



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS EN LA EMPRESA MIRANDA FULL SERVICE S.A.C

Leslie García-Miranda

Piura, diciembre de 2018

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Programa Académico de Administración de Empresas

García, L. (2018). *Análisis y descripción de puestos en la empresa Miranda Full Service S.A.C* (Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Programa Académico de Administración de Empresas. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Análisis y descripción de puestos en la empresa
Miranda Full Service S.A.C

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Leslie Verónica García Miranda

Revisor: Mg. Juana María Huaco García

Piura, diciembre 2018

A Dios y la Virgen de Guadalupe por guiar mi camino.
Mis padres Ana y Luis, por el amor y apoyo incondicional.
A mi esposo por su gran amor y paciencia.

Resumen

El presente trabajo, consiste en el análisis y la descripción de puestos de trabajo en la mediana empresa MIRANDA FULL SERVICE S.A.C, la cual desarrolla sus actividades en el sector agrícola y agroindustrial.

Entre los principales problemas al que se enfrenta la empresa es la repetición de funciones, pérdida de tiempo, incertidumbre de los trabajadores, falta de identificación de los trabajadores hacía con la empresa, entre otros. Con el análisis y descripción de puestos se busca ayudar a la empresa a diseñar la descripción de cada puesto dentro de esta, para lograrlo se hará uso de un método mixto: Observación-Entrevista.

Tabla de contenido

Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos generales	3
1.1. Descripción de la empresa	3
1.1.1. Historia de la empresa	4
1.1.2. Misión.....	4
1.1.3. Visión	4
1.1.4. Valores corporativos	4
1.1.5. Organigrama.....	5
1.2. Descripción general de experiencia profesional.	6
1.2.1. Actividad profesional desempeñada.....	7
1.2.2. Propósito del puesto	7
1.2.3. Objetivo del informe	8
1.2.4. Resultados concretos logrados	8
Capítulo 2 Fundamentos	11
2.1. Teoría y desempeño en el desempeño profesional.....	11
2.1.1. ¿Qué es el análisis de puestos?.....	11
2.1.1.1. ¿Para qué sirve?	11
2.1.1.2. ¿En qué situaciones necesita o recomienda el análisis de puesto?	11
2.1.2. Pasos para obtener la información de análisis de pasos	12
2.1.2.1. Paso 1: Identificar los puestos que se necesita realizar	12
2.1.2.2. Paso 2: Escoger el método a utilizar para el análisis	12

2.1.2.3.	Paso 3: Reunir y organizar la información obtenida	15
2.1.2.4.	Paso 4: Revisar la información.....	16
2.1.2.5.	Paso 5: Desarrollar una descripción y especificación de puesto.....	16
2.1.3.	¿Qué es la descripción de puestos?.....	16
2.1.4.	Especificación de puestos	16
2.1.5.	Objetivos del análisis y descripción de puestos	17
2.2.	Descripción de puesto de trabajo	17
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias		19
3.1.	Aportes.....	19
3.2.	Desarrollo de experiencia	19
Conclusiones		23
Recomendaciones		25
Referencias.....		27
Anexos		29
Anexo 1.	Temporada de cosecha de mango	31
Anexo 2.	Temporada de cosecha de palta.	33
Anexo 3.	Funciones realizadas por cada puesto	35
Anexo 4.	Funciones del Gerente General	36
Anexo 5.	Funciones del Asistente de gerencia	39
Anexo 6.	Funciones del Jefe de operaciones	42
Anexo 7.	Funciones del Transportista	44
Anexo 8.	Funciones del Jefe de cuadrilla	46
Anexo 9.	Funciones del Operador 1	48
Anexo 10.	Funciones del Operador 2	50
Anexo 11.	Funciones del Operador 3	52
Anexo 12.	Vehículo que transporta las jabas de mango	54

Anexo 13. Retirando el mango de la planta realizado por operadores 1.	55
Anexo 14. Tendal preparado por operador 2 para el proceso de deslechado del mango	56

Introducción

El presente trabajo pretende como su nombre lo indica el análisis y descripción de puestos dentro de una mediana empresa del sector agrícola y agroindustrial. Iniciando con la descripción de la empresa, luego un estudio del tema con el objetivo de tener una base para la recopilación de la información necesaria y finalmente la elaborar de la descripción de cada puesto de trabajo.

MIRANDA FULL SERVICE S.A.C realiza sus servicios en todo lo relacionado a las frutas de mango de la variedad Kent y la palta variedad Hass, siendo estas unas de las frutas de exportación más importantes del país.

El Perú es el tercer mayor exportador de mango en el mundo, enviado principalmente “como fruta fresca (60 %), congelado (20 %), pulpa (5 %) y jugo (5 %). La mayor parte del mango fresco se destina a los mercados de Europa en un 68% y a Estados Unidos en un 25%, mientras que otros mercados de Latinoamérica y Asia reciben en torno al 7% de la exportación” (Redacción Gestion, 2018). Siendo el lugar de su producción los valles de San Lorenzo, Chira, Medio Piura y Alto Piura, Lambayeque y Casma (Ver Anexo 1).

Además el Perú es el segundo exportador en palta, la cual es producida en “los departamentos de Ayacucho (+49%), Arequipa (+26%), Lambayeque (+20%), La Libertad (+11%) y Junín (+7%)” (Redaccion Gestión, 2018). Siendo los destinos principales Holanda, Estados Unidos, España, Inglaterra, China y Chile. (Redaccion Gestión, 2018) (Ver Anexo 2).

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1. Descripción de la empresa

MIRANDA FULL SERVICE S.A.C con RUC 20530282920, es una mediana empresa con 4 años en el mercado, ubicada en calle Andrés Muller – Agrupación Vecinal Sobrevivir (Espaldas de la I.E 15018) – Tambogrande – Piura – Piura. (Juarez, 2018)

La empresa brinda 3 tipos de servicios, los que se encuentran enfocados en el sector agrícola y agroindustrial.

➤ **Servicio de cosecha:**

Consiste en extraer la fruta del campo (propiedad del cliente), siendo selecciona según las características que requiere el cliente exportador (Juarez, 2018).

➤ **Comercialización de sus cultivos:**

Extraer la fruta del campo de propiedad de la empresa o campos pactados y posteriormente ser transportada y vendida a las empresas exportadoras del sector. (Juarez, 2018)

➤ **Comercialización de insumos y asesoría para el sector agrícola y agroindustrial:**

Venta de todo tipo de insumos para el sector agrícola y agroindustrial como: tipos de herbicidas, parihuelas, papel periódico, escaleras, alquiler y venta de jabas, además se brinda el servicio de asesoría antes, durante y después de la producción (a cargo de un agrónomo), servicio de transporte por carretera, entre otros (Juarez, 2018).

1.1.1. Historia de la empresa

Miranda Full Service S.A.C es una mediana empresa agrícola fundada en el año 2014 en el distrito de Tambogrande departamento de Piura, iniciando sus actividades con la asesoría e inspección de campos de fruta de mango, a cargo del ingeniero Julio Cesar Miranda Juárez y la comercialización de insumos agrícolas y agroindustriales.

2015 la empresa agrega dos nuevos servicios: el servicio de transporte para los pequeños agricultores que deseaban llevar sus frutos al mercado local y el servicio de cosecha para empresas ubicadas en el distrito de Tambogrande.

2016 expande su mercado a los departamentos de Lambayeque (Olmos y Motupe) y Ancash (Casma) con la cosecha de un nuevo fruto la palta.

2017 compra un fundo de plantas de mango en el distrito de Tambogrande iniciando un nuevo servicio la comercialización de las frutas de sus propios fundos. (Juarez, 2018)

1.1.2. Misión

Brindar un servicio de primera calidad en la producción y comercialización de frutas estacionales con el objetivo de satisfacer las necesidades de nuestros clientes, cumpliendo siempre con los estándares de calidad, el cuidado del medio ambiente y contribuyendo con el desarrollo de nuestros colaboradores (García Miranda, 2018).

1.1.3. Visión

Ser una empresa productora y comercializadora de frutas estacionales de alta calidad con el objetivo de ser reconocida entre las mejores del departamento de Piura (García Miranda, 2018).

1.1.4. Valores corporativos

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Respeto por el medio ambiente.
- Trabajo en equipo.
- Alto compromiso con la calidad de nuestros servicios (Juarez, 2018).

1.1.5. Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama, por ello se ha creado uno en base a la información brindada por el Gerente General.

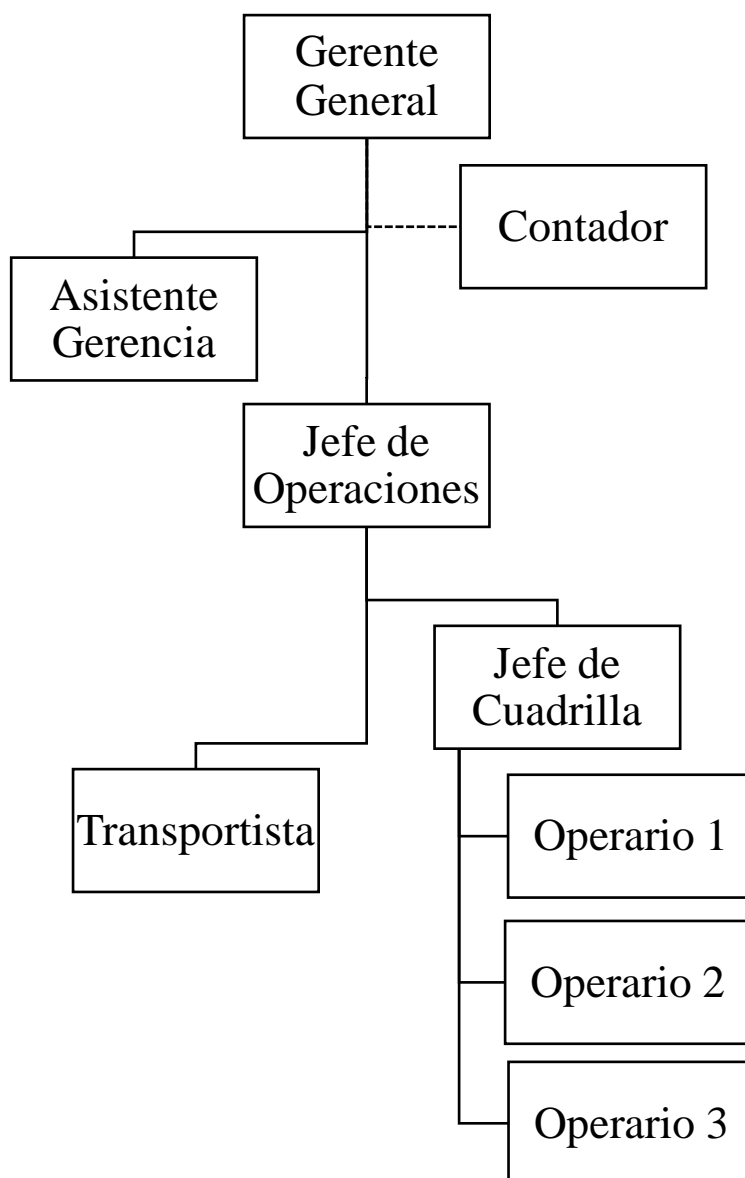


Figura 1. Organigrama
Fuente: (García Miranda, 2018)

El presente organigrama se desarrolla en su totalidad cuando es tiempo de cosecha y cuando no lo es, la estructura solo se desarrolla hasta el nivel de Jefe de Operaciones.

1.2. Descripción general de experiencia profesional.

MIRANDA FULL SERVICE S.A.C es una mediana empresa, donde inicié a laborar en enero del 2017, siendo la primera asistente que tenía el Gerente ya que anteriormente todo lo hacía él, generando muchos conflictos por la saturación de tareas, inicialmente empecé tramitando documentos legales y administrativos, creación de un archivo de Excel para realizar un inventariado de equipos, herramientas y productos de la empresa, la organización de documentación administrativa, organización de sus proveedores y clientes para hacer un seguimiento de manera ordenada del pago y cobro de facturas, creación de un agenda electrónica de clientes y proveedores.

Con el transcurrir del tiempo puedo decir que si una empresa no cuenta con una misión, visión y valores claros no podrá establecer objetivos para su desarrollo, ya que son factores estratégicos fundamentales para su estrategia empresarial, además es de gran importancia tener conocimiento de los equipos, insumos y herramientas con las que cuenta la empresa para saber cómo poder responder ante los requerimientos del mercado, su desconocimiento puede llevar a la empresa a compras innecesarias, vencimiento de productos, entre otros.

La capacitación continua del personal es una herramienta primordial, que permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y actitudes del personal de la empresa y junto con la seguridad y salud en el trabajo (SST) que no solo debe ser indispensable por ser una ley (Ley N°29783) sino por su objetivo de prevenir daños en la integridad física y mental de los trabajadores que sean consecuencia, guarden relación o sobrevengan durante el trabajo, la combinación de estas dos ayuda a crear equipos de trabajo más unidos, responsables y sobretodo identificados con la empresa.

La comunicación clara y oportuna ayuda en la coordinación y dirección de la empresa y que es fundamental en toda empresa, por transmitir datos erróneos o a destiempo puede darse la pérdida de tiempo, malos resultados en la cosecha, entre otros.

Se ha podido aprender todo lo que conlleva el proceso de cosecha del mango y palta, los estándares de calidad que deben cumplir, su cuidado, así como la variedad de estos, entre otros.

1.2.1. Actividad profesional desempeñada

El cargo desempeñado es de Asistente de Gerencia, descrito así debido a que la empresa solo se cuenta con el puesto de Gerente General, cumpliendo las funciones de gerencia y de administración en la empresa, entre las funciones realizadas tenemos:

- Registrar los pedidos realizados por los clientes y coordinar con jefe de operaciones para su entrega.
- Control de productos en almacén
- Seguimiento de pago de detracción
- Seguimiento de ingreso de dinero como facturas por cobrar.
- Seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna, tales como los servicios (agua, luz e internet), pago de impuestos, préstamos entre otros pagos.
- Tramitar, recepción y archivar documentación administrativa.
- Mayor descripción de las tareas se encuentra en la descripción de puesto de Asistente de Gerencia

1.2.2. Propósito del puesto

El objetivo es ejecutar los procesos administrativos de la empresa, para ello se debe cumplir un número de funciones que en su mayoría son repetitivas, pero también existen escenarios nuevos siendo retos en los que se debe hacer uso de análisis, creatividad, dinamismo, discreción, relaciones comerciales, buena comunicación, entre otras competencias; este tipo de competencias no nacen se desarrollan junto con la experiencia a lo largo del tiempo, entre los retos presentados fue la organización y planificación de la documentación administrativa haciendo uso de programas informáticos (Microsoft office), aprender sobre la cosecha de las frutas: mango y palta, la elaboración de la descripción de los puestos de trabajo de la empresa y sobre todo tener la iniciativa para poder hacer frente a los diferentes escenarios con la finalidad de seguir creciendo, no solo como persona sino también en lo profesional y así aportar en el crecimiento de la empresa.

1.2.3. Objetivo del informe

MIRANDA FULL SERVICE S.A.C cuenta con 4 años en el mercado, no cuenta con la definición clara de su misión, visión, valores, objetivos, descripción de puestos entre otros factores estratégicos y organizativos que son fundamentales para la estrategia empresarial a largo plazo, es por ello al ver esta deficiencia que se convierte en su principal desventaja para su desarrollo, se inició con la creación de éstas, buscando lograr la integración e identificación de los trabajadores hacía con la empresa y viceversa, centrándonos en la creación de la descripción de puesto de trabajo ya que la mayoría de sus actividades se desarrollan de manera operaria (campo), buscando tener claro el nivel de jerarquía y así saber ¿A quién supervisar? o ¿A quién reportar?, disminución de deficiencias como: pérdida de tiempo en las tareas, repetición de tareas, incertidumbre de los trabajadores ante los diferentes escenarios que se puedan presentar, entre otros.

Haciendo participe a todos los que conforman la empresa desde el Gerente General hasta Operador 3.

1.2.4. Resultados concretos logrados

Entre los resultados obtenidos según (Berenguer, 2018)

- Mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.
- Designa responsabilidades en la ejecución de las tareas.
- Ayuda a definir y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Nos proporciona información detallada de las obligaciones y características de cada puesto.
- Nos ayuda a detectar posibles duplicidades de tareas en los puestos de trabajo y corregirlas.
- A la persona que ocupa ese puesto de trabajo, le hace conocer con precisión y seguridad las tareas que debe realizar.
- Hace que resalten los méritos de la persona que ocupa el puesto de trabajo e indica también los fallos y aciertos.
- Facilita los procesos de selección y contratación de personal, ya que indica las aptitudes y competencias que debe tener la persona que ocupa el puesto de trabajo.

- Proporciona buena información a la hora de realizar evaluaciones de desempeño.
- Sirve de fundamento a la hora de establecer una política salarial y de incentivos.
- Nos ayuda a ser mucho más eficaces y eficientes, por lo tanto, ahorramos tiempo y costes.

Capítulo 2

Fundamentos

2.1. Teoría y desempeño en el desempeño profesional

2.1.1. ¿Qué es el análisis de puestos?

“El análisis de puestos es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todos los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que hacen” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 144). Es el resumen de todas las actividades que implica un puesto determinado.

2.1.1.1. ¿Para qué sirve?

La información obtenida es “utiliza para elaborar las descripciones de los puestos de trabajo (lo que implica tal puesto) y las especificaciones o el perfil del puesto de trabajo (el tipo de individuo que hay que contratar para ocuparlo)” (Dessler & Valera, 2011, pág. 80)

2.1.1.2. ¿En qué situaciones necesita o recomienda el análisis de puesto?

Según (La web de los recursos humanos y el empleo, 2018) hay varias situaciones que suelen llevar a la administración a pensar en la necesidad de realizar un análisis de puesto como los siguientes:

- Cuando se funda la organización.
- Cuando se crea nuevos puestos.

- Cuando se modifican de manera significativa los puestos como resultados de nuevas tecnologías o procedimientos.
- Cuando se va a actualizar el sistema de compensación y de salarios de una empresa.

Igualmente, si se presenta los siguientes síntomas es necesario que la administración considere evaluar la implementación de un proceso de análisis de puesto.

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas se les requiere cumplir; con frecuencia se producen conflictos y malentendidos.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen, lo que provoca duplicación de esfuerzos y conflictos ocasionales.
- La contratación y selección son ineficaces; se asigna a empleados tareas para las cuales no tienen las condiciones necesarias.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme; padece de retrasos y es incompleta.

2.1.2. Pasos para obtener la información de análisis de pasos

2.1.2.1. Paso 1: Identificar los puestos que se necesita realizar

“Los analistas necesitan conocer cuáles son los distintos puestos que existen en la organización” (Werther & Davis, 2008, pág. 93). Para ello se hace uso de registro de la nómina, organigramas y de los trabajadores y sus supervisores.

En el presente trabajo se hará uso del organigrama para la elaboración de la descripción de puestos.

2.1.2.2. Paso 2: Escoger el método a utilizar para el análisis

Existen diferentes métodos para la recolección de información para el análisis de puestos, pero los más comunes son:

a) Entrevistas:

Es una de las técnicas más populares, se puede dar de manera individual o grupal, es personalizada, muy costosa y requiere de tiempo para poder ser llevada a cabo.

Según (Dessler & Valera, 2011, pág. 81) Algunas preguntas típicas de dichas entrevistas son: “¿Cuál es el puesto de trabajo desempeñado?”, “¿cuáles son las principales responsabilidades de su puesto de trabajo?”, “¿qué hace usted exactamente?”, “¿en qué actividades participa?”.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • La participación del trabajador es activa • Se entiende de manera más clara las tareas del puesto • Permite aclarar dudas existentes en las funciones realizadas en el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador puede sentirse intimidado y creer que puede ser despedido. • Puede solo enfocar puntos actuales dejando de lado puntos antiguos que pueden ser de gran importancia. • Distorsión de información por la mala interpretación de las preguntas.

b) Cuestionarios:

Donde se les pide a los trabajadores responder un cierto número de preguntas relacionadas con las tareas, responsabilidades y todas las actividades que implica el puesto de trabajo, “incluirá preguntas abiertas (por ejemplo: ¿el empleado debe realizar tareas innecesarias? ¿Por qué?), así como preguntas estructuradas (como aquellas relacionadas con la experiencia necesaria)” (Dessler & Valera, 2011, pág. 82).

Existen distintos tipos de cuestionarios, entre los que podemos mencionar:

- **Estructurado:** “Estos cuestionarios son muy restrictivos ya que el empleado únicamente puede responder en función de las opciones que se le presentan” (Fernández Ríos, 2004, pág. 63)

- **Abierto:** “Son cuestionarios en los que se pide al sujeto informante que conteste con sus propias palabras a las preguntas que se plantean, pudiendo conocer el criterio del informante, caso que no se da en el cuestionario estructurado.” (Fernández Ríos, 2004, pág. 63)
- **Mixto:** En este tipo de cuestionario podemos encontrar una combinación de los anteriores.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es el método más económico • Se puede dar de manera virtual por medio de correos con plazos determinados para ser respondidas, siendo eficaces cuando los trabajadores se encuentran localizados en puntos geográficos dispersos. • Son una constancia real de relatos por los mismos trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las preguntas no siempre son entendidas en su totalidad y de manera correcta. • Las respuestas pueden ser cortar debido que el trabajador solo quiere cumplir con su participación. • En caso de empresas con muchos trabajadores los manuales no siempre son regresados a tiempo para realizar el análisis.

c) Observación:

Se desarrolla mediante el sentido de la vista de manera directa y es muy útil cuando los puestos son operativos (actividades físicas observables)-

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se crea lazos más estrechos (aumenta el nivel de confianza) con el trabajador. • Se logra identificar acciones que pueden marcar diferencia en las tareas y responsabilidades del puesto. • “Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) • No requiere la paralización del ocupante del puesto. • Método ideal para puestos sencillos y repetitivos” (Chiavenato, 2007, pág. 231) 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador se puede sentir intimidado por estar siendo observado. • No se puede observar dimensiones intangibles que conlleva el puesto (pensamiento del trabajador, sentimientos al momento de realizar las tareas del trabajo) • No recomendado para puestos con tareas complejas. • “Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.” (Chiavenato, 2007, pág. 231)

d) Diarios:

Se basa en pedir a los trabajadores llevar un diario donde describan las actividades que realizan según su puesto de trabajo, “las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempos específicos del horario de trabajo (cada media u hora completa) y se llevan durante un periodo de dos o cuatro semanas” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 147)

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Se ahorra tiempo. • El trabajador puede expresarse de manera libre sin tener limitaciones de espacio o de preguntas. • Evita fastidios por parte del trabajador a participar en entrevistas o responder a un cuestionario. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador puede exagerar algunas tareas y menospreciar otras dependerá del punto de vista del trabajador • Pueden sentirse intimidados y no realizan la descripción correcta y real por miedo al despido o creación de normas que los desfavorezcan.

e) Método Mixto:

Es la combinación de métodos de recopilación de información con el objetivo de maximizar las ventajas de cada uno de los métodos por separado.

“La combinación más empleada es la de entrevista individual – cuestionario y la observación – entrevista; cualquiera sea el método utilizado, las descripciones del puesto de trabajo deben ser lo suficientemente detalladas como para que quien las leyera pueda entender” (Fernández Ríos, 2004, pág. 67)

2.1.2.3. Paso 3: Reunir y organizar la información obtenida

Es la reunión y organización de la información obtenida: “actividades laborales, las conductas requeridas de los empleados y las condiciones de trabajo, así como las características y habilidades humanas necesarias para desempeñar el trabajo” (Dessler, 2009, pág. 128), todo esto se obtiene mediante el método escogido para el análisis del puesto en estudio.

2.1.2.4. Paso 4: Revisar la información

“Verificar la información obtenida del análisis de puestos con el empleado que realiza el trabajo y con su supervisor inmediato, y así ayudará a confirmar que la información es correcta y está completa” (Dessler, 2009, pág. 128)

2.1.2.5. Paso 5: Desarrollar una descripción y especificación de puesto

Después del análisis realizado en la empresa y de la evaluación del Gerente General en conjunto con sus trabajadores, se ha concluido que los puestos de trabajo que se necesitan describir son 8, haciendo uso del método mixto de observación-entrevista, ya que en su mayoría de los puestos se encuentran en el área operativa.

2.1.3. ¿Qué es la descripción de puestos?

“Una descripción de puestos consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado”. (Werther & Davis, 2008, pág. 99).

Debemos tener en cuenta que se pueden presentar algunos problemas según (García Molina, 2017)

- Si no se redactan de manera adecuada y con términos específicos, proporcionan poca información para el ocupante del puesto.
- En ocasiones no se suelen actualizar al cambiar las obligaciones o especificaciones.
- Si contienen especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto pueden que sean contrarias a la ley.
- El alcance de las actividades del ocupante a veces puede estar limitadas.

2.1.4. Especificación de puestos

“Describe con detalles los conocimientos específicos, habilidades, capacidades, y otros atributos (a menudo referido como KSAOs) que se requieren de la persona que realiza el trabajo.” (Snell & Bohlander, 2013, pág. 144)

2.1.5. Objetivos del análisis y descripción de puestos

Según (Chiavenato, 2007, págs. 235-236) son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

- Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el reclutamiento del personal.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la selección del personal.
- Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la capacitación de personal.
- Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la administración de sueldos y salarios.
- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y del mérito funcional.
- Servir de guía tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
- Proporcionar información para la higiene y seguridad industrial, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.

2.2. Descripción de puesto de trabajo

Luego de realizar el estudio teórico sobre el análisis y descripción de puestos podemos concluir que el método más adecuado es un método mixto Observación-Entrevista, para la entrevista se ha formulado un cuestionario (Ver Anexo 3) y con la información obtenida se procederá a realizar la descripción de 8 puestos siendo:

- Gerente General (Ver Anexo 4)
- Asistente de Gerencia (Ver Anexo 5)
- Jefe de Operaciones (Ver Anexo 6)
- Transportista (Ver Anexo 7)
- Jefe de Cuadrilla (Ver Anexo 8)
- Operador 1 (Ver Anexo 9)

- Operador 2 (Ver Anexo 10)
- Operador 3 (Ver Anexo 11)

Esta descripción de puestos se debe ir actualizando con la finalidad de mejorar a futuro, debido a que las organizaciones no son estables, ya que éstas se encuentran en constante cambio a lo largo del tiempo.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

3.1. Aportes

- Con conocimiento de Microsoft se pudo crear un archivo de Excel para realizar un inventariado de equipos, herramientas y productos de la empresa.
- Creación de un archivo en Excel para la organización de los proveedores y clientes para hacer un seguimiento de manera ordenada del pago y cobro de facturas
- Creación de una agenda de clientes y proveedores en un archivo Excel, conteniendo el nombre de la razón social, RUC, dirección, teléfono, entre otros datos; siendo su introducción de información mediante macros.
- Con conocimientos técnicos sobre cuentas contables se pudo hacer un orden y separación de documentos administrativos según criterios (proveedores, clientes, facturación, etc.)
- Creación de un organigrama en conjunto con el Gerente General, el cual debe seguir evaluándose y profesionalizando de acuerdo a las características que vaya teniendo la organización en el futuro.
- Uno de los aportes más importantes es el análisis y descripción de puestos, en base a conocimientos propios de la carrera de Administración de Empresas y que se obtuvo con el levantamiento de la información actual de la empresa; por lo que constituye el primer paso para una formalización organizativa de la empresa.

3.2. Desarrollo de experiencia

Primero se debe tener claro un organigrama porque será éste la base para identificar los puestos y así definir las funciones de cada uno, no solo basta usar el método de Observación-Entrevista sino se debe involucrar, ponerse en el lugar de cada trabajador, es

de gran importancia dar a conocer a los trabajadores del porque se hace las entrevistas y la observación en horario de trabajo, así se evita la creación de ideas erróneas, como: están siendo supervisados, si van hacer despedidos u otras conclusiones erróneas, en cambio si se les comenta pueden colaborar con la recopilación de información y obtener información clara y veraz.

Según Valenzuela & Ortiz Pacheco (como se cita en Reyes Ponce, 1991) señala los principales beneficios que representa esta técnica para la empresa, los supervisores, el departamento de personal y los mismos trabajadores.

Para la empresa

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.
- Sirve para fijar responsabilidades de ejecución de la labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades.

Para los supervisores

- Les da un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor imprevista, además de opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etcétera.
- Evitar interferencias en el mando y en la realización de los trabajadores.
- Impide que, al cambiar de supervisor, los nuevos supervisores encuentren dificultades para dirigir el trabajo.

Para el trabajador

- Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala don claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a saber si está laborando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.

- Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el departamento de personal

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto que resulta más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión y a aplicar la materia del adiestramiento.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

Conclusiones

- El estudio realizado en la empresa MIRANDA FULL SERVICE S.A.C, ha sido de gran ayuda para el desarrollo de mi carrera, he podido apreciar la importancia de tener clara las funciones en cada puesto de trabajo.
- Para poder realizar un análisis y descripción de puestos es necesario realizar un organigrama de la empresa, para poder tener una visualización clara de cada perfil del personal de la empresa.
- Teniendo claro el organigrama, podemos iniciar a describir las funciones a cumplir en cada puesto de trabajo.
- Es de gran importancia el trabajo en equipo para lograr un desarrollo sostenible, el crecimiento y expansión de la empresa.
- Es fundamental tener formalmente una estructura organizacional para poder establecer su estrategia empresarial dándola a conocer a todos sus trabajadores
- El uso de herramientas como capacitaciones combinado con la aplicación de la ley de seguridad y salud ocupacional en el trabajo contribuyen al cuidado de los trabajadores y obtener mejores resultados en los servicios brindados por la empresa como la calidad de la cosecha
- El país es uno de los principales exportadores de mango y la palta lo que es muy importante para nuestra economía, por ello debemos contribuir en su cuidado, valoremos estos frutos que no solo son para mercado extranjero sino también nacional.

Recomendaciones

- Establecer formalmente una estructura organizacional (organigrama, misión, visión valoren y demás factores estratégicos)
- Realizar la descripción de puestos, para ser entregada a los trabajadores y hacer uso para las diferentes funciones del personal.
- El Gerente General podrían hacer entrega de vestimenta o algún tipo de distintivo que identifique a los trabajadores con la empresa, para que se sientas aún más identificados.
- El Gerente General debe definir claramente los objetivos y metas de corto y largo plazo de la empresa.
- El Gerente General debe dar a conocer a todos sus trabajadores las metas y objetivos de la empresa, haciéndolos participe de estos.
- El Gerente General debería estar en constantes actualizaciones con respecto a cursos, diplomados, técnicas que aporten al crecimiento de la empresa, al igual brindarle capacitaciones a sus trabajadores, siendo la capacitación fundamental en toda empresa ya que de esta dependerá su eficiencia.
- Mantener la actualización tanto del organigrama como de las descripciones de puestos, por lo que se recomienda la revisión anual, considerando que las organizaciones no son estáticas y cambian a lo largo del tiempo.

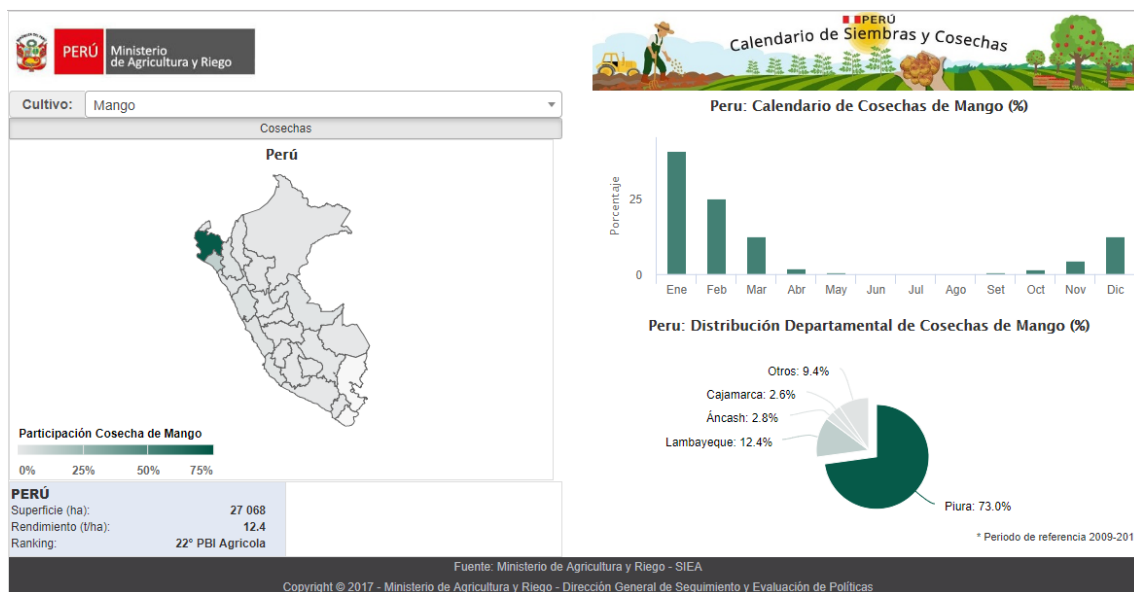
Referencias

- Berenguer, A. (27 de Noviembre de 2018). *ABerenguer consulting*. Obtenido de <http://aliciaberenguer.es/tag/descripcion-puestos-de-trabajos/>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos El capital humano de las organizaciones*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A.
- Dessler, G., & Valera, R. (2011). *Administración de los Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación de México, S.A.
- Fernández Ríos, M. (2004). *Análisis y descripción de los puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España: Díaz de Santos, S.A.
- García Miranda, L. V. (10 de 11 de 2018). Piura, Piura, Perú.
- García Molina, S. (13 de Noviembre de 2017). *Análisis de puestos de trabajos y selección del personal*. Obtenido de <http://dspace.umh.es/bitstream/11000/4425/3/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>
- Juarez, J. C. (20 de Octubre de 2018). (L. V. Miranda, Entrevistador) *La web de los recursos humanos y el empleo*. (25 de Octubre de 2018). Obtenido de www.rrhh-web.com
- Ministerio de Agricultura y Riego - SIEA. (27 de Noviembre de 2018). Obtenido de <http://siea.minagri.gob.pe/calendario/#>

- Redacción Gestion. (20 de Noviembre de 2018). APEM: Perú es el tercer mayor exportador de mangos en el mundo. págs. <https://gestion.pe/economia/apem-peru-tercer-mayor-exportador-mangos-mundo-241593>.
- Redaccion Gestión. (20 de Noviembre de 2018). Perú se consolida como segundo proveedor mundial de paltas. págs. <https://gestion.pe/economia/peru-consolida-segundo-proveedor-mundial-paltas-228551>.
- Snell, S. A., & Bohlander, G. W. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning S.A.
- Valenzuela, B., & Ortiz Pacheco, M. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. Sonora: Mora-Cantúa editores, S.A.
- Varahonda. (27 de Noviembre de 2018). Obtenido de http://varahonda.com/aguacate_hass.php
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas*. Mexico: McGraw-Hill Companies, Inc.

Anexos

Anexo 1. Temporada de cosecha de mango



Fuente: (Ministerio de Agricultura y Riego - SIEA, 2018)



Mango en planta.

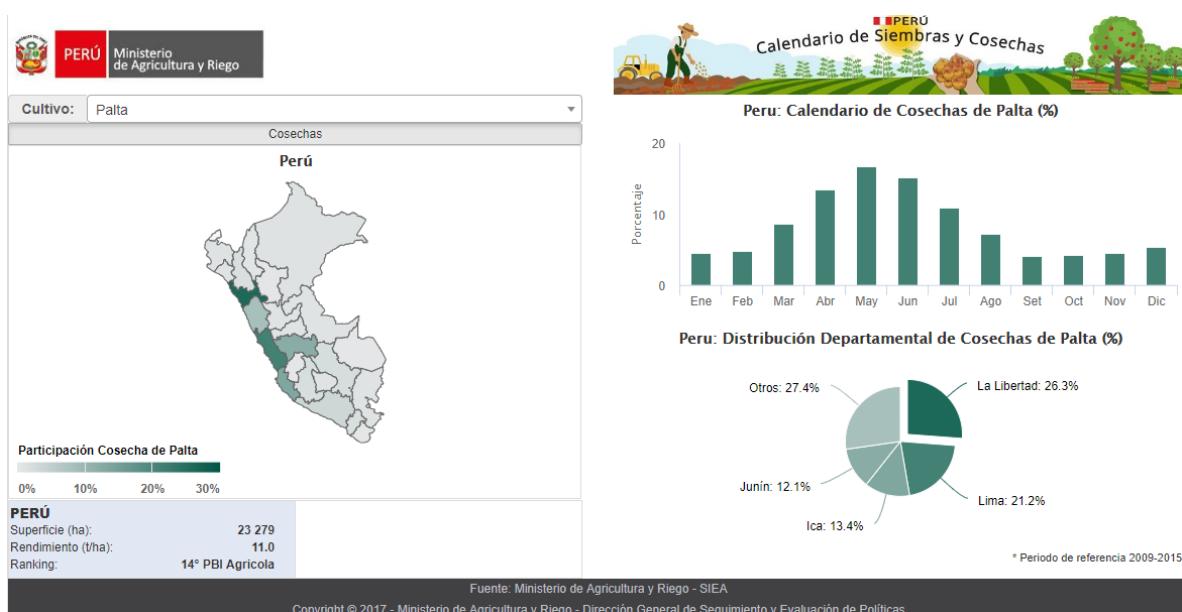
Fuente: (García Miranda, 2018)



Planta de mango Kent

Fuente: (García Miranda, 2018)

Anexo 2. Temporada de cosecha de palta.



Fuente: (Ministerio de Agricultura y Riego - SIEA, 2018)



Palta de la variedad Hass.

Fuente: (Varahonda, 2018)



Planta de palta de la variedad Hass.

Fuente: (Varahonda, 2018)

Anexo 3. Funciones realizadas por cada puesto

Cargo:	Área al que pertenece:
A quien reporta:	A quien supervisa:
Formación:	
Años de experiencia:	
Tiempo desempeñando ese puesto:	
<p>Funciones realizadas por cada puesto:</p> <p>¿Qué funciones realiza? ¿Cómo las realiza y cuándo?</p> <p>¿Qué funciones considera que son las más importantes? ¿Por qué?</p> <p>Organización en el trabajo diario:</p> <p>¿De quién recibe instrucciones para realizar su trabajo?</p> <p>¿Qué materiales y equipos necesarios para el desarrollo de sus funciones?</p> <p>¿Cuál es el puesto del que depende usted? ¿Qué actividades realiza con el puesto del que usted depende?</p> <p>¿Quién depende de mí? ¿Qué actividad realiza con los que dependen de usted?</p> <p>¿Se relaciona con personas externas a la empresa en la que trabaja? ¿En qué casos?</p> <p>Resultados esperados:</p> <p>¿Cuáles son los resultados que busca tener de su puesto de trabajo?</p> <p>¿Qué le ayuda a realizar con éxito su trabajo?</p> <p>¿Señale qué funciones o materiales facilita su trabajo?</p> <p>¿Existen barreras que limitan u obstaculizan sus funciones?</p> <p>¿Alguna observación a su criterio que falte o se necesite mejorar? para mejorar el desarrollo de sus funciones o comprender mejor su puesto de trabajo.</p>	

Fuente: (García Miranda, 2018)

Anexo 4. Funciones del Gerente General

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del Puesto: Gerente General	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Gerencia – Administración	Código: ADM-001
A quien reporta: No Reporta	Puestos que Supervisa: Todos
RESUMEN	
Encargado de la planeación, organización, control y supervisión de las actividades y operaciones realizadas en la empresa, para el desarrollo de los diferentes servicios que ofrece a sus clientes, además es responsable de obtener las utilidades necesarias, guiarla dentro del marco político y cumplir los objetivos establecidos.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Graduado de Administración de Empresas o Ingeniería Agrónoma.</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 4 años de experiencia en el sector de agricultura y con conocimientos de gerencia</p> <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma inglés a nivel intermedio (Deseable) • Licencia de conducir A-I. • Disponibilidad para viajar. • Conocimientos de Office a nivel avanzado. • Diplomado en seguridad y salud ocupacional en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo para el cambio. • Trabajo en equipo. • Capacidad para el análisis y solución de problemas. • Capacidad de negociación. • Ser objetivo. • Es necesario juicio y serenidad de alto nivel en la toma de decisiones. • Posee gran sentido de responsabilidad gerencial y capacidad en la conducción de personal. • Buena estabilidad emocional y manejo muy seguro de las interrelaciones personales. • Alta concentración mental, gran capacidad de análisis y criterio deductivo.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<p><u>Administración general</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejercer la representación legal de la empresa. • Define las políticas generales de la administración. • Supervisar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas internas como también los establecidos por las entidades externas de regulación y control. 	

- Coordinar y controlar la ejecución de todas las actividades dentro de la empresa con el objetivo de su mejoramiento organizacional, financiero y que siga creciendo como empresa.
- Participar en reuniones con los accionistas, para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento al cumplimiento del Plan Estratégico.
- Formula y ejecuta los planes de acción, plan de gestión y objetivos de la empresa.
- Supervisar el cumplimiento según manual de cada puesto de trabajo.
- Planifica, dirige y supervisa las actividades de las áreas.
- Aprueba objetivos, planes y programas que se plantean en las diversas áreas.
- Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de las diferentes áreas.
- Actuar en coherencia con los valores organizacionales
- Brindar charlas de seguridad.

Finanzas y Contabilidad

- Controlar y estar en constante supervisión de los estados financieros obtenidos por la empresa, comparando resultados reales con los presupuestados.
- Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, arancelaria y demás obligaciones legales.
- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.
- Administrar de manera eficiente los presupuestos operacionales y la inversión de la empresa.
- Gestionar la compra de insumos para la empresa y para el servicio de venta.
- Controlar los niveles de inventarios.
- Gestión financiera estratégica.
- Manejo de caja chica.
- Realiza registros contables.
- Elaboración y pago de planilla.

Producción Agrícola

- Controlar y supervisar la producción de cosecha según fruta.
- Controlar los índices y costes de producción.
- Monitoreo constante de los fundos de la empresa.
- Realizar visita a campo de cosechas para supervisar que se procede con las normas de

seguridad y con el cuidado del medio ambiente de manera adecuada.

Ventas y Mercadeo

- Realizar visita a los clientes.
- Diseñar y desarrollar estrategias tendientes a incrementar la rentabilidad y participación en el mercado nacional.
- Efectuar el análisis y evaluación de los resultados de los planes de mercadeo y ventas de la empresa.
- Supervisar la rotación de los productos en almacén de la empresa.
- Definir las políticas de ventas y distribución de los productos de almacén.
- Se mantiene al tanto de las nuevas exigencias que pueden surgir en el mercado en que se desempeña.
- Supervisar la planificación y ejecución de las estrategias y acciones de comercialización de la empresa.

RESPONSABILIDADES

- El cumplimiento de los acuerdos de los accionistas.
- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la Sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.
- La veracidad de las informaciones que proporcione a los accionistas.
- Asumir la responsabilidad de los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo, abuso de facultades y negligencia grave.
- El cumplimiento de la ley, el Estatuto y los acuerdos de la Junta General de Accionistas.
- Hacer uso responsable de los recursos de la empresa.
- Revisar que se cumplan con los principios de Administrativos y contables de aceptación general.
- Mantener y cumplir los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Velar por la aplicación de la norma y el cumplimiento de las normas de la organización.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Responsable en cumplimiento de las funciones y objetivos del área Administrativa.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.

Anexo 5. Funciones del Asistente de gerencia

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Asistente de Gerencia	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Gerencia	Código: ADM-002
A quien reporta: Gerente General	Puestos que Supervisa: No Supervisa
RESUMEN	
<p>Llevar el control de las actividades dentro de la empresa para el buen funcionamiento de la esta, realizando tareas administrativas aplicando las normas y procedimientos definidos, tales como diligencias bancarias, tramitar y archivar documentación administrativa, elaboración de documentación necesaria, entre otros. Con el objetivo de lograr los objetivos planteados por la empresa.</p>	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Bachiller en Administración de Empresas.</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 1 año de experiencia en cargos similares.</p> <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma ingles a nivel intermedio (Deseable) • Microsoft Office a nivel Intermedio. • Diplomado en seguridad y salud ocupacional en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proactivo. • Trabajo en equipo. • Atención al cliente. • Honestidad. • Aptitudes para la comunicación verbal y escrita. • Aptitudes para redactar informes. • Capacidad para priorizar tareas. • Capacidades organizativas. • Capaz de mantener información confidencial. • Capaz de prestar atención al detalle. • Ser Discreto y seguro.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Encender los equipos de la oficina (computadoras, impresoras, etc.) • Revisar los pendientes del día anterior antes de iniciar labores. • Revisar la agenda diaria de su jefe inmediato, e informar de las actividades del día. • Recibir, clasificar, registrar, distribuir y archivar documentación administrativa. • Archivar la documentación de forma diaria para concretar el orden • Redacción de documentación (reportes diarios, cotizaciones, otros) • Atender llamadas telefónicas y efectuar según indicaciones del Gerente. 	

- Agendar los compromisos y juntas del Gerente.
- Realizar las llamadas a clientes y proveedores para coordinar las actividades y entregas del día.
- Registrar los pedidos realizados por los clientes y coordinar con jefe de operaciones para su entrega.
- Recibir y revisar las facturas y comprobantes de los gastos efectuados para luego entregar a Gerente General.
- Elaboración de facturas a clientes, guías de transporte, entre otros.
- Seguimiento a las órdenes de compra y órdenes de pago.
- Digitar la facturación de proveedores o el ingreso de suministros o materia prima a la sucursal.
- Control de productos en almacén.
- Seguimiento de pago de detracción.
- Seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna, tales como los servicios (agua, luz e internet), pago de impuestos, préstamos, entre otros pagos.
- Coordinar con Jefe de Operaciones las tareas diarias a realizar en campo, ubicación número de cuadrillas a movilizar.
- Coordinación con el jefe de operaciones el suministro de materiales y equipo de trabajo necesario para el personal de campo.
- Solicitar cotizaciones, compra de pasajes y otras reservas necesarias.
- Realizar trámites bancarios como: depósitos, transferencias, entre otros, manteniendo un registro de estos.
- Planificar actividades como reuniones con clientes, reuniones navideñas de trabajadores, entre otros.
- Apoyo en el registro contable y archivo de facturas.
- Mantener informado al Gerente General sobre las actividades realizadas y/o cualquier irregularidad presentada en el transcurso del día según grado de importancia.
- Compra de insumos para la oficina.
- Realizar otras actividades indicadas por el Gerente General.
- Apagar los equipos de oficina.

RESPONSABILIDADES

- Cuidado de los equipos y material de oficina.
- Cuidar la documentación administrativa, de manera ordenada para un fácil manejo y ubicación de esta.
- Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información

suministrada por la organización y por el cliente.

- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Dar a conocer de manera oportuna la información y las actividades de la empresa al Gerente General.

Anexo 6. Funciones del Jefe de operaciones

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Operaciones	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Operaciones	Código: OP-001
A quien reporta: Gerente General	Puestos que Supervisa: Jefe de Cuadrilla
RESUMEN	
Encargado de controlar y supervisar diariamente todas las operaciones realizadas en campo y que estas se cumplan de manera correcta según las normas establecidas, buscando que la cosecha sea lo más productiva posible.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Bachiller en Ingeniería Industrial</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 2 años de experiencia en el sector agrícola y agroindustrial.</p> <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Idioma ingles a nivel intermedio (Deseable) • Licencia de conducir A-IIB. • Disponibilidad para viajar. • Microsoft Office a nivel básico. • Diplomado en seguridad y salud ocupacional en el trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Facilidad de comunicación, tener dotes comunicativos. • Proactivo. • Atención al cliente. • Honestidad. • Aptitudes para la comunicación verbal y escrita. • Proactivo • Tener iniciativa • Actitud positiva y capacidad de solución ante los problemas • Ser eficiente • Adaptarse a los cambios y al entorno • Líder
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el Gerente General actividades por realizar en el día. • Dar a conocer al Gerente General inconvenientes que se presentaron el día anterior en campo. • Verificar junto con el Gerente General los campos que serán cosechados y si es que realmente la fruta cumple las características, para proceder a su cosecha el día siguiente. • Entrega de materiales y equipos a los transportistas para las cosechas que se llevaran a cabo en el día. 	

- Comunicar a los Jefes de cuadrilla las características que deben cumplir la fruta a cosechar en el día, y el fundo donde se llevara a cabo la cosecha.
- Dictar charlas de seguridad y trabajo antes de temporada de cosecha y cada vez que ingrese personal nuevo.
- Hacer la entrega de pedidos a los clientes.
- Recojo de mercadería de los proveedores hacia almacén de la empresa.
- Registrar pedidos o entregas realizadas en el día.
- Coordinar y supervisar la cosecha de cada cuadrilla.
- Estar en constante comunicación con los Jefes de Cuadrilla a lo largo del día.
- Verificar cada cosecha y constatar que la fruta cumple con las características deseadas por el cliente.
- Hacer la guía de transporte.
- Constate coordinación con los propietarios (agricultor) de los fundos donde se lleva el desarrollo de la cosecha.
- Coordinar el transporte de la cosecha con el Gerente General para ser entregada al cliente.
- Dar a conocer el estado de la cosecha.
- Supervisar que el transporte cumpla con los estándares de limpieza para el traslado de la fruta y así esta llegue en perfectas condiciones.
- Captar nuevos clientes.

RESPONSABILIDADES

- Cuidado del personal y movilidad a su cargo para el desarrollo de sus funciones.
- Que las cosechas cumplan con los estándares de calidad y cuidado del medio ambiente. Cuidar el resguardo y mantenimiento de la confidencialidad de la información suministrada por la organización y por el cliente.
- Cumplir con las normas y procedimientos de seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar otras actividades indicadas por el Gerente General.

Anexo 7. Funciones del Transportista

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Transportista	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Operaciones	Código: OP-001
A quien reporta: Jefe de Operaciones	Puestos que Supervisa: No Supervisa
RESUMEN	
Encargado del transporte de los trabajadores y la fruta de manera responsable.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Secundaria completa</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 1 años de experiencia en cargos similares</p> <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos básicos en frutas como mango y palta. • Licencia de conducir A-IIB. • Disponibilidad para viajar. • Contar con movilidad para el transporte de jabas de fruta (propia). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buena comunicación • Responsabilidad. • Puntualidad. • Honestidad. • Confidencialidad.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar la revisión diaria de su vehículo para comprobar que se encuentre en buen estado (Anexo 12). • Cargar de gasolina el vehículo antes de comenzar las labores cotidianas. • Elaborar la ruta diaria a tomar, previendo a tener una ruta alterna, para completar sus funciones. • Coordinar con Jefe de Operaciones las tareas a realizar en día. • Recibir los materiales y equipos para la cosecha del Jefe de Operaciones. • Recoger al Jefe de Cuadrilla. • Recoger a la cuadrilla en el lugar ya coordinado con Jefe de Cuadrilla. • Trasladar a cuadrilla al fundo o parcela donde se llevará a cabo la cosecha. • En caso de tener solo una cuadrilla asignada, deberá esperar en el fundo hasta que esta termine para trasladar la cosecha y la cuadrilla. 	

- Si tuviera dos cuadrillas, deberá ir a recoger a la segunda para trasladarla a la parcela o fundo.
- Transportar la cosecha a la empresa del cliente o según indicaciones del Jefe de Operaciones.
- Trasladar a la cuadrilla al finalizar sus funciones al punto donde fue recogida.
- Devolver los materiales y equipos al Jefe de Operaciones
- Coordinar y llevar el vehículo las revisiones mecánicas.
- Coordinar las inspecciones para los permisos de ley para la circulación del vehículo.
- Lavar y limpiar el vehículo de manera que siempre esté limpio y no exista la posibilidad de malograr la fruta.
- Realizar diligencias adicionales encargadas por el Jefe de Operaciones.
- Constate coordinación con los propietarios (agricultor) de los fundos donde se lleva el desarrollo de la cosecha.

RESPONSABILIDADES

- Velar en todo momento que sus documentos personales y los del vehículo se encuentren vigentes.
- Verificar que el vehículo esté siempre en perfectas condiciones mecánicas.
- Velar en todo momento por la plena seguridad la vida de sus pasajeros.
- Cuidar los materiales y equipos encomendados para las cosechas.
- Acatar las normar de tránsito y respetar los límites de velocidad.

Anexo 8. Funciones del Jefe de cuadrilla

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Jefe de Cuadrilla	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Operaciones	Código: OP-002
A quien reporta: Jefe de Operaciones	Puestos que Supervisa: Operador 1 y Operador 2
RESUMEN	
Encargado del control y supervisión de la cosecha de la fruta, haciendo cumplir los estándares de calidad y las normas establecidas por la empresa.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Secundaria completa</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 2 años o cosechas como Jefe de Cuadrilla</p> <p><u>Otros:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de primeros auxilios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buena comunicación • Responsabilidad. • Puntualidad. • Honestidad. • Confidencialidad.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con el Jefe de Operaciones para recibir indicaciones de las cosechas a realizar. • Encargado de conseguir el personal que conformará la cuadrilla que estará a su cargo y coordinar el punto de reunión para su recojo. • Reunirse con el transportista para recoger a la cuadrilla en el punto ya cordado. • Llevar el control de la asistencia del personal. • Coordinar la sustitución de los operadores por ausencias inesperada. • Realizar inventario del material y equipos necesarios para llevar a cabo la cosecha. • Verificar que los operadores se encuentren vestidos adecuadamente. • Llegado al fundo o parcela desayunar junto con los operadores y transportista. • Verificar que los desechos sean colocados en los botes de basura. • Dar a conocer las características que debe cumplir la fruta para ser cosechado. • Mantener constante supervisión de la fruta cosechada por los operadores en campo, supervisando su calidad. • Estar atento ante cualquier problema o duda para poder darle solución. • Estar atento ante cualquier accidente que pueda sufrir algún operador para brindarle los 	

primeros auxilios.

- Instruye a cada operador en las funciones a cumplir de manera correcta teniendo siempre el cuidado del medio ambiente.
- Supervisar que se haga uso de los equipos de seguridad por los operadores.
- Constante coordinación con Jefe de Operaciones.
- Terminada la cosecha en el fundo se debe verificar que el campo quede tal y como fue entregado.
- Llevar el control de las jabas cosechadas por cada pareja para dar a conocer al Jefe de Operaciones.
- Dar un informe (no escrito) al Jefe de Operaciones de los problemas, observaciones dadas en el transcurso de la cosecha.
- Constate coordinación con los propietarios (agricultor) de los fundos donde se lleva el desarrollo de la cosecha.
- Revisar la cosecha para la aprobación.
- Realizar tareas encomendadas por el Jefe de Operaciones.
- No deben usar maquillaje o accesorios al momento de llevar acabo la cosecha.

RESPONSABILIDADES

- Priorizar el cuidado adecuado de la fruta, cumpliendo con características deseadas.
- Velar por que siempre se cumplan con las normativas de higiene y de calidad en el proceso de cosecha.
- Verificar que se cumpla con el cuidado del medio ambiente.
- Velar por el cuidar de los materiales y equipos entregados.
- Cuidado por el personal a su cargo.

Anexo 9. Funciones del Operador 1

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Operador 1	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Operaciones	Código: OPMA-001
A quien reporta: Jefe de Cuadrilla	Puestos que Supervisa: No Supervisa
RESUMEN	
<p>Cosechar el mango de la variedad Kent, haciendo uso de técnicas y procedimientos requeridos de acuerdo a especie, variedad y destino teniendo en cuenta las características a cumplir para la cosecha de la fruta, aplicando criterios de seguridad laboral, calidad de producto y de cosecha.</p>	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Secundaria completa</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 1 año o cosecha en cargos similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buena comunicación • Responsabilidad. • Puntualidad. • Honestidad. • Confidencialidad.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Acudir al punto de encuentro para ser recogido por el Transporte y Jefe de Cuadrilla para ser trasladado al fundo o parcela donde se llevará a cabo la cosecha. • Al llegar al fundo o parcela se debe tomar desayuno junto con el resto de operadores y transportista. • Depositar los residuos en los botes de basura. • Escuchar de manera atenta las pautas dadas por el Jefe de Cuadrilla, para una adecuada cosecha, podrán hacer preguntas según las dudas que se puedan presentar. • En parejas dirigirse al campo en sí, para proceder con la cosecha del mango, llevando consigo dos jabas y una escalera (Anexo 13) • En campo uno se encarga de retirar el mango de la planta dejando unos 5 a 7 cm de largo del pedúnculo y el otro de ir colocándolo en la jaba de manera adecuada. • La colocación del mango se debe realizar en tres niveles las dos inferiores deberán ir con el pedúnculo hacia abajo y la superior con el pedúnculo hacia arriba, para evitar que el pedúnculo se rompa y se manche la fruta. • Un operador llevara la jaba ya cosechada al tendal para que se proceda a su deslechado. 	

- Después de entregar la jaba regresa al campo para seguir con la cosecha con su pareja.
- Terminada la cosecha del día, se dirigen al tendal para proceder con el llenado del mango deslechado, su llenado se basa en la colocación de dos niveles, el nivel inferior con pedúnculo hacia abajo y la superior con el pedúnculo hacia arriba con el objetivo que la fruta no se manche ni se maltrate.
- El llenado del mango se hace según los estándares de cada fundo las que dependerán de la certificación de este.
- El llenado también dependerá del calibre deseado por el cliente.
- En caso aún no se termine con el desguatado podrán ayudar a las operadoras 2, para el avance.
- Ya puesto el mango deslechado en las jabas este será acomodado en el transporte para su traslado a su destino final.
- Concluyendo con sus labores, son trasladados junto con las jabas de cosecha al punto donde fueron recogidos.
- No deben usar maquillaje o accesorios al momento de llevar acabo la cosecha.

RESPONSABILIDADES

- El cuidado exhaustivo de la fruta y que esta cumpla con las características requeridas.
- Cuidado del material y equipos dados por la empresa.

Anexo 10. Funciones del Operador 2

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Operador 2	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Operaciones	Código: OPMA-002
A quien reporta: Jefe de Cuadrilla	Puestos que Supervisa: No Supervisa
RESUMEN	
Es la encargada de deslechar el mango de la variedad Kent y dar el cuidado necesario para que la fruta este en perfectas condiciones en el transcurso de este proceso.	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes.
<p><u>Formación Académica:</u> Secundaria completa</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 1 año o cosecha en cargos similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buena comunicación • Responsabilidad. • Puntualidad. • Honestidad. • Confidencialidad.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Acudir al punto de encuentro para ser recogido por el Transporte y Jefe de Cuadrilla para ser trasladado al fundo o parcela donde se llevará a cabo la cosecha. • Al llegar al fundo o parcela se debe tomar desayuno junto con el resto de operadores y transportista. • Depositar los residuos en los botes de basura. • Escuchar de manera atenta las pautas dadas por el Jefe de Cuadrilla, para una adecuada cosecha, podrán hacer preguntas según las dudas que se puedan presentar. • Recibir los materiales y equipos necesarios para realizar el proceso de deslechado del mango • Inician a la construcción de un tendal, para proteger el pango mientras cumplen con el proceso de deslechado (Anexo 14). • Esperar las jabs con mago traídas por el operador 1 recién cosechado y proceder a cortar el pedúnculo a la altura del nudo haciendo de una tijera para ser colocado con en la parihuela con el pedúnculo hacia abajo. • Esperar el desarrollo del proceso de deslechado que demora entre una hora y media a dos horas (Anexo 14). • Supervisar constantemente que se esté dando el proceso de deslechado de manera adecuada y que la fruta no se vaya a manchas ni maltratar. 	

- En caso se manche el mango se debe limpiar de manera rápida la fruta con un toallita limpia y humedad y así evitar que sea quedado con la leche.
- Terminado el proceso de deslechado se procede a su llenado, el que se basa en la colocación de dos niveles, el nivel inferior con pedúnculo hacia abajo y la superior con el pedúnculo hacia arriba con el objetivo que la fruta no se manche ni se maltrate.
- Se procede a la aplicación de bórax a cada mango para su cauterización y así deje de segregarse leche del mango, evitando el manchado en el transcurso de su traslado a su destino final.
- El llenado del mango se hace según los estándares de cada fundo las que dependerán de la certificación de este.
- El llenado también dependerá del calibre deseado por el cliente, haciendo uso de una balanza de gramos.
- Ya puesto el mango deslechado en las jabas este será acomodado en el transporte para su traslado a su destino final.
- Desmontar el tendal y llenado de los materiales y equipos al transporte.
- Concluyendo con sus labores, son trasladados junto con las jabas de cosecha al punto donde fueron recogidos.
- No deben usar maquillaje o accesorios al momento de llevar a cabo la cosecha.

RESPONSABILIDADES

- El cuidado exhaustivo de la fruta y que esta cumpla con las características requeridas.
- Cuidado del material y equipos dados por la empresa.
- Cuidado del medio ambiente.

Anexo 11. Funciones del Operador 3

DATOS DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Operador 3	Fecha de Elaboración: 13/11/2018
Área: Operaciones	Código: OPPA-003
A quien reporta: Jefe de Cuadrilla	Puestos que Supervisa: No Supervisa
RESUMEN	
<p>Cosechar la palta de la variedad de Hass, haciendo uso de técnicas y procedimientos requeridos de acuerdo a especie, variedad y destino teniendo en cuenta las características a cumplir para la cosecha de la fruta, aplicando criterios de seguridad laboral, calidad de producto y de cosecha.</p>	
PERFIL	
Formación y Experiencia	Competencias y aptitudes
<p><u>Formación Académica:</u> Secundaria completa</p> <p><u>Experiencia:</u> Contar con 1 año o cosecha en cargos similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Buena comunicación • Responsabilidad. • Puntualidad. • Honestidad. • Confidencialidad.
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir al comedor para desayunar (comedor ya ubicado y coordinado por el Gerente General y Jefe de Operaciones) • Acudir al punto de encuentro para ser recogido por el Transporte y Jefe de Cuadrilla para ser trasladado al fundo o parcela donde se llevará a cabo la cosecha. • Escuchar de manera atenta las pautas dadas por el Jefe de Cuadrilla, para una adecuada cosecha, podrán hacer preguntas según las dudas que se puedan presentar. • En parejas dirigirse al campo en sí, para proceder con la cosecha de palta, llevando consigo una especie de chaleco, jabas, tijeras de poda y escaleras (dependiendo el tamaño de las plantas), lo que le servirá para facilitar la cosecha de la palta. • En campo cada uno se encarga de retirar la planta haciendo el corte hasta el límite del pedúnculo. • Colocar de manera adecuada en las jabas para que no se maltrate. • Trasladar las jabas llenar donde se encuentra el transporte. • Después de entregar la jaba regresa al campo para seguir con la cosecha con su pareja. • El llenado de la palta se hace según los estándares de cada fundo las que dependerán de la 	

certificación de este.

- El llenado también dependerá del calibre deseado por el cliente.
- Ya puesto la palta en las jabas este será acomodado en el transporte para su traslado a su destino final.
- Concluyendo con sus labores, son trasladados junto con las jabas de cosecha al punto donde fueron recogidos.
- No deben usar maquillaje o accesorios al momento de llevar acabo la cosecha.

RESPONSABILIDADES

- El cuidado exhaustivo de la fruta y que esta cumpla con las características requeridas.
- Cuidado del material y equipos dados por la empresa.
- Cuidado del medio ambiente.

Anexo 12. Vehículo que transporta las jabas de mango



Fuente: (García Miranda, 2018)

Anexo 13. Retirando el mango de la planta realizado por operadores 1.



Fuente: (García Miranda, 2018)



Mango recién cosechado por operador 1
Fuente: (García Miranda, 2018)

Anexo 14. Tendal preparado por operador 2 para el proceso de deslechado del mango



Fuente: (García Miranda, 2018)



Proceso de deslechado de mango por operador 2
Fuente: (García Miranda, 2018)