso del Manual de Organización; así como, del conocimiento y comprensión de cada uno de los puestos de trabajo, en el que se definen las funciones y responsabilidades, en lo concerniente al Manual de Descripción de Puestos.

Los instrumentos propuestos, fueron diseñados a partir de consultas efectuadas en libros de texto relacionados con el

tema, para preparar los más adecuados a la empresa. Posteriormente, fueron sometidos a consideración del personal vinculado con la organización y, en conjunto con el equipo de consultoría, se depuraron los diversos modelos planteados y finalmente se consensuó sobre la Estructura Organizativa y la Descripción de Puestos.

#### **4.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA**

El diseño y propuesta de los instrumentos técnico-administrativos para la Empresa El Salvador Produce, se hace necesaria a partir del diagnóstico realizado, en el cual se determinó que ésta, por ser una empresa en formación, no contaba con los recursos propuestos, que contribuyan a una comprensión clara de su estructura funcional; así como, el conocimiento de los puestos de trabajo que la conforman, sus relaciones laborales, funciones, responsabilidades y requerimientos.

Con el estudio realizado sobre las características y tamaño de la empresa, se determinó que la forma más idónea de estructurarla es mediante la organización funcional, ya que

es la forma más lógica y básica de la departamentalización. Este tipo de estructuras se encuentra principalmente en empresas pequeñas que ofrecen una reducida línea de productos, pues permite utilizar eficientemente los recursos especializados.

Otra ventaja de la estructura de organización funcional es que facilita la supervisión, ya que cada gerente ha de ser experto en un limitado número de destrezas. Además, sirve a la movilización de destrezas especializadas y las coloca donde más se necesitan.

La planificación de los recursos humanos es un proceso de análisis de las necesidades de personal en una organización, así como el desarrollo de un programa coherente para satisfacer esas necesidades, lo cual implica, disponer de un Manual de Descripción de Puestos que sistematice el proceso de reclutamiento, selección y contratación, ya que este instrumento determina el perfil requerido por el ocupante del puesto de trabajo, lo que incluye conocimientos, competencias, experiencias, etc.

El Manual de Descripción de Puestos dotará a la empresa de una herramienta técnica y moderna, de fácil comprensión y manejo por todos los miembros de la organización, especialmente por el encargado del reclutamiento, selección y contratación del personal requerido y necesario para ocupar cada uno de los puestos de trabajo dentro de la entidad, logrando así los objetivos de la empresa.

Otra ventaja de disponer de un Manual de Descripción de Puestos como instrumento técnico-administrativo en la selección del personal de la empresa, es que agiliza la captación del recurso humano, permitiendo a cada uno de los departamentos de la organización conocer detallada y específicamente el perfil idóneo y necesario de los ocupantes de cada puesto de trabajo disponible.

Además, orienta de manera asertiva, la forma de elaborar nuevos perfiles que incluyan la sistematización y ordenamiento de la información contenida en ellos, para la selección de ocupantes de otros puestos de trabajo que la empresa requiera en el tiempo, y que impliquen nuevas funciones que será necesario desarrollar en la entidad.

#### **4.3 OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA**

Definir y establecer el Manual de Organización y el Manual de Descripción de Puestos, para dotar a la entidad de instrumentos técnico-administrativos idóneos y que brinden una comprensión clara de las funciones, responsabilidades y requerimientos para cada puesto de trabajo en la empresa.

#### **4.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA PROPUESTA**

- 1) Proporcionar una descripción clara y sistemática con una visión en conjunto de las funciones de cada área de la empresa, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, comunicaciones oficiales, su ámbito de competencia y responsabilidades requeridas; para lograr la eficiencia de los recursos y el funcionamiento óptimo de la organización.
- 2) Definir, describir y ubicar objetivos y funciones de cada puesto, con una adecuada interrelación entre las unidades administrativas integrantes de la organización.
- 3) Facilitar el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para que cumplan los requisitos y expectativas de funcionamiento en cada área.

#### **4.5 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

El Manual Organización se encuentra dividido así:

- 1) Introducción al Manual de Organización.
- 2) Contenido del Manual de Organización (ver figura 9).

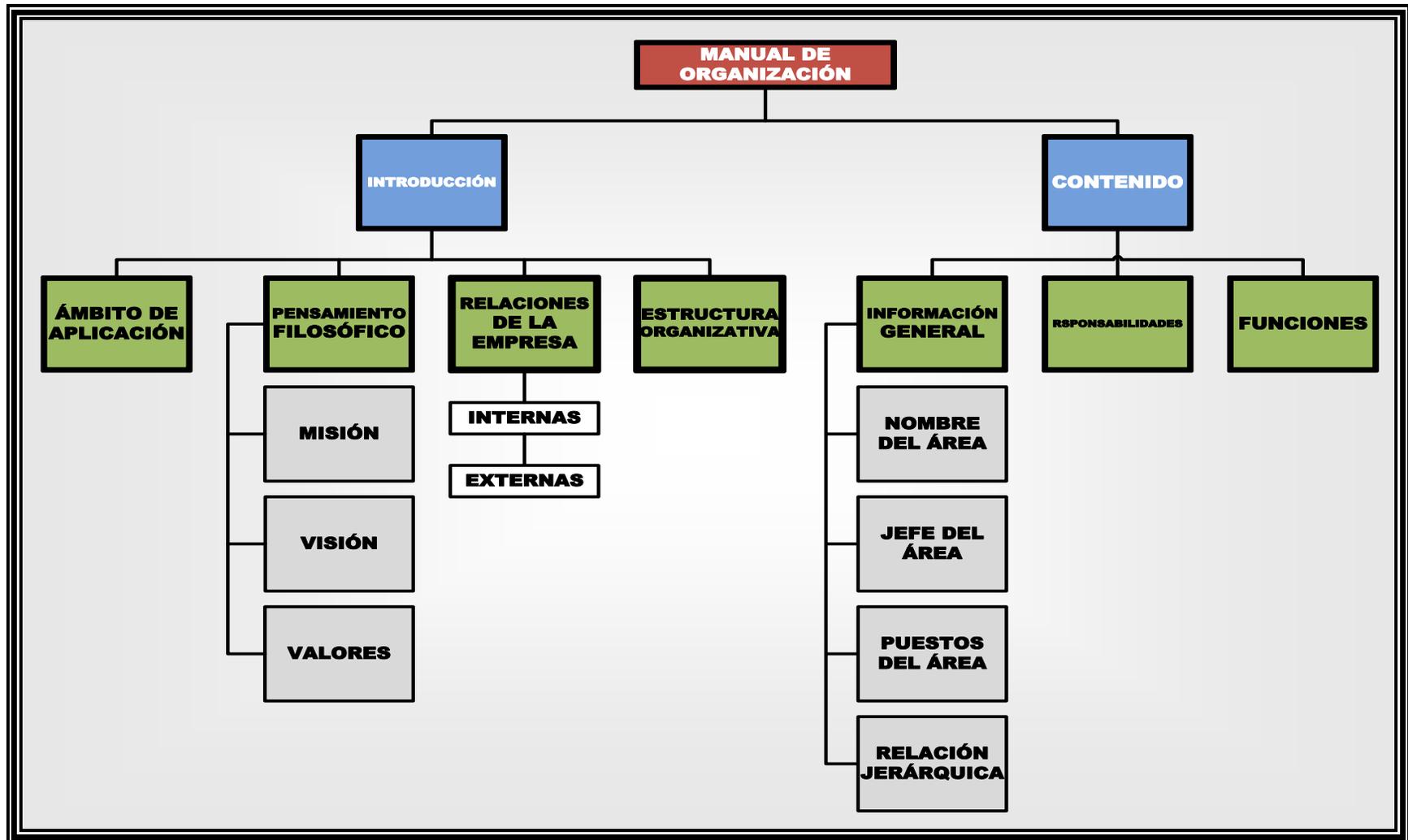
Estructura de la introducción al Manual de Organización:

- 1) Ámbito de aplicación. Relativo a las áreas de la empresa en donde se aplicará el Manual de Organización.
- 2) Pensamiento filosófico. Contiene la misión, visión y los valores de la empresa.
- 3) Relaciones de la empresa. Contiene las relaciones de la entidad subdivididas en internas y externas.
- 4) Estructura organizativa. Contiene a la alta dirección con sus puestos de apoyo y la división de su estructura.

Estructura del contenido del Manual de Organización:

- 1) Información general. Contiene el nombre del área, jefe del área, puestos del área y relación jerárquica.
- 2) Definición. Relativo a la razón de ser del área.
- 3) Funciones. Contiene la descripción pormenorizada de todas las actividades a desarrollarse en el área.

Figura 9: Esquema del Manual de Organización.



#### 4.6 INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

1) **Ámbito de aplicación:** El presente Manual de Organización se aplicará en las diferentes áreas administrativas y operativas de la Empresa El Salvador Produce.

2) El pensamiento filosófico de la empresa es el siguiente:

**a) Misión:** "Somos una empresa dedicada a la distribución y comercialización de hortalizas y frutas que responden a la demanda de nuestros clientes, garantizando servicios y productos de calidad y competitividad en el mercado".

**b) Visión:** "Ser reconocidos como una empresa líder a nivel nacional e internacional, que ofrece y proporciona a sus clientes y distribuidores, hortalizas y frutas de primera calidad, satisfaciendo la demanda del mercado y cumpliendo con los estándares internacionales".

**c) Valores:** Responsabilidad, competitividad, lealtad, compromiso, honestidad, respeto, disciplina, servicio.

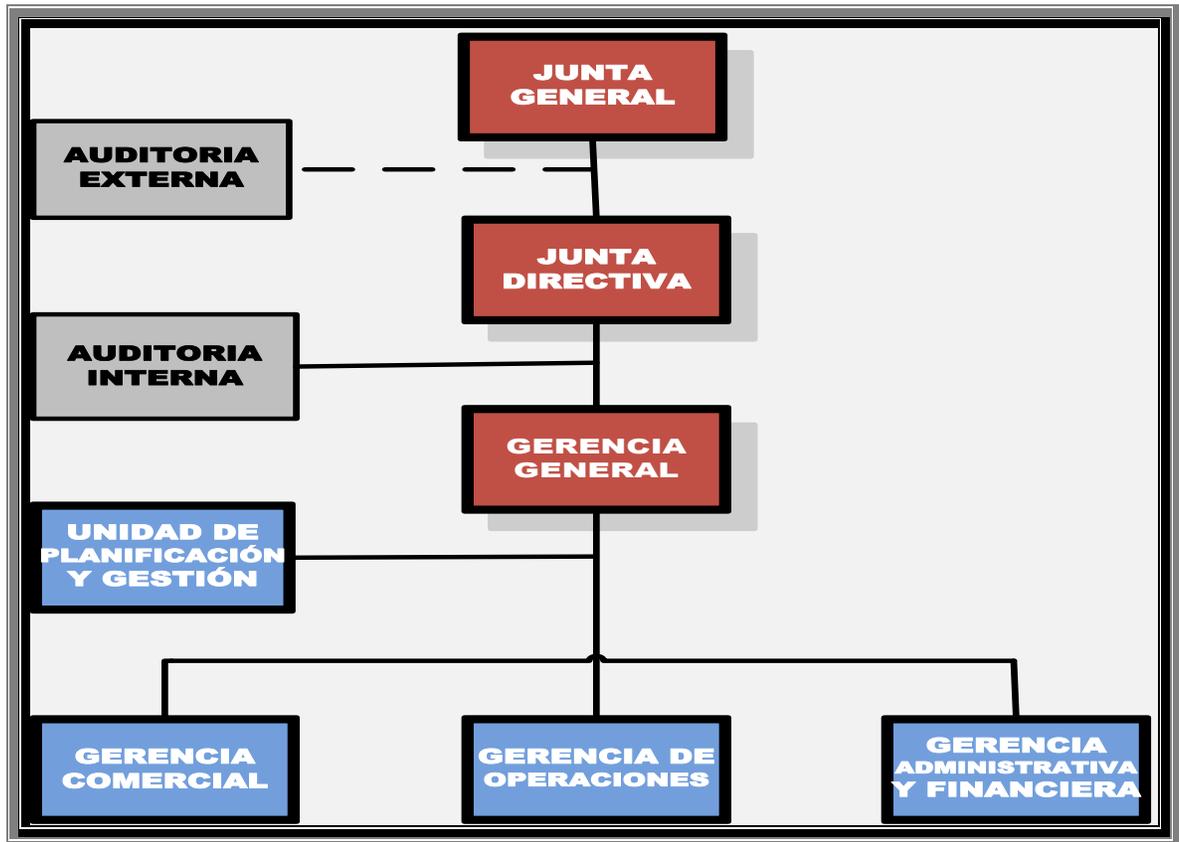
3) Las relaciones de la empresa son las siguientes:

**a) Internas:** Con productores asociados a la cooperativa.

**b) Externas:** Con clientes, y proveedores.

4) Estructura Organizativa de El Salvador Produce

(Figura 10).



4.7 MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA

I. INFORMACION GENERAL

a. Nombre del Área	GERENCIA GENERAL
b. Jefe del Área	GERENTE GENERAL
c. Puestos del Área	ENCARGADO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN, GERENTE COMERCIAL, GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
d. Relación Jerárquica	JUNTA DIRECTIVA

## II. DEFINICION

La Gerencia General es el área responsable de la planificación, dirección y control de las actividades que garanticen la productividad y calidad de la empresa. Además, supervisar las actividades concernientes a las finanzas de la empresa, la operatividad y la comercialización de los productos (ver figura 9).

## III. FUNCIONES

1. Elaborar, coordinar y dar seguimiento al plan estratégico de la empresa.
2. Buscar alianzas estratégicas que puedan contribuir al logro de la visión empresarial.
3. Convenir con empresas públicas o privadas, a efectos de concretizar negociaciones que beneficien la actividad empresarial y a sus socios.
4. Evaluar ofertas de negociación y determinar si estas son pertinentes y productivas dentro del marco empresarial.
5. Solicitar, revisar y autorizar los planes operativos de cada unidad o gerencia.
6. Revisar y dar seguimiento a los reportes financieros de la empresa.
7. Dar seguimiento al cumplimiento de los planes de trabajo y al logro de las metas propuestas.
8. Asegurar y dar seguimiento al posicionamiento empresarial dentro del mercado a nivel nacional y promover la expansión internacional.
9. Asegurar el desarrollo empresarial y actualizarse constantemente ante las necesidades y exigencias del medio respecto a sus productos.
10. Promover la mejora continua y el seguimiento de procesos en la organización.
11. Promover la identificación del personal con la visión, misión y valores de la empresa.
12. Autorizar contrataciones y promociones del personal.
13. Asegurar y controlar el seguimiento, abordaje y satisfacción del cliente interno y externo.
14. Proponer acciones correctivas ante insatisfacciones encontradas y propiciar acciones preventivas para situaciones futuras.
15. Autorizar todo tipo de gestión que abone al buen funcionamiento de la empresa y que no esté regulada o se

- encuentre dentro de los lineamientos empresariales.
16. Revisar, autorizar y dar seguimiento a los proyectos propuestos y/o realizados por las unidades y gerencias.
  17. Asegurar que se cumplan las leyes laborales, de higiene y seguridad ocupacional, las leyes fiscales, políticas empresariales, valores institucionales y todas aquellas regulaciones que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa.
  18. Dirigir y supervisar la preparación de memorias anuales de labores, en las que se refleje de forma precisa y verídica lo realizado en el año concluido.
  19. Representar a la empresa en todas las actividades que se ameriten a nivel local, nacional o internacional.

#### **I. INFORMACION GENERAL**

<b>a. Nombre del Área</b>	<b>UNIDAD DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</b>
<b>b. Jefe del Área</b>	<b>ENCARGADO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</b>
<b>c. Puestos del Área</b>	<b>NINGUNO</b>
<b>d. Relación Jerárquica</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>

#### **II. DEFINICION**

La Unidad de Planificación y Gestión es la responsable de la coordinación y desarrollo de instrumentos de planificación, ejecución y control de todas las actividades laborales que persiguen el cumplimiento de los planes de trabajo y plan estratégico de la empresa (ver figura 10).

#### **III. FUNCIONES**

1. Promover, dirigir y dar seguimiento a la asociatividad entre los diferentes productores y proponer estrategias encaminadas al incremento de la productividad y competitividad de los asociados a la cooperativa.
2. Asegurar, coordinar y supervisar las acciones encaminadas al incremento del poder de negociación entre los productores asociados a la cooperativa.
3. Gestionar alianzas estratégicas con asociaciones o instituciones públicas y privadas que fortalezcan al

sector productivo hortofrutícola.

4. Coordinar con las distintas unidades y gerencias, el proceso de formulación de los planes de trabajo.
5. Apoyar a la Gerencia General en el control de la ejecución de los planes operativos y estratégicos y su puesta en práctica.
6. Analizar y consolidar mediante la conformación de equipos de trabajo, las normas y políticas que deben cumplir las unidades y gerencias, para elevarlas a los niveles de aprobación.
7. Diseñar e implantar indicadores de gestión de los servicios en todas las áreas de la organización.
8. Consolidar el informe de resultados de la gestión y memoria de labores que entregue cada unidad y gerencia.
9. Proponer normas y procedimientos para mejorar las funciones de las diferentes áreas de la empresa.
10. Elaborar informes de la gestión de actividades, indicando los logros y limitaciones encontradas.

#### **I. INFORMACION GENERAL**

<b>a. Nombre del Área</b>	<b>GERENCIA COMERCIAL</b>
<b>b. Jefe del Área</b>	<b>GERENTE COMERCIAL</b>
<b>c. Puestos del Área</b>	<b>ENCARGADO DE MERCADEO, EJECUTIVOS DE VENTAS</b>
<b>d. Relación Jerárquica</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>

#### **II. DEFINICION**

La Gerencia Comercial es responsable de la comercialización exitosa de los productos demandados por los clientes, incorporando planes de mercadeo adecuados que propicien el logro de ventas efectivas, asegurando la rentabilidad y crecimiento empresarial (ver figura 11).

#### **III. FUNCIONES**

1. Elaborar, implementar y controlar el presupuesto anual de ventas de la empresa.
2. Elaborar, valorar y dar seguimiento a los objetivos comerciales de la empresa.
3. Elaborar el presupuesto de gastos para la Gerencia

Comercial de la empresa.

4. Proponer el establecimiento de retribuciones e incentivos para los Ejecutivos de Ventas de la empresa.
5. Gestionar directamente las ventas para los grandes clientes de la empresa.
6. Participar y dar seguimiento a la definición de las políticas de precios y condiciones comerciales.
7. Analizar la competencia, proponer estrategias para el crecimiento en ventas y mejoras en calidad del producto.
8. Elaborar, implementar y dar seguimiento al plan de mercadeo de los productos.
9. Mantener relaciones continuas con los clientes con el propósito de conocer sus requerimientos y necesidades.
10. Mantener relaciones continuas con los proveedores, a fin de hacer la sinergia clientes-proveedores-empresa.
11. Supervisar todas las actividades relacionadas con las ventas y la satisfacción de los clientes.
12. Identificar los indicadores medibles para la Gerencia Comercial y efectuar acciones preventivas o correctivas.
13. Realizar entrenamiento continuo con el personal involucrado en el mercadeo y las ventas.
14. Elaborar reportes de todas las gestiones comerciales.

#### **I. INFORMACION GENERAL**

<b>a. Nombre del Área</b>	<b>GERENCIA DE OPERACIONES</b>
<b>b. Jefe del Área</b>	<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>
<b>c. Puestos del Área</b>	<b>ENCARGADO DE PROCESOS POSTCOSECHA, JEFE DE CENTRO DE ACOPIO Y SERVICIOS, ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD</b>
<b>d. Relación Jerárquica</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>

#### **II. DEFINICION**

La Gerencia de Operaciones es la responsable de garantizar el nivel óptimo para las actividades de recolección y clasificación de la producción a los asociados, la transportación y el almacenamiento adecuado, la distribución y el control de la calidad de la misma (ver figura 12).

#### **III. FUNCIONES**

1. Elaborar, presentar y ejecutar el plan de trabajo de la Gerencia de Operaciones de la empresa.
2. Coordinar, implementar y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas establecidos para la Gerencia de Operaciones de la empresa en los Departamentos de Procesos de Postcosecha, Centros de Acopio y Servicios, y Control de Calidad.
3. Mantener relaciones continuas y efectivas con los proveedores asociados de la empresa.
4. Controlar el cumplimiento de la recepción de los productos previamente requeridos a los proveedores asociados a la empresa.
5. Controlar el cumplimiento del abastecimiento requerido por los clientes de la empresa.
6. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad de los productos de la empresa.
7. Controlar los niveles óptimos requeridos en materia de seguridad e higiene ocupacional.
8. Asegurar el seguimiento de los procesos para la adecuada recolección, manipulación, embalaje, transporte, acopio y distribución de los productos.
9. Crear mecanismos de medición de la satisfacción del cliente interno y externo de la empresa.
10. Coordinar con el Departamento de Recursos Humanos los programas de capacitación para los productores asociados a la cooperativa y para el personal asignado a la Gerencia de Operaciones de la empresa.
11. Elaborar informes de gestión requeridos por la Gerencia General de la empresa.

#### **I. INFORMACION GENERAL**

<b>a. Nombre del Área</b>	<b>GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</b>
<b>b. Jefe del Área</b>	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>
<b>c. Puestos del Área</b>	<b>ENCARGADO DE COMPRAS, JEFE DE FINANZAS, JEFE DE LOGÍSTICA, JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
<b>d. Relación Jerárquica</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>

#### **II. DEFINICION**

La Gerencia Administrativa y Financiera es la encargada de planificar, dirigir y controlar los procesos relacionados con las finanzas en la empresa, a corto y mediano plazo, con la finalidad de mantener y mejorar su patrimonio, procurando el máximo rendimiento de los recursos financieros. Velar por la administración eficiente y transparente de los recursos y de los procesos administrativos en general (ver figuras 13, 14, 15 y 16).

### **III. FUNCIONES**

1. Organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades administrativas y financieras de la empresa.
2. Asegurar la incorporación de procesos específicos de control interno, dentro de los sistemas de presupuesto, tesorería, contabilidad y compras de la empresa.
3. Asegurar el funcionamiento del control interno administrativo de la empresa.
4. Asegurar el funcionamiento del control interno financiero de la empresa.
5. Adoptar medidas de desarrollo en los sistemas de administración financiera de la empresa.
6. Establecer métodos específicos para la evaluación presupuestaria de la empresa.
7. Presentar oportunamente la información financiera requerida por la Gerencia General de la empresa.
8. Asesorar al Gerente General y a la Junta Directiva de la empresa para la adopción de decisiones apropiadas y pertinentes en materia financiera.
9. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales, reglamentos, políticas y normas pertinentes relacionadas con sus funciones, así como supervisar la labor y calidad ética y profesional del personal asignado a la Gerencia Administrativa y Financiera.
10. Asegurar la liquidación y cancelación oportuna de toda obligación de ley en materia de finanzas, así como las obligaciones de tipo comercial de la empresa.
11. Coordinar acciones con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, con el propósito de ejecutar acciones tales como: detectar las necesidades de capacitación, evaluar el desempeño del personal y mantener un clima laboral favorable.
12. Elaborar y presentar informes de gestión siempre que sean solicitados por la Gerencia General de la empresa.

#### 4.8 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA LA EMPRESA

Figura 11: Unidad de Planificación y Gestión.



Figura 12: Propuesta para Gerencia Comercial.

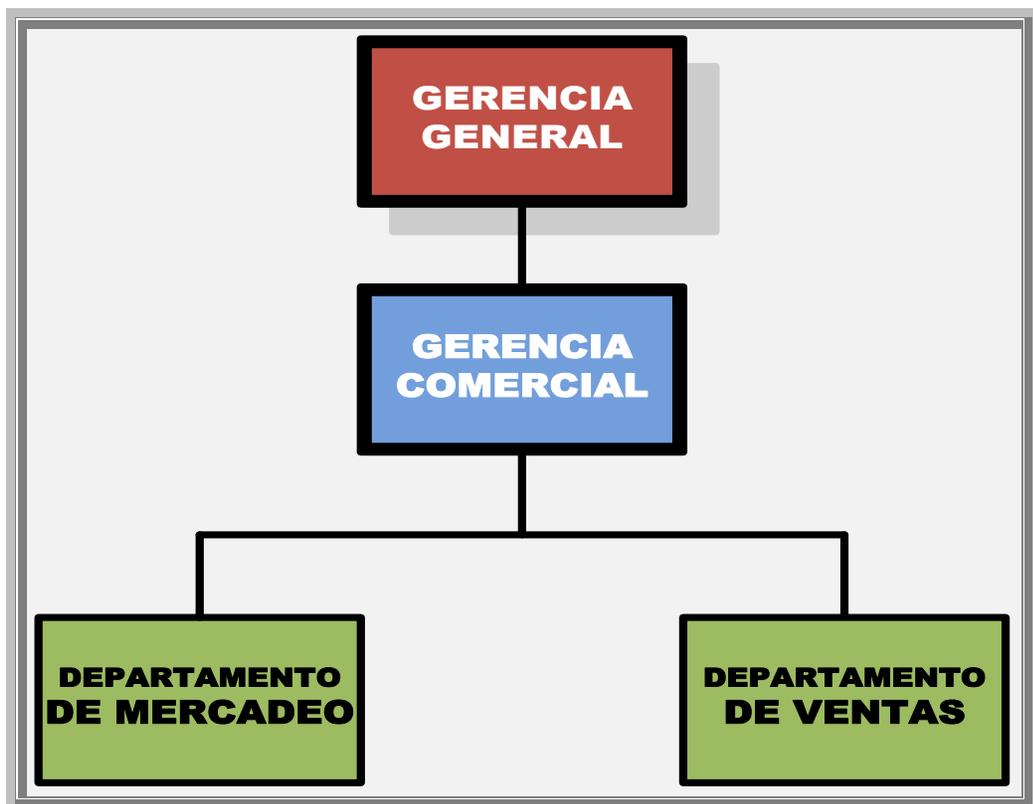


Figura 13: Propuesta para Gerencia de Operaciones.

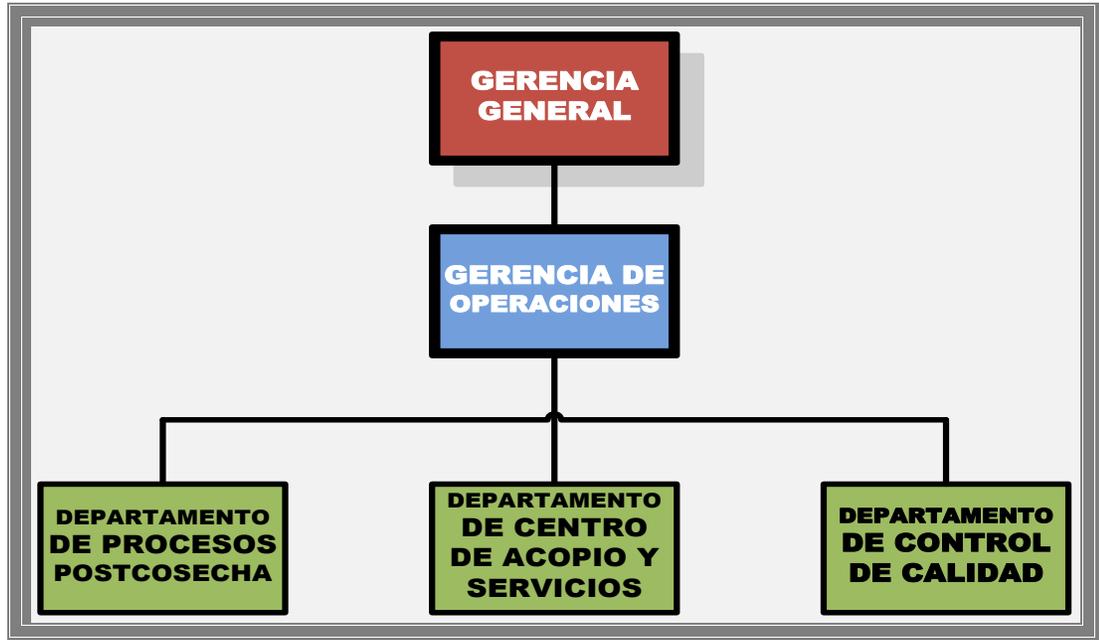


Figura 14: Propuesta para Gerencia Administrativa y Financiera.

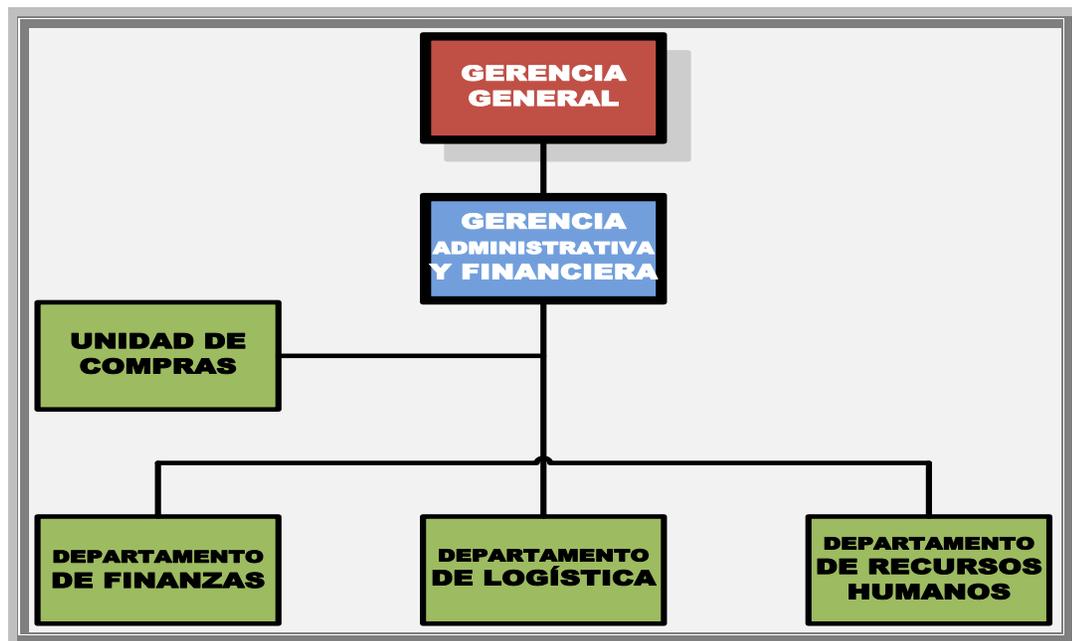


Figura 15: Propuesta para Departamento de Finanzas.

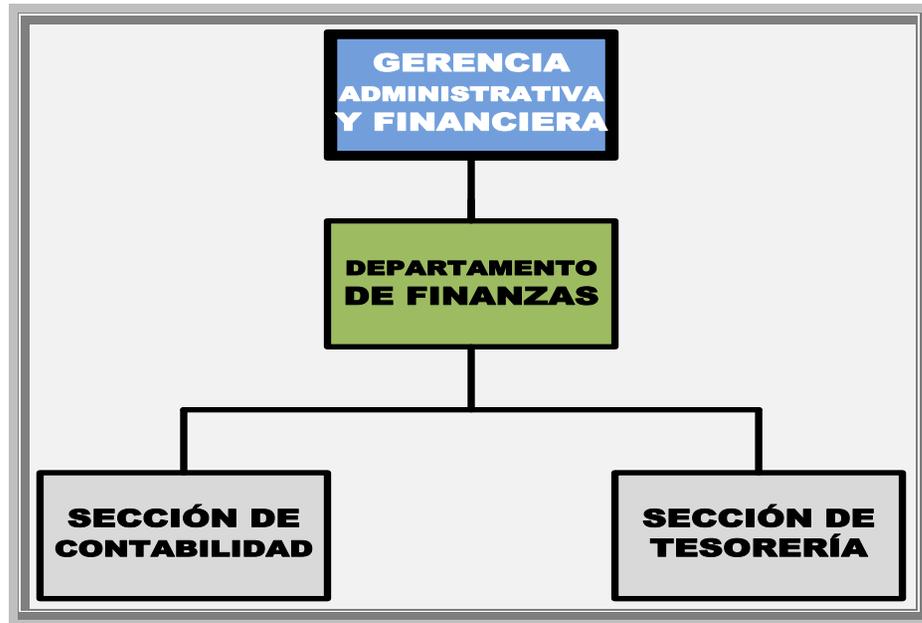


Figura 16: Propuesta para Departamento de Logística.

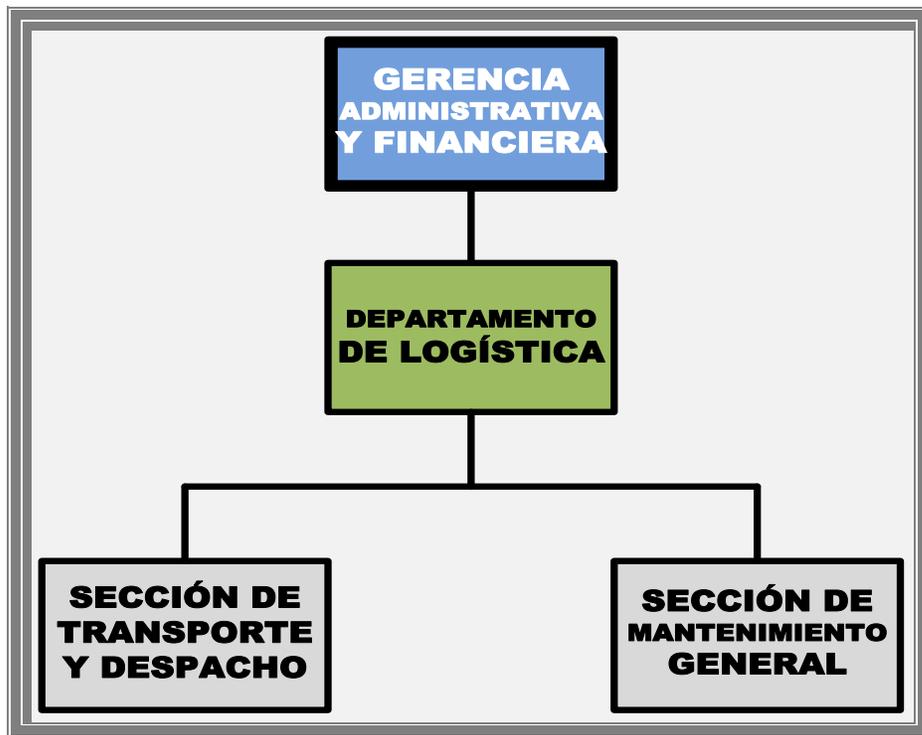
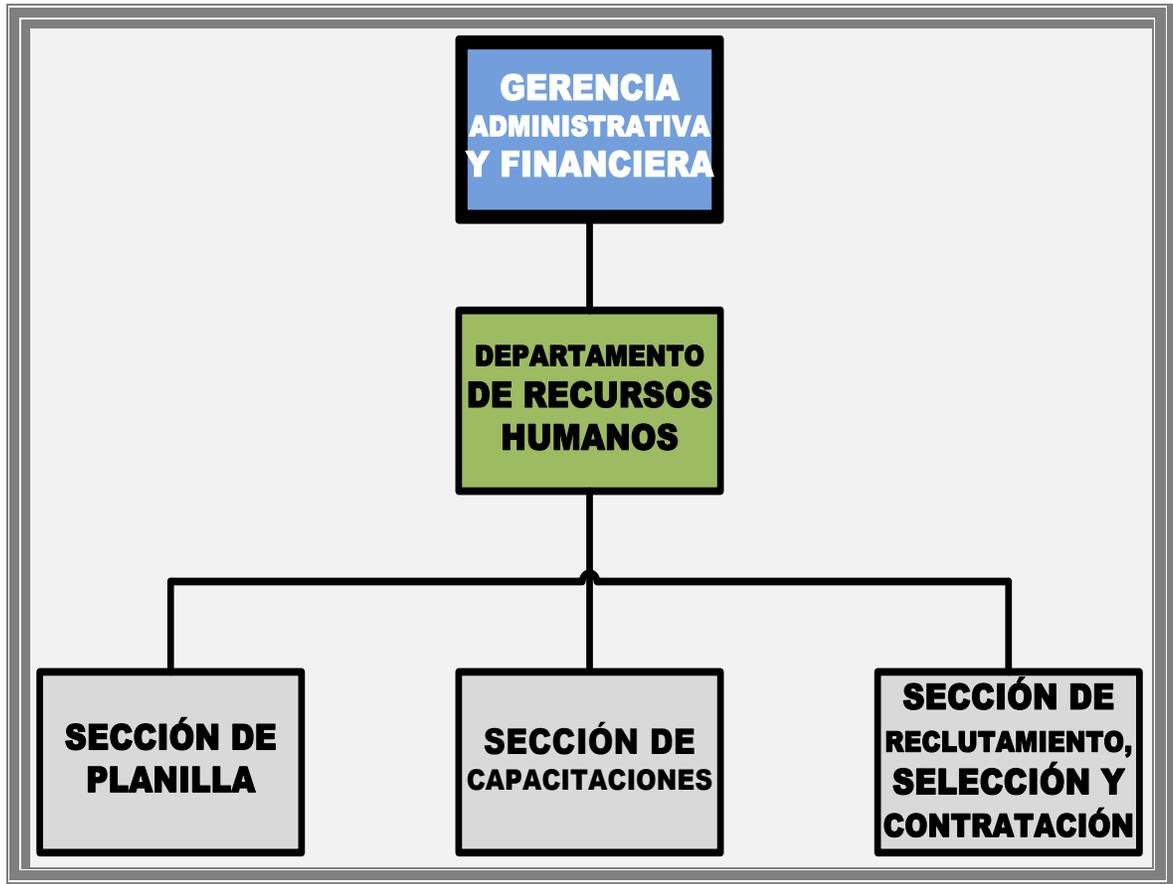


Figura 17: Propuesta para Departamento de Recursos Humanos.



#### 4.9 DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

La Alta Dirección de la Empresa se encuentra conformada por la Junta General de Socios de la Cooperativa, la Junta Directiva de la Sociedad y la Gerencia General.

La Auditoría Interna es la responsable del control interno y del cumplimiento de la normativa interna.

La Estructura de la Empresa está conformada por una Unidad y tres Gerencias con dependencia de la Gerencia General.

La Unidad de Planificación y Gestión tiene un encargado, y es responsable de las actividades para el cumplimiento de los planes de trabajo y el plan estratégico de la empresa.

La Gerencia Comercial tiene a cargo el Departamento de Mercadeo, con un encargado; y el Departamento de Ventas, con Ejecutivos de Ventas. Esta Gerencia es responsable de la comercialización de los productos, con planes de mercadeo que propicien ventas efectivas y la incorporación de nuevos clientes.

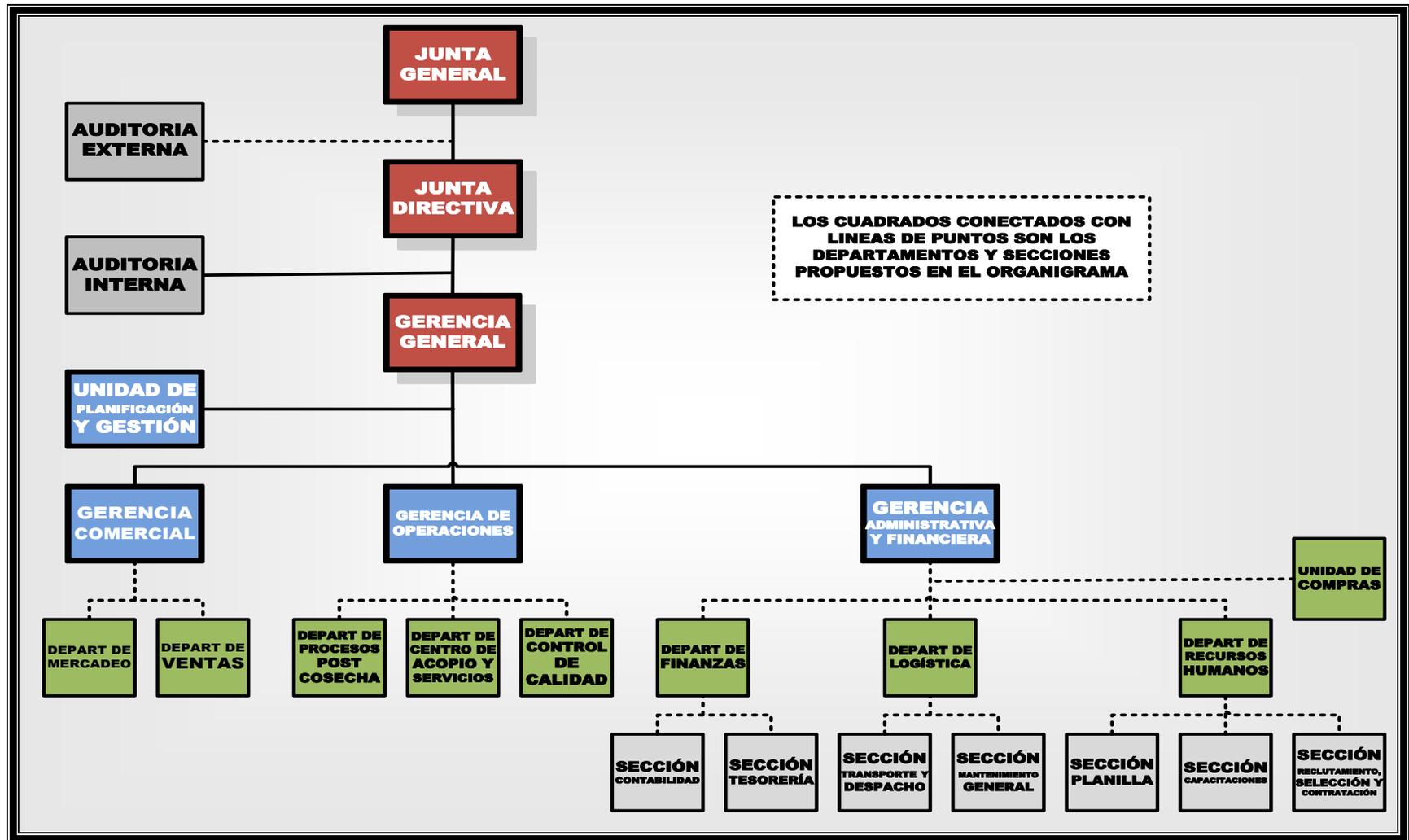
La Gerencia de Operaciones tiene a cargo el Departamento de Procesos Postcosecha, con un Jefe de Departamento y sus Auxiliares; el Departamento de CAS, con un Jefe por CAS, Motoristas, Auxiliares de Despacho y un Auxiliar de Mantenimiento; y el Departamento de Control de Calidad, con un encargado. Esta Gerencia es responsable de garantizar el nivel óptimo para las actividades de recolección, clasificación e higienización de los productos agrícolas

recolectados a los Productores Asociados; así como, su transportación, almacenamiento y posterior distribución a los clientes, todo lo cual incluye controles de calidad.

La Gerencia Administrativa y Financiera tiene a cargo una Unidad y tres Departamentos. La Unidad de Compras, con un encargado; y los Departamentos de Finanzas, Logística y Recursos Humanos. Esta Gerencia es responsable de los procesos financieros, la administración de los recursos y los procesos administrativos en general.

El Jefe de Finanzas tiene a cargo la Sección de Contabilidad, con un Auxiliar Contable del CNMS y un Auxiliar Contable por CAS; y la Sección de Tesorería, con un encargado. El Jefe de Logística tiene a cargo la Sección de Transporte y Despacho, con Motoristas, Auxiliares de Despacho y un Auxiliar de Bodega; y la Sección de Mantenimiento General, con Auxiliares de Mantenimiento. El Jefe de Recursos Humanos tiene a cargo las Secciones de Planilla, Capacitaciones, y Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal, cada una con un encargado (ver figura 17).

Figura 18: Propuesta consolidada del Organigrama Funcional.



#### **4.10 INTRODUCCIÓN AL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

El propósito del Manual de Descripción de Puestos se detalla a continuación:

- 1) Definir relaciones, responsabilidades, funciones y perfil de cada miembro integrante de la empresa, permitiendo una visión de conjunto de la organización.
  
- 2) Delimitar responsabilidades y funciones de las áreas organizativas, procurando el conocimiento por parte de los responsables y evitando duplicar funciones.
  
- 3) Definir, integrar y relacionar cada función descrita, para alcanzar el resultado deseado.

Algunos aspectos importantes a tomar en consideración en el Manual de Descripción de Puestos son los siguientes:

- 1) Este instrumento se desarrolló en base al levantamiento de funciones y la estructura organizativa existente, y debe considerarse dinámico, sujeto a cambios según las

necesidades de la empresa, y de una revisión técnica permanente para mantener su utilidad.

2) La actualización deberá realizarse a propuesta de la Gerencia General, que solicitará por escrito los ajustes requeridos, debiendo ser estos aprobados previamente por la Junta Directiva de la Empresa.

3) El documento debidamente aprobado, será distribuido en partes a todo el personal afectado, con la finalidad de ser considerado como una guía de consulta para las funciones asignadas a cada miembro integrante de la organización.

#### **4.11 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

El Manual de Descripción de Puestos se encuentra compuesto de la manera siguiente:

- 1) Datos básicos de cada puesto a describir (ver figura 18).
- 2) Atribuciones y facultades de los Órganos de Gobierno de la Cooperativa (Junta General de Socios y Junta Directiva).

Los datos básicos de cada puesto a describir se encuentran estructurados de la forma siguiente:

1) Información general del puesto. Contiene el nombre del puesto, la dependencia jerárquica y la supervisión directa.

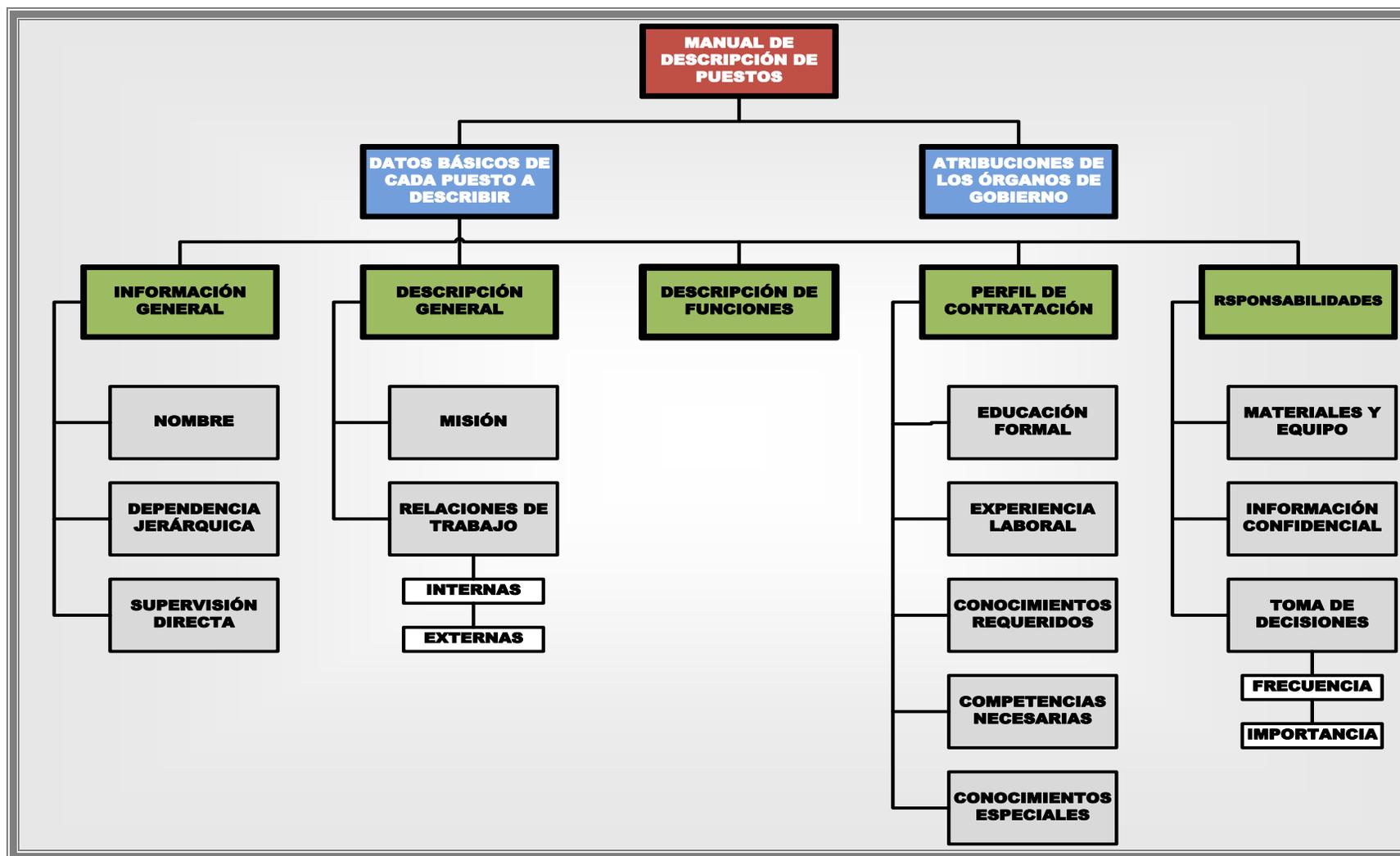
2) Descripción general del puesto. Contiene la misión y las relaciones de trabajo que el puesto tiene, y las cuales se subdividen en relaciones internas y relaciones externas.

3) Descripción de tareas o funciones del puesto. Contiene la descripción pormenorizada de todas las actividades a desarrollarse en el puesto.

4) Perfil de contratación. Contiene la educación formal necesaria, la experiencia laboral previa, los conocimientos requeridos, las competencias necesarias y los conocimientos especiales que el puesto requiere.

5) Responsabilidades. Contiene los materiales y el equipo asignados, la información confidencial que se manejará y la toma de decisiones asumidas por el puesto, las cuales son catalogadas según la frecuencia y su nivel de importancia.

Figura 19: Esquema del Manual de Descripción de Puestos.



#### 4.12 MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA EMPRESA

##### I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

a. Nombre del puesto	ENCARGADO DE AUDITORÍA INTERNA
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JUNTA DIRECTIVA
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

##### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

###### a. Misión

Planificar, coordinar y controlar los procesos de auditoría interna en la empresa, con el propósito de garantizar la administración de los riesgos, fortalecimiento del control interno y velar por el cumplimiento de la normativa interna

###### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Entidades fiscalizadoras, dependencias gubernamentales, auditores externos

##### III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Elaborar, implementar y dar seguimiento al plan operativo de su unidad, orientado al logro de los objetivos del plan estratégico de la empresa.
2. Diseñar y ejecutar auditorías internas a la empresa para identificar los posibles riesgos existentes.
3. Elaborar los instrumentos de control interno necesarios para realizar las auditorías a priori.

4. Realizar auditorías financieras a las principales cuentas de los estados financieros de la empresa.
5. Definir estrategias de auditoría para evaluar procesos de compra de bienes y servicios; así como, operaciones propias del giro de la empresa.
6. Realizar auditoría mensual del estado de cuentas por cobrar y reportar a la Junta Directiva.
7. Servir de enlace con auditores externos para la aceptabilidad de las cifras contables presentadas.
8. Dar seguimiento a las posibles observaciones realizadas por entidades fiscalizadoras externas, para garantizar el cumplimiento de estas.
9. Presentar a la Junta Directiva y a la Gerencia General los resultados de las auditorías practicadas, asesorar y proponer acciones que contribuyan a una gestión operacional transparente.
10. Asignar tareas a los colaboradores designados y supervisar su ejecución.
11. Propiciar el desarrollo y buen desempeño de los colaboradores designados y velar por el cumplimiento de los objetivos de la unidad.
12. Ejecutar acciones propias de la administración y desarrollo de los recursos humanos, tales como: detectar necesidades de capacitación del personal y evaluar su desempeño.
13. Preparar y presentar informes de auditoría solicitados por la Junta Directiva.
14. Realizar otras actividades asignadas por la Junta Directiva de la empresa.

#### IV. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Licenciatura en Contaduría Pública o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia de tres años en auditoría.
- c. Conocimientos necesarios: Manejo de equipo y paquetes de cómputo, conocimientos comprobables de legislación tributaria y mercantil.
- d. Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, dirección de personas, pensamiento analítico, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Auditoría y contabilidad.

V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario y equipo asignado.
- b. Información confidencial: Reportes e informes sobre resultados y hallazgos en auditorías realizadas.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

I. **INFORMACION GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JUNTA DIRECTIVA
c. Puesto(s) que supervisa directamente	GERENTE COMERCIAL, GERENTE DE OPERACIONES, GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, ENCARGADO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN

II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Planificar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades desarrolladas en la empresa, con el propósito de alcanzar la productividad de la misma, y lograr el cumplimiento efectivo de las metas programadas en el corto, mediano y largo plazo
--

- b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Con todas las unidades de la empresa	Clientes y proveedores asociados, dependencias gubernamentales, organizaciones e instituciones vinculantes, entidades reguladoras y fiscalizadoras

III. **DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar, implementar y dar seguimiento al plan estratégico de la empresa, orientado al logro de los objetivos previamente establecidos.
2. Facilitar la definición de los componentes del pensamiento estratégico de la empresa como son: la visión, misión, valores y estrategias, para que los esfuerzos empresariales tengan fines concretos y alcanzables para cada unidad.
3. Identificar y priorizar necesidades de desarrollo empresarial de corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a los objetivos básicos de la empresa.
4. Controlar y desarrollar planeamientos estratégicos, para contar con planes, objetivos y metas concretas alcanzables en el corto y mediano plazo.
5. Velar por un desarrollo empresarial, que permita adecuarse a las exigencias del entorno y asegurar a las diferentes unidades organizativas el cumplimiento de sus objetivos.
6. Diseñar e implementar estrategias y normas sobre seguridad e higiene industrial, para mantener adecuadas condiciones ambientales y laborales.
7. Elaborar y presentar informes según calendarización o cuando sean requeridos por la Junta Directiva.
8. Evaluar y proponer acciones en respuesta a planteamientos o peticiones laborales, a fin de mantener relaciones armoniosas con el personal.
9. Evaluar y autorizar pagos, tales como planillas, proveedores y acreedores, velando porque estén dentro de la capacidad económica de la empresa.
10. Ejecutar acciones propias de la administración y desarrollo de recursos humanos, tales como: detectar las necesidades de capacitación del personal, evaluar su desempeño y mantener un clima laboral favorable al interior de la empresa.
11. Coordinar con organismos y entidades que faciliten desarrollar la actividad empresarial.
12. Realizar otras actividades asignadas por la Junta Directiva de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Ingeniería Agronómica, Agroindustrial o ramas afines, con Maestría en Administración de Empresas o Finanzas.

- b. Experiencia laboral previa: Experiencia en puestos de dirección similares.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, conocimientos de legislación laboral, tributaria y mercantil, conocimientos de finanzas, conocimiento en el manejo de empresas relacionadas al rubro.
- d. Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, dirección de personas, pensamiento analítico, orientado a resultados, relaciones públicas, capacidad de relacionarse con diversos actores de la empresa.
- e. Conocimientos especiales: Sólidos conocimientos en el manejo de empresas similares.

V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario y equipo asignado.
- b. Información confidencial: Políticas salariales, estados financieros de la empresa, políticas y relaciones con entidades relacionadas al proyecto.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

I. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>ENCARGADO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN</b>
b. <b>Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
c. <b>Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>NINGUNO</b>

II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Dirigir, coordinar y controlar la organización de las instancias que constituyen órganos de apoyo de parte de productores, para fortalecer negocios e incorporar grupos asociativos a la membrecía de la empresa

b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Con todas las unidades de la empresa	Proveedores asociados, instituciones gubernamentales, grupos organizados

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar y dar seguimiento al plan de trabajo de la Unidad de Planificación y Gestión, orientado al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.
2. Elaborar y desarrollar planes de capacitación para los productores del área de influencia de la empresa identificados como socios potenciales.
3. Organizar, coordinar y participar en las reuniones de las juntas regionales.
4. Participar en las reuniones de los comités de gestión regional y comité de gestión de la empresa.
5. Elaborar, revisar y ajustar los instrumentos de operación de los órganos de apoyo a la empresa.
6. Coordinar la información de las actividades relacionadas con los ejes transversales a fin de preparar los informes respectivos.
7. Coordinar y desarrollar eventos de intercambio internos y externos que fortalezcan la asociatividad de los grupos asociados a la empresa y los potenciales grupos a asociarse.
8. Apoyar las gestiones necesarias a fin de consolidar las organizaciones existentes y las que se encuentran en proceso de organización.
9. Facilitar y apoyar los procesos de capacitación que permitan la formación de grupos organizados.
10. Elaborar y presentar informes según calendarización previamente acordada o cuando estos sean solicitados por el Gerente General de la empresa.
11. Identificar las necesidades de desarrollo de los productores asociados, según los objetivos y metas definidas por la Alta Dirección de la empresa.
12. Fomentar e informar a los productores asociados sobre los beneficios de integrar la asociación cooperativa.

13. Evaluar y proponer a la Gerencia General de la empresa, alternativas de capacitación para los productores asociados a la misma, que les permita adecuarse a las exigencias cambiantes del entorno, en cuanto a la demanda de sus productos.
14. Elaborar y proponer estrategias y medidas de organización encaminadas al incremento de la producción, productividad y competitividad de los productores asociados a la empresa.
15. Asesorar y apoyar a la Gerencia General a través del diseño de mecanismos y procesos tendientes a incrementar el poder de negociación con los productores asociados a la empresa.
16. Gestionar alianzas estratégicas con otras asociaciones de productores agrícolas del país, para obtener retroalimentación y fortalecer a la cooperativa.
17. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente General de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Licenciatura en Comunicación Social, Administración de Empresas o ramas afines. De preferencia con Maestría en Desarrollo Local.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia de tres años en dirección con grupos de pequeños y medianos productores y grupos asociativos.
- c. Conocimientos necesarios: Manejo de equipo y paquetes computacionales.
- d. Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, dirección de personas, pensamiento analítico, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Asociatividad.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario y equipo asignado.
- b. Información confidencial: Lista de productores asociados e información relacionada.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>GERENTE COMERCIAL</b>
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE GENERAL
c. Puesto(s) que supervisa directamente	ENCARGADO DE MERCADEO, EJECUTIVO DE VENTAS

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Administrar, dirigir y promover la comercialización proyectada para los productos demandados por los clientes actuales y potenciales de la empresa; incorporando planes de mercadeo adecuados, efectivos y oportunos, que logren ventas exitosas; manteniendo relaciones crecientes con todos los clientes para generar rentabilidad y desarrollo empresarial, además de coordinar eficientemente la conexión entre la oferta de los productores agrícolas asociados a la cooperativa y la demanda existente en el mercado

### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Gerentes de área, Jefes de CAS, Encargado de Mercadeo, Ejecutivos de Ventas, Personal de servicio y administrativo	Clientes y proveedores asociados, prestadores de servicio técnico, transportistas, proveedores de transporte y de insumos

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Elaborar, implementar y dar seguimiento al plan operativo comercial de forma integrada con las áreas de mercadeo y ventas, orientado al logro del objetivo estratégico de la empresa.
2. Identificar a los clientes actuales y potenciales de la empresa, determinando su tamaño, ubicación y necesidad de productos.

3. Apoyar la promoción y comercialización de los productos recolectados a los productores asociados a la empresa.
4. Investigar e identificar las ventajas y las debilidades de la competencia.
5. Analizar e identificar la prospección de los clientes potenciales.
6. Preparar y ejecutar planes de visita a los clientes potenciales.
7. Crear alternativas innovadoras para la venta de forma coordinada con el Encargado de Mercadeo.
8. Definir en coordinación con el área de mercadeo la política de precios y las condiciones comerciales.
9. Dar seguimiento a los planes de mercadeo, planes de venta, captación de clientes potenciales y el seguimiento a los clientes actuales de la empresa.
10. Elaborar y presentar informes según calendarización o cuando sean requeridos por el Gerente General de la empresa.
11. Coordinar el trabajo enfocado en los objetivos propuestos para la Gerencia de Comercialización.
12. Supervisar la labor de ventas y monitorear el logro de las metas.
13. Revisar los informes de visitas a los clientes de la empresa entregados por los Ejecutivos de Ventas.
14. Establecer incentivos y bonificaciones por cumplimiento de metas en el área de ventas.
15. Dar seguimiento a los procesos evaluación de la satisfacción de los clientes de la empresa.
16. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente General de la empresa.

#### IV. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Licenciatura en Administración de Empresas o Mercadeo, Ingeniería Agronómica o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia laboral en áreas similares, como mínimo de tres años.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos prácticos de administración, mercadeo y ventas.
- d. Competencias: Liderazgo, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo crisis, pensamiento analítico, motivación al logro, relaciones

- públicas, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Asociatividad de proveedores.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Computadora asignada y vehículo.
- b. Información confidencial: Precios - demanda -clientes.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	ENCARGADO DE MERCADEO
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE COMERCIAL
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Mantener la presencia de la empresa en el mercado, mediante una efectiva labor de mercadeo, orientada a desarrollar nuevos negocios a nivel nacional, en línea con los objetivos empresariales

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Gerencia Comercial, Gerencia Administrativa y Financiera, Ejecutivos de Ventas	Clientes y proveedores asociados, agencias de publicidad

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar el plan de mercadeo anual y mensual de la empresa, basándose en los objetivos establecidos.
2. Identificar segmentos de mercado y elaborar estrategias de mercadeo por línea de productos.

3. Establecer mecanismos de control del entorno para detectar amenazas y oportunidades para la empresa.
4. Implementar mecanismos de medición de satisfacción del cliente y proponer posibles opciones de mejora.
5. Bridar asesoría sobre requerimientos de publicidad, desarrollar temas y presentaciones.
6. Seleccionar los medios de comunicación con una base objetiva, tales como: periódicos, revistas o internet, para transmitir la publicidad.
7. Identificar las necesidades del mercado y de los clientes e implementar políticas de satisfacción.
8. Participar en el diseño de la política de fijación de precios para bienes y servicios a los productores asociados a la empresa.
9. Elaborar escenarios proyectados a futuro, según los diferentes estados posibles del entorno.
10. Publicitar y promocionar los diferentes productos y/o servicios que presta o prestará la empresa.
11. Realizar planes estratégicos de mercadeo, que permitan la modificación y adaptación para operar en diferentes contextos.
12. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente Comercial de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Técnico o estudiante de Licenciatura, en Mercadeo o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Dos años en puestos similares.
- c. Conocimientos necesarios: Estrategias de mercadeo.
- d. Competencias: Iniciativa, trabajo en equipo, autoconfianza, motivación al logro, relaciones públicas, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Mezcla de marketing.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario y equipo asignado.
- b. Información confidencial: Clientes, precios, publicidad y promociones de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (Importancia media).

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a.	<b>Nombre del puesto</b>	<b>EJECUTIVO DE VENTAS</b>
b.	Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE COMERCIAL
c.	Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Lograr la venta efectiva de los productos de la empresa, propiciando su crecimiento en la participación de mercado y asegurando la satisfacción de los clientes

### b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Gerente Comercial, Jefes de CAS, Motoristas, Auxiliares de Despacho	Clientes

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Brindar asesoría suficiente y oportuna a los clientes de la empresa.
2. Identificar y captar a los clientes potenciales.
3. Lograr las metas de ventas establecidas por la Gerencia Comercial de la empresa.
4. Entregar informes al Gerente Comercial con los resultados obtenidos en las ventas y las visitas efectuadas a los clientes de la empresa.
5. Visitar a los clientes periódicamente con una agenda preestablecida y aprobada por el Gerente Comercial de la empresa.
6. Recoger pedidos programados y especiales.
7. Atender reclamos de los clientes y buscar la solución, procurando la satisfacción de los mismos.
8. Reportar reclamos especiales de los clientes no solucionados y brindarles seguimiento oportuno.
9. Elaborar y entregar al Gerente Comercial, el reporte

- de visitas a los clientes de la empresa.
10. Ofrecer mecanismos que simplifiquen y faciliten la compra efectuada por los clientes de la empresa.
  11. Ofrecer promociones periódicas y frecuentes para la venta de los productos existentes.
  12. Promover de forma especial los productos que mantienen un alto stock en la bodega de la empresa.
  13. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente Comercial de la empresa.

#### VI. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudiante de Licenciatura en Mercadeo, Administración de Empresas, Técnico en Ventas o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia de un año en ventas.
- c. Conocimientos necesarios: Técnicas de venta.
- d. Competencias: Empatía, automotivación, espontaneidad, capacidad de persuasión, elocuencia y fluidez verbal, iniciativa, responsabilidad, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo crisis, motivación al logro de metas.
- e. Conocimientos especiales: Manejo de objeciones de los clientes.

#### V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Laptop asignada y vehículo.
- b. Información confidencial: Precios - demanda -clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

#### I. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>
b. <b>Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
c. <b>Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>JEFE DE PROCESOS POSTCOSECHA, JEFE DE CAS, ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD</b>

#### II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Misión

Planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades de recolección, desinfección y clasificación de la producción agrícola; embalaje, transportación y almacenamiento de la misma, lo cual incluye todos los procesos requeridos para el mantenimiento adecuado y el control de calidad

b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Gerente General, Gerente Comercial, Jefe de Procesos Postcosecha, Jefe de CAS, Encargado de Control de Calidad	Proveedores asociados, clientes

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar, presentar y ejecutar el plan estratégico de la Gerencia de Operaciones de la empresa.
2. Gestionar la seguridad e higiene industrial adecuada y suficiente para todos los lugares de trabajo que tienen incidencia con las operaciones de la empresa.
3. Revisar, aprobar y supervisar todos los planes operativos propuestos para las áreas de Procesos de Postcosecha, Centros de Acopio y Servicios, y Control de Calidad de la empresa.
4. Elaborar y presentar informes sujetos a calendarización o cuando estos sean solicitados por el Gerente General de la empresa.
5. Coordinar y dirigir el trabajo enfocado en el objetivo y la meta propuesta para la Gerencia de Operaciones.
6. Planificar y coordinar las actividades pertinentes entre los proveedores asociados de la empresa y el Encargado de Procesos Postcosecha.
7. Controlar el cumplimiento de cuotas requeridas a los productores agrícolas asociados a la empresa, para cada producto específico.
8. Controlar los inventarios de los productos agrícolas e insumos existentes y su adecuado almacenamiento en la bodega de la empresa.

9. Controlar el funcionamiento adecuado y correcto de los diferentes procesos de control de calidad para los productos agrícolas recolectados a los productores asociados a la empresa.
10. Coordinar con el Departamento de Recursos Humanos de la empresa, el desarrollo de programas de capacitación para el mejoramiento continuo de las operaciones.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente General de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Ingeniería Industrial, Agroindustrial o ramas afines. Estudios de postgrado (preferencialmente).
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia laboral en áreas similares, como mínimo de tres años.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos prácticos en manejo de productos agrícolas.
- d. Competencias: Liderazgo, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo de crisis, pensamiento analítico, motivación al logro, relaciones públicas, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Productores rurales y asociatividad de proveedores.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Equipo de cómputo asignado y vehículo.
- b. Información confidencial: Demanda - proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

<b>a. Nombre del puesto</b>	<b>JEFE DE PROCESOS POSTCOSECHA</b>
<b>b. Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>GERENTE DE OPERACIONES</b>
<b>c. Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>AUXILIAR DE PROCESOS POSTCOSECHA</b>

#### **II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Misión

Dirigir, coordinar, supervisar y controlar la higienización, clasificación, embalaje y transportación de los productos agrícolas recolectados a los productores asociados a la empresa

b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Gerente de Operaciones, Jefe del CAS, Encargado de Control de Calidad, Jefe de Logística, Gerente Comercial	Proveedores asociados Clientes

### III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Diseñar y ejecutar el plan operativo para el Departamento de Procesos de Postcosecha.
2. Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Gerencia de Operaciones.
3. Elaborar y presentar informes según calendarización o cuando estos sean solicitados por el Gerente de Operaciones de la empresa.
4. Dirigir y controlar los procesos de postcosecha para la cuota de producción de los productores agrícolas asociados a la empresa.
5. Brindar asistencia técnica a los productores agrícolas asociados a la empresa, con el propósito de que la producción recolectada cumpla con todos los requisitos de calidad estipulados y requeridos para su distribución a los clientes.
6. Supervisar la correcta clasificación de la producción recolectada a los productores agrícolas asociados.
7. Coordinar el transporte de la cuota de producción de los productores agrícolas asociados de la empresa.
8. Dirigir la sistematización para la clasificación e higienización adecuada de la producción recolectada a los productores agrícolas asociados a la empresa.
9. Supervisar el embalaje apropiado y correcto de la producción recolectada a los productores asociados para que esta no sufra daños durante el transporte.

10. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente de Operaciones de la empresa.

**IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios Técnicos en Agronomía, Agroindustria o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia laboral en áreas similares, como mínimo de tres años.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos prácticos en manejo de productos agrícolas.
- d. Competencias: Responsabilidad, liderazgo, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo crisis, motivación al logro de metas.
- e. Conocimientos especiales: Productores rurales y asociatividad de proveedores.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Equipo de cómputo asignado y vehículo.
- b. Información confidencial: Demanda - proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	AUXILIAR DE PROCESOS POSTCOSECHA
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE PROCESOS POSTCOSECHA
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Colaborar efectiva y eficientemente en la clasificación, higienización, embalaje y transportación de la producción agrícola recolectada a los productores asociados a la empresa

b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Jefe de Procesos Postcosecha, Encargado Control de Calidad, Motoristas, Auxiliares de Despacho	Proveedores asociados, clientes

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Colaborar en la ejecución del plan de trabajo del Departamento de Procesos de Postcosecha.
2. Realizar los procesos correctos para la higienización de la cuota de producción recolectada a los proveedores asociados a la empresa.
3. Clasificar adecuadamente la producción recolectada a los proveedores asociados a la empresa.
4. Colaborar en los controles de recolección y entrega de la producción agrícola a los Centros de Acopio y Servicios de la empresa.
5. Colaborar en el embalaje adecuado y correcto de la cuota de producción recolectada a los proveedores asociados para evitar daños ocasionados en los productos durante la transportación a los Centros de Acopio de la empresa.
6. Apoyar en el transporte de la cuota de producción de los proveedores asociados a la empresa.
7. Proporcionar los datos requeridos para el adecuado registro del producto ingresado en la bodega.
8. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Procesos de Postcosecha de la empresa.

**IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios de Bachillerato con conocimiento agrícola.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia de un año en manejo de productos agrícolas.
- c. Conocimientos necesarios: Manejo y embalaje de productos agrícolas.
- d. Competencias: Iniciativa, responsabilidad, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, motivación al logro de metas.

- e. Conocimientos especiales: Matemática básica, conversión de pesos y medidas.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Equipo e insumos especializados para realizar labores de desinfección y clasificación de productos agrícolas, equipo agrícola convencional y equipo de seguridad ocupacional.
- b. Información confidencial: Proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	JEFE DE CAS (Centro de Acopio y Servicios)
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE DE OPERACIONES
c. Puesto(s) que supervisa directamente	MOTORISTA, AUXILIAR DE DESPACHO, AUXILIAR DE MANTENIMIENTO GENERAL

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Dirigir y controlar el acopio adecuado de la cuota de producción agrícola recolectada a los productores asociados a la empresa y coordinar el suministro de los insumos requeridos por estos para lograr cosechas optimas, incluyendo; además, la información de mercado suficiente y oportuna

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Gerente Comercial, Gerente de Operaciones, Jefe de Procesos Postcosecha, Encargado de Control de Calidad	Productores asociados y no asociados, clientes, transportistas

### **III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Diseñar y ejecutar el plan de trabajo del Centro de Acopio y Servicios de la empresa.
2. Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Gerencia de Operaciones de la empresa.
3. Elaborar y presentar informes sujetos a calendarización o cuando estos sean solicitados por el Gerente de Operaciones de la empresa.
4. Dirigir y controlar el acopio de la cuota de la producción agrícola establecida para los productores asociados a la empresa.
5. Asegurar que se cumplan con las normas establecidas para los procesos de su área de acción en coordinación con el Encargado de Control de Calidad de la empresa.
6. Coordinar el suministro de los insumos agrícolas adecuados y suficientes para obtener los resultados óptimos deseados para las cosechas de los productores agrícolas asociados a la cooperativa.
7. Suministrar información de mercado detallada, suficiente y oportuna para los productores agrícolas asociados a la cooperativa.
8. Coordinar el abastecimiento de productos agrícolas para el Centro de Negocios Multi Servicios, según estos sean requeridos en la comercialización con los clientes de la empresa.
9. Garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la respectiva zona geográfica de influencia.
10. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente de Operaciones de la empresa.

### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios Técnicos en Agronomía, Agroindustria o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia laboral en áreas similares, como mínimo de tres años.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos prácticos en manejo de productos agrícolas y de inventarios, manejo de paquetes de cómputo en ambiente Windows.
- d. Competencias: Responsabilidad, pensamiento analítico, liderazgo, orientado a resultados, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo crisis, motivación al logro de metas.

- e. Conocimientos especiales: Productores rurales y asociatividad de proveedores.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Equipo de cómputo asignado y vehículo.
- b. Información confidencial: Demanda - proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	MOTORISTA DE CAS
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE CAS
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Transportar productos e insumos del Centro de Acopio y Servicios de la empresa, segura y responsablemente
---

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Jefe de CAS, Auxiliar de Despacho de CAS, Auxiliar Procesos Postcosecha, Auxiliar de Bodega de CNMS	Proveedores asociados, clientes

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Transportar los productos e insumos a los lugares previamente indicados por el Jefe de CAS.
2. Registrar efectiva y adecuadamente los productos e insumos recibidos y entregados.
3. Organizar de forma efectiva las rutas para recepción y

- entrega de productos e insumos.
4. Realizar actividades pertinentes de mensajería encomendadas por el Jefe de CAS.
  5. Apoyar en cargar y descargar los productos e insumos.
  6. Dar mantenimiento adecuado y oportuno al vehículo.
  7. Velar por el orden y limpieza del vehículo.
  8. Verificar que el producto recibido cumpla con los estándares de calidad previamente establecidos.
  9. Manipular adecuadamente el producto en el traslado.
  10. Coordinar e informar sobre la bitácora de transporte.
  11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de CAS correspondiente.

**IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Bachillerato.
- b. Experiencia laboral previa: Tres años como mínimo en el oficio de motorista de transporte de carga, licencia de conducir pesada (indispensable).
- c. Conocimientos necesarios: Nomenclatura de El Salvador, señalizaciones y reglamento de tránsito.
- d. Competencias: Iniciativa, responsabilidad, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, relaciones públicas.
- e. Conocimientos especiales: Matemática básica, conversión de medidas y pesos.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Vehículo asignado, material de embalaje, productos transportados.
- b. Información confidencial: Precios - proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>AUXILIAR DE DESPACHO DE CAS</b>
b. <b>Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>JEFE DE CAS</b>
c. <b>Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>NINGUNO</b>

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Apoyar en la entrega y transporte de los productos e insumos del Centro de Acopio y Servicios de la empresa

### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Jefe de CAS, Motorista de CAS, Auxiliar Procesos Postcosecha	Proveedores asociados, clientes

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Cargar y descargar productos e insumos agrícolas en forma efectiva y eficiente.
2. Apoyar en el control para la recepción y entrega de los productos e insumos agrícolas.
3. Efectuar labor pertinente de mensajería encomendada por el Jefe de CAS.
4. Apoyar al motorista cuando éste así lo requiera.
5. Atender las necesidades de los productores agrícolas asociados y de los clientes de la empresa.
6. Apoyar en el aseo del vehículo en que se asigne.
7. Revisar que las características, condición general y apariencia física del producto cumplan con los requisitos previamente establecidos.
8. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de CAS correspondiente.

## IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- a. Educación formal necesaria: Estudios de Noveno Grado (indispensable).
- b. Experiencia laboral previa: No indispensable.
- c. Conocimientos necesarios: Señalización de tránsito.
- d. Competencias: Iniciativa, responsabilidad autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, motivación al logro.
- e. Conocimientos especiales: Ninguno.

## V. RESPONSABILIDADES

- a. Materiales: Equipo de seguridad ocupacional.
- b. Información confidencial: Indispensable.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>AUXILIAR DE MANTENIMIENTO GENERAL DE CAS</b>
b. <b>Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>JEFE DE CAS</b>
c. <b>Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>NINGUNO</b>

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Asegurar el orden y limpieza del equipo e instalaciones del área de operaciones y de almacenamiento del Centro de Acopio y Servicios; así como, las zonas circundantes y áreas de jardines interiores y exteriores

- b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Todo el personal del área de trabajo	No aplican

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Efectuar las labores de limpieza y desinfección en las instalaciones y el equipo del Centro de Acopio y Servicios de la empresa.
2. Asegurar el orden adecuado y correcto en las diferentes áreas de las instalaciones, lo cual incluye accesorios utilitarios y de servicio.
3. Reportar al Jefe de CAS las necesidades de equipo, insumos de limpieza y jardinería, así como productos de consumo general, tales como: agua purificada, café, cremora y azúcar.

4. Reportar al Jefe de CAS sobre daños y/o pérdidas ocasionadas en el equipo de servicio general utilizado, con el propósito de evaluar su reparación o remplazo según el caso.
5. Efectuar labores de mantenimiento en jardines internos y externos, así como en las plantas ornamentales que se ubiquen dentro de las áreas de oficinas o pasillos de las instalaciones.
6. Clasificar adecuadamente los desechos para su correcta eliminación posterior.
7. Realizar labores pertinentes de mensajería encomendada por el Jefe de CAS respectivo.
8. Hacer uso adecuado y racional de los utensilios, productos e insumos de limpieza y jardinería.
9. Mantener abastecidos y limpios los dispensarios de agua y café para todo el personal, así como asegurar las condiciones óptimas de limpieza de los electrodomésticos utilizados.
10. Brindar atención especial para las reuniones de trabajo del personal del Centro de Acopio y Servicios, así como para los eventos a desarrollarse en las instalaciones.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de CAS correspondiente.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios mínimos de noveno grado.
- b. Experiencia laboral previa: No necesaria.
- c. Conocimientos necesarios: Jardinería (deseable).
- d. Competencias: Responsabilidad, iniciativa, relaciones interpersonales, discrecionalidad, amabilidad, empatía, aptitud servicial y ordenada.
- e. Conocimientos especiales: Ninguno

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Utensilios de jardinería y limpieza, equipo de seguridad ocupacional.
- b. Información confidencial: Ninguna.
- c. Toma de decisiones: Poco Frecuentes.

#### **I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE DE OPERACIONES
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Dirigir, coordinar, supervisar y controlar los estándares requeridos para asegurar la calidad de los procesos que se ejecutan y de los productos finales que se obtienen de ellos

### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Gerente de Operaciones, Jefe de Procesos Postcosecha, Jefe de CAS, Jefe de Logística, Auxiliares de Mantenimiento General, Gerente Comercial	Proveedores asociados, clientes

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Diseñar y ejecutar el plan estratégico de calidad para la empresa.
2. Coordinar y dirigir el trabajo enfocado en el objetivo empresarial propuesto.
3. Utilizar herramientas de calidad para sistematizar los diferentes procesos y armonizar con la visión, misión, valores y estrategias empresariales.
4. Controlar el desarrollo de la sistematización de los procesos, con el propósito de cumplir con los planes, objetivos y metas concretas trazadas por la Alta Dirección de la empresa
5. Diseñar e impulsar estrategias de calidad que contribuyan al logro de las metas propuestas.

6. Monitorear las exigencias del entorno para adecuar las unidades organizativas para el cumplimiento de las normas de calidad en la empresa.
7. Diseñar y monitorear las normas sobre seguridad e higiene industrial, para mantener las condiciones adecuadas que aseguren la calidad adecuada y correcta de los productos agrícolas recolectados a los productores asociados a la empresa.
8. Asegurar la inocuidad y las buenas prácticas en el tratamiento de los productos agrícolas.
9. Evaluar periódicamente al personal sobre prácticas de calidad puestas en marcha, para determinar ajustes y retroalimentar procesos.
10. Diseñar programas de capacitación que contribuyan a divulgar e implementar procesos de calidad adecuados y acordes a la actividad empresarial.
11. Elaborar y presentar informes de gestión según calendarización o cuando estos sean requeridos por el Gerente de Operaciones.
12. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente de Operaciones de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Ingeniería Agronómica, Industrial o ramas afines. Estudios de Postgrado en Calidad Total (deseable).
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia mínima de tres años en implementación de procesos de calidad.
- c. Conocimientos necesarios: Herramientas de calidad.
- d. Competencias: Liderazgo, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo crisis, pensamiento analítico, motivación al logro, relaciones públicas, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Productores rurales y asociatividad de proveedores.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Vehículo, equipo de cómputo, equipo de protección y seguridad industrial.
- b. Información confidencial: Demanda, proveedores, clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

## I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

a. Nombre del puesto	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE GENERAL
c. Puesto(s) que supervisa directamente	JEFE DE FINANZAS, JEFE DE LOGÍSTICA, JEFE DE RECURSOS HUMANOS, ENCARGADO DE COMPRAS

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Planificar, dirigir y controlar procesos relacionados con finanzas a corto y mediano plazo en la empresa, con la finalidad de mantener y mejorar su patrimonio procurando el máximo rendimiento de los recursos financieros. Velar por la administración eficiente y transparente de los recursos de la empresa y de los procesos administrativos en general

### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Clientes y proveedores asociados, dependencias gubernamentales, auditores externos, instituciones financieras

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Elaborar, implementar y dar seguimiento al plan operativo de la Gerencia Administrativa y Financiera, orientado al logro del objetivo y la meta del plan estratégico de la empresa.
2. Controlar la ejecución del plan operativo de las áreas de Finanzas, Logística, Recursos Humanos y Compras.

3. Coordinar los procesos de análisis, presupuestos y administración de la empresa, con el propósito de generar información que permita sustentar la toma de decisiones financieras y administrativas por parte de la Alta Dirección de la empresa.
4. Proponer medidas financieras y administrativas que mejoren los resultados operacionales de la empresa.
5. Coordinar el diseño, elaboración y divulgación de los estados financieros, para comunicar a la Gerencia General sobre los resultados obtenidos.
6. Dar seguimiento al presupuesto financiero, para buscar y localizar posibles diferencias con respecto al desempeño real e identificar y corregir las causas que las provocaron.
7. Formular y dar seguimiento al plan presupuestario, para asignar trabajos y supervisar su ejecución.
8. Propiciar el desarrollo de las capacidades y conocimientos vigentes para el personal de la Gerencia Administrativa y Financiera con el propósito de asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
9. Coordinar acciones con el Jefe de Recursos Humanos con el propósito de ejecutar acciones tales como: detectar necesidades de capacitación, evaluar desempeño y mantener un clima laboral favorable.
10. Asegurar el manejo y flujo de efectivo de la empresa, con las fuentes de financiamiento e instituciones del sistema financiero.
11. Revisar y ajustar políticas y/o procedimientos administrativos según las condiciones internas y externas de la empresa.
12. Coordinar las actividades de auditoría, para mantener un control efectivo de las operaciones de la empresa e informar oportunamente a la Junta Directiva sobre los resultados obtenidos.
13. Elaborar y presentar informes por calendarización o requerimiento del Gerente General.
14. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente General de la empresa.

#### IV. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Licenciado en Administración de Empresas, Contaduría Pública o ramas afines. Preferiblemente con Maestría en Finanzas.

- b. Experiencia laboral previa: Experiencia mínima de tres años en finanzas y administración.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, legislación laboral, tributaria y mercantil, finanzas y programación financiera.
- d. Competencias: Liderazgo, autoconfianza, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, dirección de personas, pensamiento analítico, autocontrol, orientado a resultados, relaciones públicas, motivación al logro.
- e. Conocimientos especiales: Finanzas.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Políticas generales de la empresa, estados financieros de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Muy frecuentes (importancia alta).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

<b>a. Nombre del puesto</b>	<b>ENCARGADO DE COMPRAS</b>
<b>b. Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>
<b>c. Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>NINGUNO</b>

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Ejecutar el programa de compras de la empresa; atendiendo tanto las compras del activo realizable como las necesarias para el normal funcionamiento administrativo de la misma, y velar porque se realicen en el momento oportuno, en las cantidades necesarias, con la calidad requerida, al precio mas conveniente y con la garantía adecuada por parte del proveedor

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Clientes y proveedores asociados

### III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Dar seguimiento y cumplimiento al programa de compras de la empresa.
2. Realizar investigación de precios en el mercado nacional o internacional (según el caso), para que las compras se realicen a precios competitivos.
3. Solicitar cotizaciones de precios sobre productos a diferentes proveedores según sea la conveniencia y la necesidad para la obtención de los mismos.
4. Actualizar y depurar periódicamente el control de la cartera de proveedores de la empresa, sean estos nacionales o internacionales.
5. Presentar informes periódicos al Gerente Administrativo y Financiero sobre las compras efectuadas en el mes, para verificar el grado de cumplimiento del programa de compras de la empresa.
6. Sostener reuniones con proveedores claves de la empresa, con el propósito de negociar los mejores precios de compra, los cuales pueden incluir descuentos por volumen u otros convenios preferentes.
7. Verificar que los insumos y productos que se compren cumplan a cabalidad con las características y calidad definidas y previamente indicadas al proveedor.
8. Efectuar el control detallado de las garantías ofrecidas por los proveedores, en cuanto al tiempo y cobertura de las mismas.
9. Informar oportunamente al Gerente Administrativo y Financiero sobre las variaciones de precios en los insumos y productos comprados por la empresa, y efectuar los ajustes del caso en el programa de compras según se requiera.
10. Asegurar la adquisición, almacenamiento, existencia y seguridad de todos los productos e insumos adquiridos por la empresa.
11. Seleccionar y mantener en cartera a los proveedores más competentes y efectivos.
12. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente Administrativo y Financiero de la empresa.

## VI. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- a. Educación formal necesaria: Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, Contabilidad, Mercadeo o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Dos años en puestos similares.
- c. Conocimientos necesarios: Manejo de equipo y paquetes computacionales, conocimientos sobre actualización de precios de mercado.
- d. Competencias: Trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Investigación de precios.

## V. RESPONSABILIDADES

- a. Materiales: Mobiliario y equipo asignado.
- b. Información confidencial: Plan de compras y proveedores de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

## I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

a. Nombre del puesto	JEFE DE FINANZAS
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
c. Puesto(s) que supervisa directamente	ENCARGADO DE TESORERÍA AUXILIAR CONTABLE DE CNMS AUXILIAR CONTABLE DE CAS

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

- a. Misión

Planificar, dirigir y controlar el sistema contable de la empresa; así como, coordinar el registro de todas las operaciones realizadas, con el propósito de garantizar la generación de la información contable, que permita sustentar la situación financiera de la empresa y la toma de decisiones oportunas

b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Con todas las unidades de la empresa	Clientes y proveedores asociados, entidades reguladoras y fiscalizadoras, dependencias gubernamentales, auditores externos

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar, implementar y dar seguimiento al plan operativo del Departamento de Finanzas, orientado al logro del objetivo del plan estratégico de la empresa.
2. Administrar y coordinar el funcionamiento y utilización del sistema contable, con el propósito de asegurar la generación de la información que refleje la situación financiera real de la empresa.
3. Coordinar el diseño y elaboración de los estados e informes financieros, con el propósito de generar la información necesaria y oportuna para analizar la posición financiera de la empresa.
4. Revisar y autorizar todos los estados financieros de la empresa.
5. Cooperar con la auditoría interna en el manejo de la información pertinente, para facilitar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
6. Formular y dar seguimiento al presupuesto del Departamento de Finanzas.
7. Asignar, supervisar y controlar los trabajos requeridos, para dar cumplimiento de los objetivos del Departamento de Finanzas.
8. Ejecutar acciones de administración y desarrollo de recursos humanos: Capacitación, evaluación de desempeño y mantenimiento de un clima laboral favorable en el Departamento de Finanzas.
9. Asegurar el cumplimiento de las obligaciones mercantiles, fiscales y municipales de la empresa.
10. Elaborar y presentar informes según calendarización o cuando estos sean requeridos por el Gerente Administrativo y Financiero.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente Administrativo y Financiero de la empresa.

#### IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- a. Educación formal necesaria: Licenciatura en Contaduría Pública o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Cinco años desempeñándose como Contador General.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, legislación tributaria y mercantil, y auditoría.
- d. Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo y cooperación, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, dirección de personas, pensamiento analítico, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Contabilidad.

#### V. RESPONSABILIDADES

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Estados financieros de la empresa, estados de cuenta, informes auditoría.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

#### I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

a. Nombre del puesto	AUXILIAR CONTABLE DE CNMS (Centro de Negocios y Multi Servicios)
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE FINANZAS
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

#### II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

- a. Misión

Controlar y revisar que el proceso de recopilación, clasificación y registro de los datos contables se realicen adecuadamente, con el propósito de garantizar la generación de información oportuna que refleje el rendimiento y situación financiera de la empresa

b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Con todas las unidades de la empresa	Clientes y proveedores asociados, dependencias gubernamentales, auditores externos, entidades reguladoras y fiscalizadoras

III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Actualizar el catálogo de cuentas y su manual de aplicación con la finalidad de garantizar y sustentar la confiabilidad de todos los datos financieros presentados para su posterior análisis.
2. Elaborar las conciliaciones de las cuentas bancarias de la empresa, con el propósito de verificar y garantizar los saldos existentes y actualizados.
3. Registrar y controlar las operaciones diarias en concepto de ventas realizadas por la empresa, para reflejar todos los ingresos recibidos.
4. Registrar y dar seguimiento a las cuentas por cobrar de la empresa.
5. Realizar la facturación de las ventas diarias efectuadas por la empresa.
6. Generar y revisar los reportes diarios de ingresos por ventas y compararlos con la facturación emitida en el mismo periodo.
7. Realizar todas las operaciones de pago a los proveedores para mantener a la empresa solvente con sus compromisos financieros adquiridos.
8. Registrar las depreciaciones, amortizaciones y provisiones mensuales, con el propósito de reflejar el efecto de las mismas en las cuentas a aplicar, manteniendo los estados financieros actualizados.
9. Controlar y registrar los pagos e intereses por concepto de depósitos a plazo, a fin de asegurar el pago oportuno de los mismos.
10. Elaborar las declaraciones tributarias con el propósito de cumplir con las disposiciones legales en materia de impuestos.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Finanzas de la empresa.

#### IV. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública o ramas afines, a nivel de cuarto año.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia de tres años en contabilidad.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, legislación tributaria y mercantil, conocimientos en auditoría.
- d. Competencias: Trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, pensamiento analítico, autocontrol, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Contabilidad.

#### V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Listado de precios de compra y venta de productos.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

#### I. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>AUXILIAR CONTABLE DE CAS</b>
b. <b>Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>JEFE DE FINANZAS</b>
c. <b>Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>NINGUNO</b>

#### II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Controlar y supervisar la recopilación, clasificación y registro adecuados y oportunos de los datos contables, para garantizar la generación de información que refleje el rendimiento y situación financiera de la empresa

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Clientes y proveedores asociados, auditores externos, entidades reguladoras y fiscalizadoras

### III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Actualizar el catálogo de cuentas y su manual de aplicación con la finalidad de garantizar y sustentar la confiabilidad de todos los datos presentados.
2. Registrar y controlar las operaciones diarias en concepto de ventas y compras realizadas, para reflejar los ingresos recibidos y los gastos efectuados por el Centro de Acopio y Servicios.
3. Registrar y dar seguimiento a las cuentas por cobrar del Centro de Acopio y Servicios.
4. Realizar la facturación de las ventas diarias efectuadas por el Centro de Acopio y Servicios.
5. Generar y revisar los reportes diarios de todos los ingresos en concepto de ventas del Centro de Acopio y servicios, para compararlos con la facturación emitida en el mismo periodo.
6. Recibir y comparar los estados de cuenta bancarios relativos a las cuentas de depósitos existentes para el Centro de Acopio y Servicios.
7. Elaborar las conciliaciones de las cuentas bancarias del Centro de Acopio y Servicios, con el propósito de verificar y garantizar los saldos existentes y actualizarlos.
8. Proporcionar la información necesaria del Centro de Acopio y Servicios para la elaboración de las declaraciones tributarias de la empresa y cumplir con las disposiciones legales en materia de impuestos.
9. Atender las observaciones efectuadas por los entes fiscalizadores a las operaciones propias del Centro de Acopio y Servicios.
10. Mantener coordinación financiera oportuna con el Centro de Negocios y Multa Servicios de la empresa.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Finanzas de la empresa.

### IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- a. Educación formal necesaria: Estudiante de Licenciatura en Contaduría Pública o ramas afines, a nivel de segundo año.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia de dos años en contabilidad.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, legislación tributaria y mercantil, y auditoría.
- d. Competencias: Trabajo en equipo, responsabilidad y perseverancia, iniciativa y creatividad, motivación al logro de metas, autocontrol, desarrollo de interrelaciones, automotivación, pensamiento analítico, orientado a resultados.
- e. Conocimientos especiales: Contabilidad.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Listado de precios de compra y venta de productos.
- c. Toma de decisiones: Frecuente (importancia baja).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	ENCARGADO DE TESORERIA
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE FINANZAS
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Salvaguardar responsable, adecuada y sistemáticamente los dineros provenientes de la cobranza efectuada a los clientes de la empresa y atender las obligaciones emanadas de los compromisos adquiridos por los pagos a terceros que debe realizar la sociedad

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones Internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Empresas comerciales, dependencias gubernamentales, auditores externos

### III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Recibir los pagos de los clientes de la empresa.
2. Elaborar las remesas del efectivo cobrado.
3. Apoyar el registro de las remesas realizadas.
4. Generar los reportes de ingresos diarios de las cajas y verificar la autenticidad monetaria.
5. Elaborar y registrar los Quedan de la empresa.
6. Elaborar los cheques de pago para los proveedores de la empresa.
7. Administrar el fondo de caja chica de la empresa.
8. Elaborar las conciliaciones bancarias de todas las cuentas de la empresa.
9. Preparar el informe de cuentas por cobrar y hacer las gestiones de cobro respectivas.
10. Administrar el inventario de la papelería.
11. Elaborar y presentar informes según calendarización o cuando estos sean requeridos por el Jefe de Finanzas.
12. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Finanzas de la empresa.

### IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- a. Educación formal necesaria: Estudiante de Contaduría Pública, Administración de Empresas o ramas afines, a nivel de cuarto año.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia mínima de dos años en el área tesorería.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, contabilidad y administración del efectivo.
- d. Competencias: Trabajo en equipo, iniciativa y creatividad, desarrollo de interrelaciones, orientado a resultados, relaciones públicas.
- e. Conocimientos especiales: Administración efectivo.

### V. RESPONSABILIDADES

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Informes de cuentas por cobrar y pagar de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Frecuente (importancia media).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

<b>a. Nombre del puesto</b>	<b>JEFE DE LOGISTICA</b>
<b>b. Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO</b>
<b>c. Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>MOTORISTA, AUXILIAR DE DESPACHO, ENCARGADO DE MANTENIMIENTO GENERAL</b>

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Dirigir, coordinar, supervisar y controlar el uso eficaz y eficiente de los medios logísticos necesarios para la recolección, clasificación, higienización, empaque, transportación y resguardo de los productos agrícolas suministrados por los proveedores; así como, su transportación final al Centro de Negocios y Multi Servicios de la empresa

- b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Gerente de Operaciones, Jefe de Procesos Postcosecha, Jefe de CAS, Encargado de Control de Calidad, Gerente Comercial	Proveedores asociados, clientes, transportistas

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Diseñar y ejecutar el plan operativo de del Departamento de Logística de la empresa.
2. Contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la Gerencia Administrativa y Financiera.

3. Coordinar, supervisar y controlar los medios logísticos y de mantenimiento general para ejecutar el plan de trabajo a desarrollar por el Departamento de Logística de la empresa.
4. Elaborar y presentar informes según calendarización o cuando estos sean solicitados por el Gerente Administrativo y Financiero de la empresa.
5. Coordinar los medios logísticos requeridos para la transportación de la cuota de producción para los productores agrícolas asociados a la empresa.
6. Asignar los recursos requeridos para la clasificación e higienización de la producción recolectada a los productores agrícolas asociados a la empresa.
7. Coordinar la obtención de materiales para embalaje de la producción recolectada a los productores asociados.
8. Garantizar el resguardo adecuado de los productos agrícolas durante su transportación.
9. Coordinar el suministro a los Centros de Negocios y Multi Servicios, con autorización previa, de las cantidades de producto que estos requieran para su comercialización final.
10. Administrar los recursos para el desarrollo de todas las actividades requeridas en el mantenimiento general de la empresa.
11. Asegurar el mantenimiento de las instalaciones y equipo de la empresa.
12. Realizar otras actividades asignadas por el Gerente Administrativo y Financiero de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios Técnicos en Ingeniería Industrial o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia laboral en áreas similares, como mínimo de tres años.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos prácticos en manejo de productos agrícolas.
- d. Competencias: Responsabilidad, liderazgo, iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, manejo crisis, motivación al logro.
- e. Conocimientos especiales: Productores rurales y asociatividad de proveedores.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Equipo de cómputo asignado y vehículo.
- b. Información confidencial: Demanda - proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>MOTORISTA DE LOGISTICA</b>
b. Puesto del que depende jerárquicamente	<b>JEFE DE LOGISTICA</b>
c. Puesto(s) que supervisa directamente	<b>NINGUNO</b>

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

<b>Transportar productos e insumos del Centro de Negocios y Multi Servicios de la empresa, segura y responsablemente</b>
--

- b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Jefe de Logística, Auxiliar de Despacho Logística, Auxiliar de Bodega de CNMS, Personal administrativo	Proveedores asociados Clientes

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Transportar los productos e insumos a los lugares previamente indicados por el Jefe de Logística.
2. Registrar efectiva y adecuadamente los productos e insumos recibidos y entregados.
3. Organizar de forma efectiva las rutas para recepción y entrega de productos e insumos.
4. Realizar actividades pertinentes de mensajería encomendadas por el Jefe de Logística.
5. Apoyar en cargar y descargar los productos e insumos.

6. Dar mantenimiento adecuado y oportuno al vehículo.
7. Velar por el orden y limpieza del vehículo.
8. Verificar que el producto recibido cumpla con los estándares de calidad previamente establecidos por el Encargado de Control de Calidad de la empresa.
9. Asegurar la manipulación adecuada del producto durante el transporte para evitar daños en el mismo.
10. Coordinar e informar sobre la bitácora de transporte a los interesados.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Logística de la empresa.

**IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Bachillerato.
- b. Experiencia laboral previa: Tres años como mínimo en el oficio de motorista de transporte de carga. Licencia de conducir pesada (indispensable).
- c. Conocimientos necesarios: Nomenclatura de El Salvador, señalizaciones y reglamento de tránsito.
- d. Competencias: Iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza, relaciones públicas.
- e. Conocimientos especiales: Matemática básica, conversión de medidas y pesos.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Vehículo asignado, material de embalaje, productos transportados.
- b. Información confidencial: Precios - proveedores - clientes.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	AUXILIAR DE DESPACHO LOGISTICA
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE LOGISTICA
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Misión

Apoyar en la entrega y transporte de los productos e insumos del Centro de Negocios y Multi Servicios de la sociedad cooperativa

b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Jefe de Logística, Motorista de Logística, Auxiliar de Bodega de CNMS, Motoristas de CAS, Auxiliares de Despacho de CAS, Personal administrativo	Proveedores asociados, clientes

III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Cargar y descargar productos e insumos agrícolas en forma efectiva y eficiente.
2. Apoyar en el control para la recepción y entrega de los productos e insumos agrícolas.
3. Efectuar labor pertinente de mensajería encomendada por el Jefe de Logística.
4. Apoyar al motorista cuando éste así lo requiera.
5. Atender las necesidades de los productores agrícolas asociados y de los clientes de la empresa.
6. Apoyar en el aseo del vehículo en que se asigne.
7. Revisar y constatar que las características y condiciones físicas y de apariencia general del producto cumplan los con las normas y requisitos previamente establecidos por el Encargado de Control de Calidad de la empresa.
8. Constatar que los insumos cumplan lo especificado.
9. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Logística de la empresa.

IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN

- a. Educación formal necesaria: Estudios de noveno grado (indispensable).
- b. Experiencia laboral previa: No indispensable.

- c. Conocimientos necesarios: Señalización de tránsito.
- d. Competencias: Iniciativa, autocontrol, trabajo en equipo, responsabilidad, autoconfianza.
- e. Conocimientos especiales: Ninguno.

**V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Equipo de seguridad ocupacional.
- b. Información confidencial: Indispensable.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

**I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. Nombre del puesto	AUXILIAR DE BODEGA PARA CNMS
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE LOGÍSTICA
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

**II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Administrar y controlar el ingreso y salida de productos e insumos; así como, garantizar las condiciones adecuadas para el producto embodegado
--

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones Internas	Relaciones externas
Jefe de Logística, Motorista de Logística, Auxiliar Despacho de Logística, Encargado de Mantenimiento General	No aplican

**III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

- 1. Registrar adecuada y sistemáticamente el inventario de la bodega de la empresa.

2. Cumplir con los mecanismos de administración y control previamente establecidos para ese propósito.
3. Ubicar los productos e insumos recibidos, en el lugar previamente estipulado en el interior de la bodega.
4. Despachar los productos e insumos cada vez que sea indicado por el personal de la empresa autorizado.
5. Garantizar las condiciones requeridas por el Encargado de Control de Calidad para el adecuado y correcto almacenamiento y preservación de los productos e insumos en la bodega de la empresa.
6. Garantizar la higiene de la bodega y la preservación adecuada de los productos e insumos.
7. Cumplir con el reglamento concerniente al almacenamiento para los productos e insumos agrícolas en bodega de la empresa.
8. Cumplir las normas de seguridad y salud ocupacional establecidas en la empresa.
9. Utilizar correctamente el equipo de protección y seguridad ocupacional proporcionado por la empresa para realizar las labores en la bodega.
10. Mantener actualizado el registro de la bitácora para el ingreso y egreso de los productos e insumos a las instalaciones de la bodega del Centro de Negocios y Multi Servicios de la empresa.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Logística de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios de Bachillerato con conocimiento contable (deseable).
- b. Experiencia laboral previa: Manejo de inventarios.
- c. Conocimientos necesarios: Manejo de inventarios.
- d. Competencias: Iniciativa, responsabilidad, autocontrol, trabajo en equipo, autoconfianza
- e. Conocimientos especiales: Matemática básica y conversiones de pesos y medidas.

#### **V. RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Contómetro y equipo de seguridad ocupacional asignado.
- b. Información confidencial: Ninguna prevista.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia baja).

## I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

a. Nombre del puesto	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO GENERAL DE CNMS
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE LOGÍSTICA
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Asegurar el orden y limpieza del equipo e instalaciones de las áreas de operaciones, administrativa y de almacenamiento del Centro de Negocios y Multi Servicios de la empresa; así como, las zonas circundantes y áreas de jardines exteriores

### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Todo el personal del área de trabajo	No aplican

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Efectuar labores de limpieza y desinfección en las instalaciones y equipo del Centro de Negocios y Multi Servicios de la empresa, haciendo énfasis en el área de almacenamiento de productos e insumos agrícolas.
2. Asegurar el orden adecuado y correcto en las diferentes áreas de las instalaciones, lo cual incluye accesorios utilitarios y de servicio.
3. Reportar al Jefe de Logística las necesidades de equipo, insumos de limpieza y jardinería, así como productos de consumo general, tales como; agua purificada, café, cremora y azúcar.
4. Reportar al Jefe de Logística sobre daños y/o pérdidas ocasionadas en el equipo de servicio general

utilizado, con el propósito de evaluar su reparación o remplazo según el caso.

5. Efectuar labores de mantenimiento en jardines internos y externos, así como en las plantas ornamentales que se ubiquen dentro de las áreas de oficinas o pasillos de las instalaciones.
6. Clasificar adecuadamente los desechos para su correcta eliminación posterior.
7. Realizar labores pertinentes de mensajería encomendada por el Jefe de Logística de la empresa.
8. Hacer uso adecuado y racional de los utensilios, productos e insumos de limpieza y jardinería.
9. Mantener abastecidos y limpios los dispensarios de agua y café para todo el personal que labora en el Centro de Negocios y Multi Servicios, así como asegurar las condiciones óptimas de limpieza de los electrodomésticos utilizados.
10. Brindar atención especial para las reuniones de trabajo efectuadas por el personal del Centro de Negocios y Multi Servicios, así como para las actividades y eventos de negocios a desarrollarse al interior de las instalaciones o en los jardines de su área periférica.
11. Realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Logística de la empresa.

#### IV. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudios mínimos de noveno grado.
- b. Experiencia laboral previa: No necesaria.
- c. Conocimientos necesarios: Jardinería (deseable).
- d. Competencias: Responsabilidad, autocontrol, iniciativa, relaciones interpersonales, discrecionalidad, amabilidad, empatía, aptitud servicial y ordenada.
- e. Conocimientos especiales: Ninguno

#### V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Utensilios de jardinería y limpieza, equipo de seguridad.
- b. Información confidencial: Ninguna.
- c. Toma de decisiones: Poco frecuentes.

## I. INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
b. Puesto del que depende jerárquicamente	GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
c. Puesto(s) que supervisa directamente	ENCARGADO DE PLANILLA, ENCARGADO DE CAPACITACIONES, ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

## II. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO

### a. Misión

Contribuir a la eficiente y eficaz administración del personal de la empresa, mediante la conducción de políticas, normas, reglamentos, procedimientos, programas de capacitación y proyectos que permitan una efectiva relación laboral en línea con los objetivos establecidos por la organización

### b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Empresas comerciales, dependencias gubernamentales, auditores externos, instituciones capacitadoras, administradoras de fondos de pensiones, instituciones financieras

## III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Diseñar, implementar y dar seguimiento al plan operativo anual del Departamento de Recursos Humanos de la empresa.
2. Elaborar y presentar informes según calendarización previamente acordada con el Gerente Administrativo y

- Financiero de la empresa.
3. Controlar y autorizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal para la empresa.
  4. Dar seguimiento y autorización a las capacitaciones internas o externas que se impartan, de acuerdo a la calendarización de las mismas.
  5. Diseñar e implementar el proceso de evaluación del desempeño anual o semestral para todo el personal de la empresa, según conveniencia.
  6. Revisar y autorizar planillas de pago a empleados, prestadores de servicios y otras instituciones.
  7. Diseñar, implementar y dar seguimiento al plan de seguridad e higiene ocupacional de la empresa.
  8. Analizar y dictaminar las propuestas de movimientos de personal, sueldos y prestaciones.
  9. Promover la comunicación efectiva con el personal y con los diferentes actores internos de la empresa.
  10. Ejecutar acciones vinculadas a la evaluación del nivel de motivación, satisfacción y clima laboral para todo el personal de la empresa.
  11. Vigilar el cumplimiento y aplicación del reglamento interno de trabajo de la empresa.
  12. Analizar y proponer mejoras a las disposiciones vigentes para las relaciones laborales y vigilar que estas se cumplan según lo previsto.
  13. Apoyar y realizar otras actividades asignadas por el Gerente Administrativo y Financiero.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Experiencia mínima de tres años en el área recursos humanos.
- c. Conocimientos necesarios: Conocimientos en el manejo de equipo y paquetes computacionales, higiene y salud ocupacional, legislación laboral.
- d. Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, iniciativa y creatividad, pensamiento analítico, desarrollo de interrelaciones, capacidad de relacionarse con diversos actores de la empresa, dirección de personas, orientado a resultados, relaciones públicas.
- e. Conocimientos especiales: Recursos humanos.

V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Políticas de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia alta).

I. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>ENCARGADO DE PLANILLA</b>
b. Puesto del que depende jerárquicamente	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
c. Puesto(s) que supervisa directamente	NINGUNO

II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Elaborar, controlar y coordinar el pago oportuno y a tiempo de las planillas del personal, asegurando la satisfacción del cliente interno de la empresa
---

- b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Con todas las unidades de la empresa	Administradoras de fondos de pensiones, instituciones financieras, dependencias gubernamentales, empresas aseguradoras

III. **DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar la planilla mensual y quincenal del personal fijo de la empresa.
2. Elaborar la planilla del personal externo que presta servicios a la empresa.
3. Elaborar la planilla de pagos en las diferentes administradoras de fondos de pensiones, seguro social e instituciones financieras.

4. Asegurar la entrega de los recibos de pago a todo el personal de la empresa y el archivo correspondiente a la constancia de los mismos.
5. Asegurar la entrega de los comprobantes de pago del seguro social a todo el personal de la empresa.
6. Administrar el control de entradas, salidas y permisos de inasistencia justificada para todo el personal que labora en la empresa.
7. Elaborar los cálculos para descuentos de sueldo por entradas tardías e inasistencias injustificadas.
8. Procesar y archivar las constancias de incapacidad de todo el personal de la empresa, y dar seguimiento especial a las incapacidades que sean ocasionadas directamente por accidentes laborales.
9. Elaborar los cálculos para las prestaciones laborales de ley u otras que sean autorizadas.
10. Elaborar los cálculos para las indemnizaciones, aguinaldos de tiempo parcial y comisiones por ventas, y guardar la confidencialidad de los datos.
11. Procesar en la planilla los movimientos del personal de la empresa, tales como: cambios de puesto, modificaciones de salario, permisos con o sin goce de sueldo, bonificaciones, comisiones, pago de vacaciones anuales no devengadas, horas extras, días festivos laborados, despidos, renunciaciones, incapacidades y accidentes laborales.
12. Apoyar y realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Recursos Humanos de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudiante de Licenciatura en Administración de Empresas, Contaduría Pública o ramas afines, a nivel de segundo año.
- b. Experiencia laboral previa: Un año en puestos similares.
- c. Conocimientos necesarios: Elaboración de planillas, calculo de prestaciones laborales y archivo de documentación. Manejo de ofimática.
- d. Competencias: Trabajo en equipo, iniciativa, autocontrol, orientado a resultados, discrecionalidad, responsabilidad, autoconfianza, aptitud ágil, ordenada y planificadora, motivación al logro de metas.
- e. Conocimientos especiales: Leyes laborales.

V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Registros de planilla y movimientos de personal de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

I. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>ENCARGADO DE CAPACITACIONES</b>
b. Puesto del que depende jerárquicamente	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
c. Puesto(s) que supervisa directamente	<b>NINGUNO</b>

II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

<p>Asegurar la actualización y capacitación constante en el desarrollo de los procesos para optimizar el desempeño de las funciones del personal de la empresa y la producción óptima de los proveedores asociados a la cooperativa</p>
---

- b. Relaciones de trabajo

<b>Relaciones internas</b>	<b>Relaciones externas</b>
Con todas las unidades de la empresa	Entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, instituciones capacitadoras

III. **DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES**

1. Elaborar el diagnóstico anual o semestral para las capacitaciones de todo el personal de la empresa, según conveniencia.
2. Planear las capacitaciones para el personal y su presupuesto anual o semestral, según lo planificado.

3. Asegurar que los programas de capacitación se encuentren acordes con las funciones y objetivos de cada uno de los puestos de trabajo del personal y de los objetivos estratégicos y metas de la empresa.
4. Ejecutar y controlar las capacitaciones de todo el personal de la empresa.
5. Gestionar el apoyo adecuado para las áreas especializadas en la capacitación, con institutos de formación profesional, organizaciones gubernamentales o de desarrollo agrícola según la injerencia de los temas a desarrollarse.
6. Apoyar el desarrollo de habilidades de liderazgo, entrenamiento, mejora continua, calidad, planeación estratégica e identificación de temas útiles para las competencias del personal de la empresa.
7. Diseñar, ejecutar y controlar los planes de capacitación dirigidos a los productores agrícolas asociados a la cooperativa.
8. Gestionar capacitaciones importantes, que aunque no se encuentren planificadas, se determine su necesidad de ser impartidas al personal asignado a algunas áreas específicas de la empresa.
9. Registrar y controlar las capacitaciones internas o externas impartidas y el presupuesto de las mismas.
10. Evaluar la satisfacción del personal, respecto al impacto de las capacitaciones recibidas.
11. Organizar la logística para las capacitaciones internas a impartirse al personal de la empresa.
12. Asegurar el pago oportuno de los proveedores de las capacitaciones impartidas al personal que labora en la empresa.
13. Elaborar y presentar reportes de gestión según calendarización o cuando estos sean requeridos por el Jefe de Recursos Humanos.
14. Apoyar y realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Recursos Humanos de la empresa.

#### **IV. PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Licenciatura en Administración de Empresas, Psicología Industrial o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Dos años en puestos similares.

- c. Conocimientos necesarios: Instrumentos de diagnóstico de necesidades para capacitación, control de presupuestos, ofimática.
- d. Competencias: Trabajo en equipo, responsabilidad, desarrollo de interrelaciones, empatía, elocuencia y fluidez verbal, orientado a resultados, iniciativa, autocontrol, autoconfianza, motivación al logro de metas, actitud ordenada y planificadora.
- e. Conocimientos especiales: Planeación.

V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Programa de capacitaciones para los empleados de la empresa y para los productores asociados a la cooperativa.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

I. **INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO**

a. <b>Nombre del puesto</b>	<b>ENCARGADO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN</b>
b. <b>Puesto del que depende jerárquicamente</b>	<b>JEFE DE RECURSOS HUMANOS</b>
c. <b>Puesto(s) que supervisa directamente</b>	<b>NINGUNO</b>

II. **DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PUESTO**

- a. Misión

Asegurar los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo requerido para cada puesto de trabajo, con el propósito de garantizar el desempeño efectivo y eficiente en las actividades a desarrollar, así como una actitud adecuada y correcta dentro de la organización, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y metas de la empresa

- b. Relaciones de trabajo

Relaciones internas	Relaciones externas
Con todas las unidades de la empresa	Empresas de reclutamiento de personal, medios de comunicación escrita, dependencias gubernamentales, administradoras de fondos de pensiones

### III. DESCRIPCIÓN DE TAREAS O FUNCIONES

1. Formular y proponer las políticas para el reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para la empresa.
2. Utilizar diferentes fuentes de reclutamiento de personal, con el propósito de disponer de una base de datos que responda efectiva y apropiadamente a las requisiciones solicitadas por la empresa.
3. Diseñar formatos específicos de respaldo para las autorizaciones emitidas en la contratación del personal nuevo, por parte de la autoridad competente dentro de la empresa para ese propósito.
4. Gestionar las autorizaciones formales requeridas para proceder a efectuar la contratación del personal nuevo, previamente evaluado y seleccionado en el proceso desarrollado para ese propósito.
5. Administrar las diferentes pruebas psicológicas y técnicas pertinentes para la evaluación del personal requerido en los diferentes puestos de trabajo.
6. Coordinar con los jefes inmediatos las entrevistas solicitadas como parte de la evaluación del personal preseleccionado para los puestos de trabajo requeridos por la empresa.
7. Coordinar con el personal específico involucrado en la actividad, las pruebas técnicas especializadas para el proceso de selección.
8. Asegurar y comprobar los datos que intervienen en la contratación del personal nuevo, tales como: tipo de contratación y salario.
9. Apoyar al personal en proceso de contratación para el trámite de los documentos requeridos, tales como: solvencias, cuenta bancaria y tarjeta del ISSS.
10. Asegurar la información completa del personal nuevo, tales como: referencias laborales y personales,

- dirección de residencia y otros datos relevantes.
11. Elaborar los contratos para el personal de la empresa cumpliendo con los requerimientos estipulados por el Ministerio de Trabajo y las leyes vigentes de El Salvador en materia laboral.
  12. Brindar la inducción inicial para el personal nuevo de la empresa.
  13. Asegurar el expediente completo y el registro del personal, así como su archivo respectivo.
  14. Gestionar la emisión del carné de identificación de la empresa y la dotación de los uniformes (en caso de que el puesto lo requiera) para el personal nuevo, así como la actualización del documento y las vestimentas para el personal antiguo.
  15. Integrar, ordenar y actualizar la información individual contenida en los archivos de todo el personal que labora en la empresa.
  16. Apoyar y realizar otras actividades asignadas por el Jefe de Recursos Humanos de la empresa.

#### IV. **PERFIL DE CONTRATACIÓN**

- a. Educación formal necesaria: Estudiante o Graduado de Licenciatura en Psicología Industrial o ramas afines.
- b. Experiencia laboral previa: Un año en puestos similares.
- c. Conocimientos necesarios: Ofimática, pruebas psicológicas en el área laboral, sistemas de reclutamiento y selección de personal, leyes laborales vigentes.
- d. Competencias: Trabajo en equipo, responsabilidad, iniciativa, autocontrol, autoconfianza, motivación al logro de metas, discrecionalidad, aptitud ágil, ordenada y planificadora.
- e. Conocimientos especiales: Administración, calificación e interpretación de las pruebas psicológicas en el área laboral.

#### V. **RESPONSABILIDADES**

- a. Materiales: Mobiliario - equipo asignado.
- b. Información confidencial: Instrumentos técnico - administrativos de la empresa.
- c. Toma de decisiones: Frecuentes (importancia media).

#### **4.13 ATRIBUCIONES DE ÓRGANOS DE GOBIERNO DE LA SOCIEDAD**

En el Manual de Descripción de Puestos no se han incluido las atribuciones de los órganos de gobierno de la sociedad; sin embargo, se listan las atribuciones y facultades de éstos, de acuerdo a lo establecido en el Pacto Social.

#### **4.14 ATRIBUCIONES Y FACULTADES DE JUNTA GENERAL DE SOCIOS**

1. Nombrar y remover miembros de la Junta de Directores y al Auditor Interno, determinar atribuciones, remuneraciones y compensaciones de todo orden y aprobar o improbar su gestión, registros e informes.
2. Programar para próximos ejercicios, las actividades de carácter económico, financiero, administrativo y de todo género que conciernan a la sociedad.
3. Aprobar o desaprobar el balance general del ejercicio económico clausurado; así como, los otros estados financieros y tomar las medidas que juzgue convenientes.
4. Acordar la aplicación y reparto de utilidades.
5. Acordar el uso de los fondos de reserva.
6. Ratificar ingreso de socios nuevos y la transferencia o emisión de acciones; así como, la exclusión de socios.
7. Resolver sobre aumento o disminución del capital social.
8. Resolver sobre asuntos relativos a la sociedad que sean sometidos a su consideración por la Junta Directiva.
9. Modificar el Pacto Social.
10. Acordar la disolución y liquidación de la sociedad.
11. Acordar fusiones, transformación en otras sociedades y/o consorcio de sociedades.

#### **4.15 ATRIBUCIONES Y FACULTADES DE JUNTA DE DIRECTORES**

1. Administrar todos los negocios y los bienes pertenecientes a la sociedad.
2. Velar por la implementación y cumplimiento de las buenas prácticas de responsabilidad social y empresarial, y del comercio justo.
3. Aprobar los manuales de procedimientos, definición de puestos de trabajo y los propios de responsabilidad social de la empresa.
4. Rendir informes detallados y suficientes de su administración a la Junta General de Socios, presentar memoria anual de labores y estados financieros relativos a la situación económica de la sociedad.
5. Presentar anualmente un reporte de sostenibilidad económico, financiero y social de la sociedad.
6. Aprobar los planes y programas a la Junta General de Socios para el desarrollo de actividades económicas y financieras de la sociedad.
7. Resolver las solicitudes para el ingreso de nuevos socios y fijar la cuota de membresía o de ingreso de estos a la sociedad.
8. Aprobar reglamentos internos y medidas disciplinarias para los órganos de la sociedad, socios, personal administrativo y gerencial.
9. Autorizar la celebración de contratos y contraer obligaciones para la operación comercial de la sociedad.
10. Resolver cualquier asunto que no sea competencia de la Junta General de Socios.

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

Con base en los resultados del diagnóstico realizado en el análisis situacional para la Empresa El Salvador Produce, se exponen las conclusiones obtenidas siguientes:

1) La empresa nació con la finalidad de mejorar los ingresos de los productores de hortalizas y frutas de la Zona Norte del país, a través de la ejecución del Programa Hortofrutícola impulsado por FOMILENIO.

2) Previo al inicio de operaciones de la empresa, los productores asociados comercializaban aisladamente y en pequeñas cantidades su producción, lo cual les impedía obtener poder de negociación en el mercado.

3) Por ser una entidad en formación, la empresa no contaba con los instrumentos técnico - administrativos para el funcionamiento y utilización eficiente de sus recursos.

4) La empresa no contaba con una estructura orgánica definida acorde al giro y magnitud de sus operaciones.

5) La empresa no disponía de un Manual de Organización que especificara, entre otros aspectos importantes, la misión de cada área de trabajo dentro de la organización.

6) La entidad se encontraba en la fase de identificación y contratación del personal ocupante de los puestos de trabajo requeridos para el desarrollo normal de sus actividades, lo cual debía iniciar en la estructura formal.

7) No poseía un Manual de Descripción de Puestos que especificara claramente las funciones, responsabilidades y el perfil de cada uno de los miembros de la organización.

## 5.2 RECOMENDACIONES

1) Adoptar un programa de implementación de los instrumentos técnico - administrativos, para el funcionamiento y utilización eficiente de todos los recursos de los que dispone.

2) Implementar un modelo de estructura organizativa funcional, ya que después del análisis efectuado en la entidad se considera que este modelo es el más adecuado a su giro y a la magnitud de sus operaciones.

3) Adoptar el Manual de Organización propuesto, por ser una herramienta importante que orienta para la comprensión de la Estructura Orgánica y las misiones encomendadas a cada área de su composición.

4) Se considera como un elemento importante por si mismo, el hecho de efectuar la identificación y contratación del personal ocupante de los puestos de trabajo requeridos para el desarrollo normal de sus actividades, lo cual deberá iniciar en la estructura formal de la entidad.

5) Aprobar e implementar el Manual de Descripción de Puestos propuesto, como una herramienta que delimite y especifique de forma clara las funciones y responsabilidades, así como el perfil requerido para cada uno de los miembros de la organización.

6) Para mantener la vigencia y funcionalidad requeridos por el Manual de Descripción de Puestos, este debe ser revisado periódicamente, con el propósito de realizar actualizaciones oportunas y que se encuentren en concordancia con los posibles cambios y variaciones que puedan surgir en la organización a través del tiempo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### **▪ LIBROS, TESIS Y PUBLICACIONES**

- ANDREU, A. Y OTROS. "Propuesta de Instrumentos para la Formalización y Estandarización de Procesos Organizativos de la Asociación No Gubernamental de Lisiados de Guerra de El Salvador (ALGES)". Tesis de Maestría UES, Marzo 2008
  
- FOMILENIO / CHEMONICS. "Programa de Incremento de la Competitividad de la Cadena de Valor Hortofrutícola en la Zona Norte de El Salvador". Proyecto de Desarrollo Productivo, Julio 2010
  
- STONER, J. "Administración de Empresas". Editorial Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A, 3ª Edición, 1989



---

---

# A N E X O S

---

---

## ANEXO 1. SOLICITUD PARA LA EMPRESA CHEMONICS EL SALVADOR

Ciudad Universitaria, \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2010

Señores

**CHEMONICS EL SALVADOR**

Presente.

Reciban un cordial saludo y el deseo de éxitos en sus actividades a favor de los productores agrícolas del país.

Los portadores de la presente, Rosa Angélica Hernández Altuve, carné HA08035, Oscar Landaverde Santamaría, carné LS94013, y Carlos Reny Orellana Hassin, carné OH05017, son alumnos egresados de la Maestría en Consultoría Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y, como parte del proceso de graduación, deben realizar un trabajo de investigación, que tenga como objetivo solucionar una problemática detectada, y ser vinculante a una área del estudio académico cursado.

Por lo antes expuesto, y con el propósito de cumplir con el trabajo de investigación establecido en los requisitos de graduación de la Universidad de El Salvador, les solicito su colaboración en el sentido de facilitarles la información pertinente en el **diseño de instrumentos técnico-administrativos para la Sociedad Cooperativa Negocios y Multiservicios de la Zona Norte de R.L. de C.V., ubicada en el municipio de Tejutla del departamento de Chalatenango.**

Agradeciendo anticipadamente su atención al anterior requerimiento, me suscribo de ustedes.

Atentamente,

**Dimas de Jesús Ramírez Alemán**

DIRECTOR DE MAESTRIA

## ANEXO 2. CUESTIONARIO BASE PARA LAS ENTREVISTAS



# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL

El presente cuestionario tiene el propósito de obtener la información básica relativa al diseño de instrumentos técnico-administrativos para la Sociedad Cooperativa Negocios y Multiservicios de la Zona Norte de R.L. de C.V., ubicada en el municipio de Tejutla del departamento de Chalatenango, por lo que solicitamos su colaboración respondiendo los cuestionamientos siguientes:

La información obtenida será utilizada exclusivamente con el único propósito de solucionar la problemática planteada en la empresa objeto de la investigación.

### PARTE A: ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

1. ¿Cuál es la estructura proyectada para la alta dirección de la empresa, considerando que esta es una sociedad cooperativa?

Junta General de Socios, Junta Directiva, Gerencia General.

2. ¿Cuáles son las unidades de la estructura proyectada para la departamentalización de la empresa, considerando una organización funcional?

Operaciones, comercialización, planificación y gestión, administración y finanzas.

**3. ¿Cuáles son los procesos de operación de la empresa?**

Postcosecha, acopio y servicios, control de calidad.

**4. ¿Cuáles son los actores de la gestión comercial?**

Mercadeo, ventas.

**5. ¿Cuál sería una propuesta adecuada para el área administrativa y contable de la empresa?**

Contabilidad y tesorería, compras, logística, manejo de personal.

**6. ¿Cuáles funciones de apoyo son requeridas en la empresa?**

Procesos de postcosecha, despacho, motorista, bodega, servicio de mantenimiento, contabilidad, auditoría interna.

**PARTE B: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**7. ¿Cuáles son los datos básicos requeridos para cada uno de los puestos a describir?**

Información y descripción general del puesto, descripción de tareas, perfil de contratación requerido para el puesto, responsabilidades del puesto.

**8. ¿Qué otra información estima necesaria que se considere en un Manual de Descripción de Puestos?**

Atribuciones de la Junta General de Socios, atribuciones de la Junta Directiva nombrada por la Junta General de Socios.

**SECCIÓN B-1: PREGUNTAS AGREGADAS AL CUESTIONARIO BASE**  
**DESPUÉS DE RESPONDER LA PREGUNTA 7, RELATIVA A LA PARTE B -**  
**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

**9. ¿Cuál es la información general básica que debe contener cada puesto descrito?**

Nombre del puesto, puesto de dependencia jerárquica, puestos supervisados directamente.

**10. ¿Cuáles son los apartados básicos que debe contener la descripción general de cada puesto?**

Misión del puesto, relaciones de trabajo para el puesto (internas y externas).

**11. ¿Cuáles son los apartados básicos que debe contener el perfil de contratación de cada puesto?**

Educación académica formal requerida para el puesto, experiencia laboral previa en puestos similares, conocimientos requeridos por el puesto, competencias necesarias para el puesto, conocimientos especiales requeridos por el puesto.

**12. ¿Cuáles son los apartados básicos que debe contener las responsabilidades propias del puesto?**

Materiales requeridos en las actividades a desarrollar en el puesto, información confidencial a manejarse por la categorización del puesto en la organización, grado de toma de decisiones para el puesto.