



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Análisis de puestos y organigramas como base para la
mejora de la gestión del talento en una empresa del sector
agroindustrial**

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

María Alejandra San Miguel Barrantes

Revisor:
Mgtr. Juana María Huaco García

Piura, julio de 2022



Dedicatoria

A Dios, por las todas las oportunidades que me ha
brindado y también por protegerme
siempre a lo largo de mi camino.

A mi familia; especialmente a mis padres, Eliana y Enrique,
quienes son mi soporte, mi alegría y mi fuente de motivación
e inspiración.

A mis abuelos, Nelly y Arístides y también a Marina, quienes
desde el cielo me guían y celebran mis logros.





Agradecimientos

A mi casa de estudios, la Universidad de Piura, por los conocimientos brindados, los cuales han sido un pilar fundamental en mi crecimiento profesional.

A la Mgtr. Juana María Huaco García, por su disposición y guía, los cuales me han guiado acertadamente durante el desarrollo de este trabajo.





Resumen

El objetivo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) es demostrar la importancia en la actualización de los análisis de puestos y organigramas como base para la buena gestión del talento humano dentro de la organización.

Para el levantamiento de información en lo concerniente a análisis de puestos se utilizaron métodos mixtos; considerando, el método de observación/entrevista para los puestos operativos que realizaban tareas rutinarias; mientras que, en lo referente a los puestos administrativos, de supervisión, jefaturas y gerenciales se aplicó únicamente la entrevista como método de trabajo, el cual fue dirigido al colaborador y su supervisor inmediato para validación.

Por otro lado, la actualización de organigramas se realizó mediante el método de entrevista, generando dos tipos: General y Específico, ambos de estructura vertical, a fin de resaltar las líneas de jerarquía e importancia en la supervisión y obtención de resultados para la organización.

Durante el desarrollo del proyecto, se actualizaron un aproximado de 161 puestos de trabajo correspondientes a 5 gerencias. De la misma manera en lo referente a organigramas se realizó uno general (hasta el nivel de jefaturas) y cinco organigramas específicos (uno por gerencia considerando todos los niveles de trabajo).

Como área de Gestión del Talento, se reafirmó la importancia de contar con un buen análisis de puestos y organigramas actualizados, no sólo por los beneficios en la administración del personal o en los procesos de selección y desarrollo organizacional; sino también, al brindar una oportunidad para ofrecer una oferta atractiva a los trabajadores actuales y potenciales en lo concerniente a remuneración, condiciones de trabajo y clima laboral.



Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1 Aspectos generales.....	15
1.1 Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación	15
1.1.2 Idea de misión y visión.....	15
1.1.3 Idea de la Cultura Organizacional.....	15
1.1.4 Organigrama	15
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	16
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	17
1.2.2 Propósito del puesto.....	17
1.2.3 Producto o proceso objeto del informe.....	18
1.2.4 Resultados concretos logrados	19
Capítulo 2 Fundamentación	21
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional	21
2.1.1 Análisis de puestos	21
2.1.2 Métodos para el recojo de la información.....	22
2.1.3 Etapas en el análisis de puestos	23
2.1.4 Utilidad del análisis de puestos.....	23
2.1.5 Manuales	24
2.1.6 Importancia de los manuales en las empresas	25
2.1.7 Diseño organizacional.....	25
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	28
2.2.1 Análisis de puestos, Manual de Organización y Funciones y Manual de Puestos.....	28
2.2.2 Diseño organizacional.....	29
Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias	31
3.1 Aportes	31
3.2 Desarrollo de experiencias	32
Conclusiones.....	35
Recomendaciones.....	37
Lista de referencias.....	39
Apéndice	41
Apéndice A. Organigrama Específico de la Gerencia de Operaciones.....	43
Apéndice B. Organigrama General hasta el nivel de jefatura	44

Apéndice C. Cronograma de entrevistas de la Gerencia de Operaciones para el levantamiento de Descripción y Especificación de Puestos (MOF)	45
Apéndice D. Diagrama Gantt de actividades	46
Apéndice E. Levantamiento de perfil gerencial.....	47
Apéndice F. Levantamiento de perfil jefatura.....	51
Apéndice G. Levantamiento de Perfil de Supervisión	55
Apéndice H. Levantamiento de perfil operativo	59



Lista de figuras

Figura 1. Organigrama referencial de la empresa	16
Figura 2. Organigrama referencial del área de Gestión del Talento.....	17
Figura 3. Alcance de la descripción y análisis de puestos	22





Introducción

El área de Gestión del Talento cumple un rol fundamental en la consecución de objetivos empresariales; su responsabilidad abarca desde el análisis de puestos y la selección del personal idóneo hasta el desarrollo organizacional y la retención del mismo. De esta manera, se hace imprescindible su inclusión dentro de la estructura organizacional a fin de asegurar la satisfacción y bienestar de los trabajadores mediante el desarrollo de las habilidades duras y blandas, la inclusión de planes de carrera profesional y la creación de documentos que faciliten el trabajo interno.

Por este motivo, a raíz de la incorporación de un nuevo líder en la empresa, se decidió incorporar dicha área dentro del organigrama de la empresa y realizar una revisión exhaustiva de todos los procesos que esta involucra.

Durante dicha evaluación, se detectaron ciertos inconvenientes como: desfase en documentos como descriptivos de puesto, manual de organización y funciones y organigramas, los cuales estaban causando duplicidad de funciones y confusión respecto a las responsabilidades y líneas de jerarquía entre los colaboradores. De tal manera, la autora asumió total responsabilidad en la realización del proyecto, convirtiéndolo de carácter primordial debido a las auditorías próximas a realizarse y también por los múltiples beneficios que brindarían a los colaboradores en lo concerniente a bandas salariales, aumento en las compensaciones, eliminación de duplicidad de funciones y programas de entrenamiento y capacitación personalizados.

Respecto al presente trabajo de suficiencia profesional, es preciso mencionar que está compuesto por tres capítulos. El primero, muestra información general de la empresa, así como también la autora describe la experiencia profesional vivida (carrera profesional, responsabilidades y retos) durante su estadía en la empresa. El segundo capítulo, expone la fundamentación de la teoría y metodología aplicada para el buen desarrollo del análisis de puestos y actualización del Manual de Organización y Funciones y organigramas, mientras que el tercer capítulo, explica los aportes y desarrollo de experiencias por parte de la autora para culminar con las conclusiones, recomendaciones, anexos y apéndices.



Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

La empresa objeto de estudio pertenece al sector agroindustrial, cuyo giro de negocio es la cosecha, procesamiento y exportación de productos a los principales mercados del continente americano, europeo y asiático.

La autora del presente TSP, por motivos de confidencialidad no mencionará el nombre de la empresa ni revelará datos que permitan descubrir la identidad de la misma. Por lo cual, la información que se compartirá en el presente trabajo será estrictamente referencial y basada en la experiencia profesional de la autora.

1.1.1 Ubicación

La empresa se ubica en la región Norte del País.

1.1.2 Idea de misión y visión

Misión

La empresa ofrece sus productos a los diferentes mercados alrededor del mundo brindando un servicio de calidad, así como también trabajando con efectividad, responsabilidad y eficiencia para la satisfacción de las necesidades de sus consumidores.

Visión

La empresa quiere ser reconocida como líder en la cosecha, procesamiento y exportación en la categoría de sus productos a nivel mundial.

1.1.3 Idea de la Cultura Organizacional

A continuación, se detalla algunos de los principios sobre los cuales se basa la cultura y, por ende, el trabajo realizado por cada uno de los colaboradores de la empresa en mención.

- Actitud positiva al cambio, promoviendo el ingenio y uso de la creatividad.
- Practicar la integridad y asegurar que cada decisión a tomar se base en la buena práctica de los valores y principios organizacionales.
- Ser comprometido con la labor que se desempeña, sentirse parte del equipo e involucrarse.
- Ser consciente de la repercusión de tus palabras y actos respecto a los sentimientos de los demás.
- Trabajar equipo, actuar con compañerismo y recordar que todos trabajan para conseguir un objetivo en común.

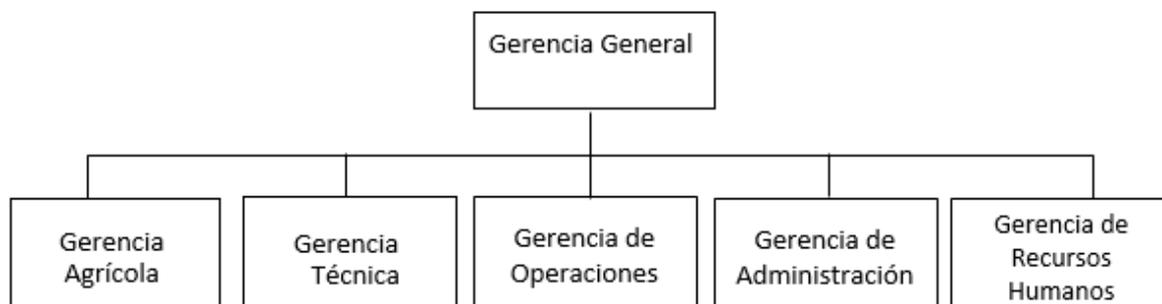
1.1.4 Organigrama

El organigrama posee una estructura vertical, la cual parte de un Directorio que supervisa a

una Gerencia General y esta a su vez se subdivide en cinco Gerencias. A continuación, se detalla un organigrama referencial de la organización en mención (Ver figura 1).

Figura 1

Organigrama referencial de la empresa



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

En agosto del año 2020, la autora comenzó su experiencia profesional como Asistente de Desarrollo Organizacional en el Área de Recursos Humanos, dicha posición tenía como objeto brindar soporte a la Jefatura de Gestión Humana en el diagnóstico de necesidades y análisis del clima laboral; así como también en diferentes proyectos que buscaban mejoras en las condiciones de trabajo para los colaboradores.

Tras seis meses de labor y la incorporación de un nuevo líder en el área de Recursos Humanos se le otorgó a la autora una oportunidad de promoción, nombrándola Analista de Gestión del Talento.

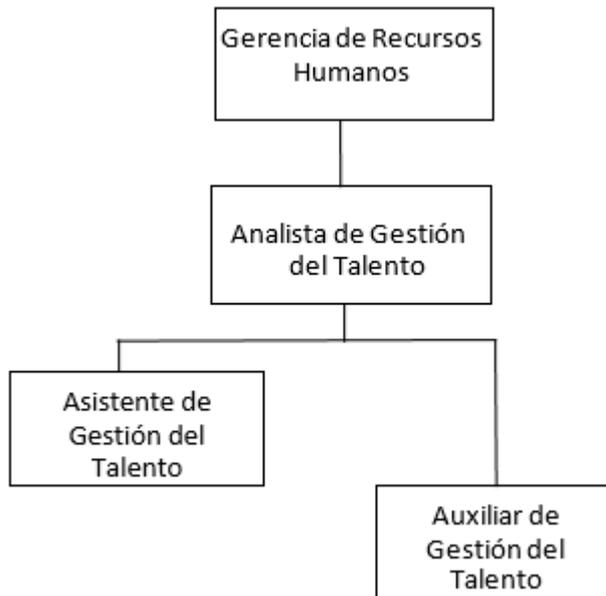
La estructuración del Área de Gestión del Talento, obedeció a la incorporación de un nuevo líder en la Gerencia de Recursos Humanos, quien, al notar una carencia en las gestiones anteriores, buscó formar un nuevo equipo y asignar responsabilidades concernientes a la atracción, selección, motivación y retención del personal.

Es importante mencionar que el presente trabajo de suficiencia profesional se desarrollará en base a la experiencia dentro de este nuevo puesto de trabajo.

A continuación, el organigrama referencial del área de Gestión del Talento (Ver Figura 2).

Figura 2

Organigrama referencial del área de Gestión del Talento



Nota. Elaboración propia

1.2.1 **Actividad profesional desempeñada**

En marzo del año 2021 la autora asumió el puesto de Analista de Gestión del Talento, teniendo a cargo las funciones detalladas a continuación:

- Implementar y supervisar el cumplimiento de los procedimientos y políticas de selección y capacitación de personal.
- Asegurar la correcta dotación de personal según requerimiento del área usuaria (personal masivo, temporal y permanente).
- Supervisar el buen cumplimiento del Plan de Capacitaciones Anual de la empresa.
- Actualizar los descriptivos de puestos correspondiente al Manual de Organización y Funciones y también los organigramas de la empresa.
- Coordinar y ejecutar diversas actividades de desarrollo o entretenimiento.
- Coordinar el plan de comunicación externa de la empresa.
- Durante su experiencia profesional en la organización, la autora también lideró proyectos como encuestas de satisfacción y clima laboral, cierre de campaña online, líneas de sucesión y diagnóstico de necesidades de capacitación.

Por otro lado, la autora tenía también una participación activa en todas las auditorías y comités organizacionales como responsable de selección, desarrollo y capacitaciones.

1.2.2 **Propósito del puesto**

El puesto de Analista de Gestión del Talento tiene como propósito cumplir con la dotación de

personal técnico y administrativo, asegurando la utilización de herramientas eficaces y eficientes que permitan encontrar perfiles con alto potencial, así como también velar por la adecuada realización de actividades que promuevan el desarrollo profesional de los trabajadores y fomenten de la misma manera el buen clima laboral dentro de la organización.

Con respecto a los retos ocurridos durante la labor desempeñada, la autora se enfrentó a un sector económico que por naturaleza es sumamente dinámico, por lo cual, en oportunidades, debido a la alta demanda se solicitaba realizar proyectos, actividades o cubrir requerimientos de personal fijo, temporal o masivo altamente calificado en plazos de tiempo menores a los especificados en las políticas y procedimientos. Por otro lado, significó un reto también la supervisión de cuatro (4) personas, al ser esta la primera experiencia profesional de la autora en la cual tenía a cargo talento humano.

1.2.3 Producto o proceso objeto del informe

Al ocupar la autora el puesto de Analista de Gestión del Talento empezó a realizar nuevas funciones y también gestionar nuevos proyectos organizacionales; dentro de los cuales se encontraban los organigramas y descriptivos de puestos de la organización.

A fin de garantizar la buena realización de los documentos, los formatos de la gestión anterior fueron revisados por el Área de Gestión del Talento y tras una evaluación se determinó que dichos formatos no eran los adecuados, al no contar con lo detallado a continuación:

- Falta de factores o premisas considerados determinantes para la organización.
- Falta de actualización respecto a las responsabilidades o nombres de los puestos, tras los cambios jerárquicos realizados en la empresa.
- Falta de incorporación de nuevos puestos en ambos formatos (MOF y organigramas)

De esta manera, la actualización de MOF y organigramas se convirtió en un aspecto primordial, debido a que dicho desfase en la información estaba ocasionando confusión en la realización de funciones y problemas en la interpretación de las líneas de jerarquía entre los colaboradores. Asimismo, estos formatos eran de importancia fundamental para auditorías internas y externas (gubernamentales y de clientes).

A raíz de ello, se acordó con la Gerencia de Recursos Humanos crear un nuevo formato sobre el cual se trabajó los descriptivos de puesto y organigramas de cada gerencia.

A fin de realizar el proyecto en el tiempo acordado, se definieron las siguientes actividades a realizar por parte de la Analista de Gestión del Talento:

1. Realización de los nuevos formatos y aprobación por la Gerencia de Recursos Humanos.
2. Solicitar información al área de Administración de Personal, con el propósito de cuantificar el número de puestos por cada gerencia.

3. Aprobación de cada gerencia respecto al cronograma de entrevistas a colaboradores (incluía el nombre de todas las personas a entrevistar, hora, fecha y locación, ya sea presencial u online)
4. Reuniones con cada Gerente para actualización de su organigrama y validación de puestos (número de colaboradores y nombres).
5. Realización de entrevistas con cada colaborador según el cronograma especificado anteriormente.
6. Reunión con Jefes de Áreas para validación de la información levantada.
7. Aprobación vía online de ambos formatos por parte de las respectivas Gerencias.

El proyecto consistió en el levantamiento de 5 organigramas y 161 descriptivos de puestos de trabajo correspondientes a toda la organización.

1.2.4 Resultados concretos logrados

La actualización de estos documentos tiene una implicancia fundamental en la buena gestión organizacional, pues ambos formatos (Organigramas y MOF) actúan como una especie de guía para todos los colaboradores, permitiéndoles reconocer aspectos fundamentales como: ¿Cuál es el propósito de mi puesto de trabajo?, ¿Cuáles son mis funciones?, ¿Con quiénes me relaciono? y ¿A quién debo supervisar o rendir cuentas?

De esta manera, los resultados más importantes logrados a partir del proyecto de actualización de organigramas y análisis de puestos (MOF) fueron:

- Eliminación en la duplicidad de funciones, al comunicar y realizar un MOF por cada puesto de trabajo que incluía el objetivo y funciones del mismo, permitió aportar un panorama más claro respecto a sus responsabilidades y de la misma manera eliminar la confusión de los colaboradores.
- La actualización de los formatos en el tiempo previsto, permitió presentar ambos documentos dentro de los plazos a las entidades correspondientes para las auditorías agendadas, de tal manera, no se obtuvo ninguna no conformidad por parte del Equipo de Gestión del Talento en lo concerniente a selección de personal y capacitaciones.
- Se permitió estudiar mejoras en las compensaciones económicas para determinados puestos de trabajo. La empresa contrató una agencia externa para analizar los MOF y organigramas y a partir de ellos elaborar un estudio salarial, dicha investigación permitió a los jefes de área solicitar mejoras económicas para sus colaboradores teniendo como base los descriptivos de puesto y cumplimiento de resultados (evaluación de desempeño).
- El conocer a detalle las funciones de cada puesto de trabajo y las necesidades expuestas durante las entrevistas, permitió proponer un programa de capacitación o

especialización, que permitiera a los colaboradores perfeccionar sus habilidades duras y blandas.

Adicionalmente, por iniciativa de la autora se incluyó en el Procedimiento de Selección de Personal un apartado que solicita la revisión o creación (en caso se requiera) de los descriptivos de puestos (MOF) antes de iniciar una solicitud de requerimiento de personal, a fin de asegurar la continuidad de los formatos. Por otro lado, se acordó también con el Área de Personal la incorporación de las funciones y propósito del puesto dentro del contrato de trabajo a fin de evitar confusiones o duplicidad de funciones futuras.



Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Para garantizar el entendimiento del presente trabajo de suficiencia profesional, la autora considerará las definiciones relacionadas a diseño organizacional y análisis de puestos como soporte para el desarrollo del mismo.

2.1.1 *Análisis de puestos*

Mondy y Robert (2005) consideran al análisis de puestos como el punto de partida para la buena gestión de los recursos humanos, definiéndolo como el proceso mediante el cual se fijan las responsabilidades, capacidades y conocimientos que el ocupante del puesto debe poseer para desempeñar una posición de trabajo dentro de una empresa.

Asimismo, los autores exponen: “La información del análisis de puesto se utiliza con el propósito de elaborar tanto descripciones como especificaciones de puesto” (Mondy y Robert, 2005, p.87).

2.1.1.1 Descripción de puesto. Para Louffat (2011) la descripción es la fase que busca describir todo lo relacionado con el puesto de trabajo en sí; mediante la respuesta a una serie de preguntas como: ¿Qué se hace?, ¿cuándo lo hace?, ¿cómo lo hace?, ¿dónde lo hace? y ¿por qué lo hace?

De esta manera, el autor manifiesta que ello permitirá al área de Recursos Humanos identificar lo detallado a continuación:

- Las tareas o actividades a realizar en el puesto de trabajo.
- La periodicidad en la ejecución de cada una de las responsabilidades asignadas al puesto de trabajo.
- La responsabilidad respecto a los recursos asignados por parte de la empresa (financieros, materiales y de personal).
- Propósito del puesto de trabajo y sus respectivos objetivos.
- Condiciones del puesto de trabajo.

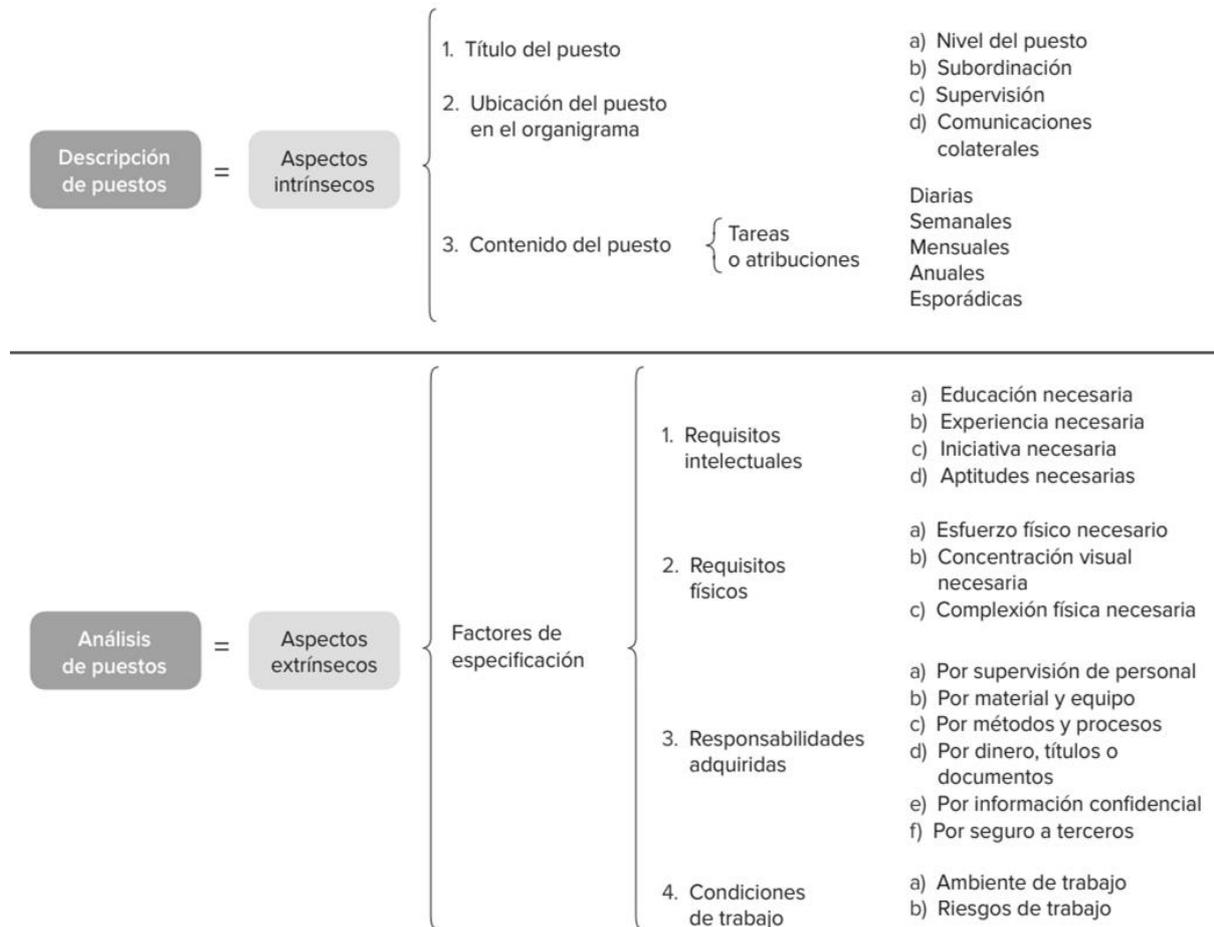
2.1.1.2 Especificación de puesto. Por otro lado, Louffat (2011) define la especificación de puesto como el componente que agrupa el perfil que debe de poseer el candidato respecto al puesto de trabajo, considerando los conocimientos, aptitudes fundamentales y necesarias para el buen desempeño del mismo.

Respecto a esta clasificación Chiavenato (2019, p. 195) concluye: Aunque guardan una estrecha relación con los propósitos y procesos de obtención de información, la descripción y el análisis de puestos son dos técnicas muy distintas. Mientras por un lado la descripción se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), por el otro lado el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado

desempeño.

Figura 3

Alcance de la descripción y análisis de puestos



Nota. Extraído del libro Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (2019)

Por otro lado, Mondy y Robert (2005) exponen también que la frecuencia en las modificaciones del análisis de puestos se debe a la continua ocurrencia de cambios en la naturaleza de los mismos. De esta manera, los autores ejemplifican tres (3) ocasiones fundamentales en las cuales se debe realizar: creación de la empresa, aparición de nuevos puestos de trabajo y, por último, cambios debido a la incorporación de nuevas tecnologías, procesos o procedimientos.

2.1.2 Métodos para el recojo de la información

Para Chiavenato (2019, p. 197) los métodos más utilizados son:

1. Observación directa
2. Cuestionario
3. Entrevista Directa

4. Métodos Mixtos

Con el propósito de tener un mejor entendimiento respecto al tema desarrollado, se presentarán las definiciones correspondientes a los métodos utilizados por la autora para el análisis de puestos.

2.1.2.1 Observación. Para Louffat (2011) es la metodología en la cual el observador se moviliza al ambiente de trabajo para analizar todos los componentes del mismo (seguridad, ventilación, infraestructura, iluminación, etc.) a fin asegurar las condiciones de trabajo.

De acuerdo a Chiavenato (2019) la observación es la metodología más acertada para los puestos de trabajo que realizan tareas sencillas y repetitivas. Al ser actividades de carácter manual la observación directa permitirá identificar cada una de las tareas que la conforman.

2.1.2.2 Entrevista. Chiavenato (2019, p. 199) respecto al método: “El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto”

Además, Chiavenato (2019) expone que una entrevista bien estructurada permite recoger información sobre todos lo relacionado al puesto de trabajo y las tareas. A su vez, la entrevista garantiza también una comunicación directa entre ambos permitiendo resolver todas las dudas que se presentan.

2.1.3 *Etapas en el análisis de puestos*

Chiavenato (2019) expone tres etapas del proceso de análisis de puestos, las cuales son planeación, preparación y realización. A continuación, se explicará desde el punto de vista del autor cada uno de ellos.

- **Etapas de planeación:** Es la fase mediante la cual el analista organiza el proceso de análisis de puestos. Comprende lo detallado a continuación: determinación de los puestos a describir, elaboración del cronograma, elección de la metodología y finalmente la selección y dimensión de factores de análisis.
- **Etapas de preparación:** El analista organiza todos los formatos a utilizar, dicha etapa abarca lo relacionado al entrenamiento de los analistas, la preparación del material y ambiente de trabajo y finalmente, la obtención de datos respecto a los trabajadores (nombres, equipos en los que participan, herramientas o formatos que trabajan). Es importante mencionar también que para el autor esta etapa puede darse conjuntamente con la planeación.
- **Etapas de realización:** Comprende la obtención de la información a través de la metodología aplicada y posteriormente su análisis y redacción en el formato asignado. Incluye: la obtención y selección de datos mediante la metodología, redacción profesional del informe y la presentación del mismo al supervisor inmediato para su aprobación o rectificación.

2.1.4 *Utilidad del análisis de puestos*

Acorde al criterio de Fernández- Ríos (1995) la utilidad del análisis de puestos tiene una mayor

repercusión en los siguientes aspectos:

- **Reclutamiento, selección y encuadramiento:** la búsqueda de perfiles profesionales se hace a partir de los requerimientos contenidos en la descripción y especificación de puestos.
- **Orientación y consejo vocacional:** la descripción acertada de un puesto permitirá poder dar consejo vocacional o de desarrollo a un trabajador acorde a las actitudes y habilidades que posee y también respecto a aquellas que necesita potenciar o desarrollar.
- **Planificación de carreras profesionales y promociones:** el análisis de puesto constituye un punto de partida fundamental al momento de establecer los planes de desarrollo profesional dentro de una empresa en cuanto a los planes de carrera.
- **Valoración de puestos de trabajo:** comprende la valoración de los puestos.
- **Evaluación de resultados y desempeño:** el análisis de puesto es el documento sobre el cual se realiza la medición de resultados y cumplimiento de objetivos.
- **Formación y adiestramiento:** el análisis de puesto permite definir qué tipo de aptitudes, conocimientos y capacidades son necesarios para cada trabajador y en consecuencia permiten la realización de un programa de formación y adiestramiento.
- **Seguridad y prevención:** Un buen análisis de puesto recoge toda la información necesaria, como, por ejemplo: lo relacionado a los riesgos y peligros que puede enfrentar el trabajador durante sus funciones diarias.
- **Delimitación de autoridad y responsabilidad:** brinda información específica respecto a las obligaciones y supervisión de un puesto de trabajo.
- **Ordenación y clasificación de puestos:** consiste un punto de partida fundamental para la ordenación y clasificación y a su vez también para diferentes procesos como la estructura de retribución.

2.1.5 *Manuales*

Louffat (2011) respecto a los manuales organizacionales manifiesta que pueden generarse de manera individual o también agruparse, sin embargo, ambos formatos contienen distinta información.

Para el autor, **el Manual de Organización y Funciones**, busca definir todas las atribuciones correspondientes a la unidad organizacional, en lo concerniente a la asignación de cargos y personal en toda la organización, incluyendo lo siguiente:

- El nombre de la unidad organizacional sobre la cual los puestos de trabajo serán analizados.
- Finalidad de la unidad organizacional, la cual contribuye al cumplimiento propósito de la organización.
- Funciones correspondientes a la unidad orgánica y la importancia o propósito de su cumplimiento.

- Número de personal asignado a la unidad organizacional y su relación jerárquica.

Por otro lado, el autor respecto al **Manual de Puestos** se refiere a las especificaciones técnicas que los ocupantes de los diversos puestos que pertenecen a determinada unidad organizacional deben de poseer. Respecto a ello, se consigna información correspondiente a:

- Nombre de la unidad a la que pertenece el puesto.
- Nombre, finalidad y funciones del puesto en mención.
- Relaciones de mando, subordinación y coordinación entre las demás unidades organizacionales.
- Perfil del ocupante en lo correspondiente a conocimientos, aptitudes y habilidades.

2.1.6 Importancia de los manuales en las empresas

Louffat (2011) respecto a la utilidad de los manuales manifiesta que la correcta asignación de personal, responsabilidades, imposición de jerarquía y relaciones de coordinación internas y externas, así como también el establecimiento de requisitos de los perfiles de trabajo y la determinación de procedimientos e instrucciones para el desarrollo de las actividades que facilitan la realización del trabajo y aseguran la eficacia y eficiencia para la consecución de objetivos organizacionales.

2.1.7 Diseño organizacional

El diseño organizacional es la fase mediante la cual la empresa define estructuras, genera áreas, designa tareas y fomenta relaciones entre los departamentos de trabajo; en consecuencia, dicha relación de jerarquía o autoridad se ve representada mediante los organigramas.

Por lo tanto, a raíz de la necesidad de plasmar en un gráfico la estructura formal de la organización a los clientes externos e internos, la autora del presente trabajo, con respecto a diseño organizacional expondrá específicamente las definiciones que han sido de utilidad al momento de realizar el proyecto objeto de estudio.

2.1.7.1 Organigrama. El organigrama es:

La representación gráfica de la estructura organizacional formal, por lo que puede ser considerado como una suerte de fotografía de la institución, ya que deja observar, cómo se distribuyen, en un momento determinado, las diversas unidades orgánicas y qué relaciones se establecen entre ellas. (Louffat, 2011, p.77)

Asimismo, Franklin (2009) expone que el organigrama es el diagrama más acertado para transmitir a los demás la composición jerárquica de la organización mediante un gráfico.

Por otro lado, Gilli y otros (2007, p. 100) respecto a la jerarquía, líneas de dependencia y autoridad en los organigramas exponen:

Los organigramas representan la estructura mediante los entegramas, que simbolizan las distintas posiciones o cargos, y las líneas, que representan las relaciones de autoridad y dependencia.

En la forma piramidal más característica los cargos de mayor jerarquía se ubican en la parte superior, y a partir de allí se representan los niveles siguientes en orden jerárquico decreciente.

2.1.7.2 Criterios para el diseño del organigrama. Louffat (2011) respecto a al diseño de un organigrama afirma que para que este sea eficaz y eficiente en su diseño, se debe tener en consideración criterios como los siguientes:

- **Actual:** debe representar la jerarquía de la empresa en el momento de su realización.
- **Fácil de entender:** debe ser fácil de interpretar.
- **Uniforme:** debe ser homogéneo en cuanto a la utilización de figuras y líneas.
- **Preciso:** no se debe incluir más información que la específicamente necesaria.
- **Equilibrado:** buscar un orden que aporte consistencia a la elaboración.

2.1.7.3 Clasificación de los organigramas. Para Franklin (2009) los organigramas pueden clasificarse dentro de cuatro grupos, los cuales serán detallados a continuación.

- **Por Naturaleza:** Considera los organigramas micro administrativos, macro administrativos y meso administrativos.
- **Por Ámbito:** pueden ser generales o específicos.
- **Por Contenido:** incluye los organigramas integrales y funcionales
- **Por Presentación:** considera los organigramas verticales, horizontales, mixtos y de bloques

A continuación, la autora del presente TSP, definirá únicamente aquellos sobre los cuales se hizo el diseño del organigrama de la empresa objeto de estudio.

2.1.7.3.1 Micro administrativo. Los organigramas micro administrativos son aquellos que contienen información de una sola organización, y a su vez, estos pueden ser generales o incluir información de los departamentos que lo integran (Franklin, 2009).

2.1.7.3.2 Específico. Para Rodríguez (2002, p. 38) los organigramas específicos: “Representan la organización de un departamento o sección de una empresa”.

2.1.7.3.3 Integral. Franklin (2009, p. 126) manifiesta: “Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Es conveniente anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes”

2.1.7.3.4 Vertical. Según Rodríguez (2002) los organigramas verticales incluyen unidades organizacionales dispuestas de arriba hacia abajo, siendo los de mayor jerarquía y autoridad los del nivel superior.

De esta manera, Jones (2008, p. 93) concluye: “La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre los niveles para dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad de crear valor”

2.1.7.4 Consideraciones para el diseño de los organigramas. Louffat (2011) expone ciertas consideraciones a tomar en cuenta al momento de la creación de un organigrama. Para ello primero define dos elementos fundamentales para su elaboración:

- **Las formas o figuras**, simbolizan las unidades organizacionales (puestos de trabajo, áreas o departamentos). Usualmente pueden cuadrados o rectángulos.
- **Las líneas**, manifiestan las relaciones entre las unidades organizacionales. Las líneas pueden ser continuas o discontinuas.

Asimismo, el autor nos brinda distintas pautas para la elaboración de estas figuras.

En cuanto a las formas o figuras menciona:

- Se debe optar únicamente por una figura para representar las unidades orgánicas, ya sea rectángulo, cuadrado u otro.
- Procurar que el tamaño de todas las figuras sea igual, evitar que algunas sean más grandes o pequeñas a diferencia de las otras.
- No se recomienda resaltar o agregar grosor a las figuras (unidades orgánicas)
- En caso se quiera representar un puesto de carácter temporal o en proyecto de creación, el borde de la figura debe ir en líneas punteadas.
- El fondo de las figuras no debe ser coloreado, ya que los colores aportan un significado diferente.
- No es recomendable el uso de nomenclaturas, es más propicio consignar el nombre completo de la unidad organizativa.
- Las unidades organizativas (figuras) con igual o similar responsabilidad deben ir todas al mismo nivel.

Por otro lado, en cuanto a las líneas, el autor agrega lo siguiente:

- Las líneas no deben tener sentido direccional (flechas).
- No se recomienda que las líneas tengan un mayor grosor que el de las figuras.
- No se debe crear niveles ficticios (la línea empieza y termina en una unidad orgánica)

2.1.7.5 Procedimiento para elaboración o actualización de organigramas. Franklin (2009) distingue 5 pasos en el proceso de elaboración o actualización de organigramas. A continuación, la autora detalla cada uno de estas etapas, según lo especificado por el autor.

- **Autorización para realizar el estudio:** Se refiere a la aprobación por parte del titular de la organización para realizar la actualización o elaboración, la cual debe ser aprobada también por otros niveles de decisión.
- **Integración del equipo de trabajo:** Realizar la elaboración o actualización de organigramas requiere de un equipo de trabajo compenetrado. Para su buena ejecución es necesario

preparar y capacitar al personal en temas relacionados al mismo. El autor explica también que en proyectos de poca complejidad o bastante específico es común designar a una sola persona.

- **Determinación del programa de trabajo:** La planeación para la elaboración de organigramas debe estar consignada en un documento que defina el curso de acción a seguir, este debe incluir los responsables, el propósito, alcance y las acciones a tomar junto a su programación (generalmente un Diagrama de Gantt).
- **Captación de información:** Se refiere a la etapa en la cual se realizan las entrevistas a los encargados de las funciones, procesos y proyectos. En algunos casos es recomendable también recurrir a centros de documentación o archivos donde esté recopilada información de carácter importante.
- **Clasificación y registro de la información:** Consiste en capturar en formatos la información recopilada en la entrevista a fin de realizar conexiones y detectar, en caso ocurran, contradicciones o duplicidad de funciones.
- **Diseño del organigrama:** En esta fase se debe incluir toda la información recopilada en el formato en la estructura propuesta.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Tras haber presentado todos los conceptos y definiciones que han sido de utilidad en el desarrollo del objeto de estudio, la autora detalla a continuación, los procedimientos, metodología o procesos que han sido aplicados durante el desarrollo del mismo en base a la teoría plasmada en el apartado anterior.

2.2.1 Análisis de puestos, Manual de Organización y Funciones y Manual de Puestos

La importancia de un buen análisis de puestos no solo radica en su utilidad para la selección, desarrollo y gestión del personal, sino que también esta actúa como un guía compilado sobre la cual se generan los Manuales Organizacionales.

Al ser de gran importancia la actualización de estos formatos dentro de los plazos de tiempos programados, se optó por lo siguiente:

Realizar un levantamiento de información correspondiente al análisis de puestos, el cual sería sintetizado en un Manual (dicho manual constaba de una fusión de lo que se conoce como Manual de Organización y Funciones y Manual de Puestos), ya que a discreción de la autora y la persona encargada de la Gerencia de Recursos Humanos permitiría una mayor flexibilidad y visión general respecto a cada puesto de trabajo, obteniendo una mayor utilidad en la gestión (selección y administración del personal) y en el desarrollo de los trabajadores (planes de capacitación y formación, estudio de bandas salariales, etc.).

Etapa de planeación/ preparación: A partir de la lista remitida por el Área de Administración

de Personal, la autora realizó un conteo de los puestos de trabajo a describir, creó un cronograma de entrevistas el cual fue aprobado por los gerentes y comunicado a los colaboradores participantes. De la misma manera se definió también la metodología a utilizar, consignando el método de entrevista (para todos los puestos de carácter administrativo, de supervisión y gerenciales); mientras que en caso del personal operario se decidió aplicar métodos mixtos (observación con el ocupante del puesto y posteriormente realizar una entrevista con su supervisor inmediato). Posteriormente, dicha información recopilada se sintetizaría en el Manual que agrupaba información concerniente a la descripción de puestos (funciones, relaciones, propósito del puesto, líneas de supervisión y dependencia, etc.) así como también la especificación de puestos (habilidades y conocimientos requeridos). Finalmente, la autora del presente trabajo revisó bibliografía y se capacitó para la buena aplicación del formato mencionado anteriormente.

Etapas de realización: La autora realizó las entrevistas u observación a cada uno de los puestos de trabajo y consolidó la información dentro del formato propuesto y posteriormente derivó el Manual a cada una de las gerencias encargadas para su aprobación o rectificación.

2.2.2 *Diseño organizacional*

El organigrama es la figura que representa la estructura formal de la organización, en ella se muestran todas las relaciones entre los departamentos, líneas de autoridad y jerarquía; por tal motivo, debido a la diversidad de propósitos u objetivos de la Alta Gerencia, se decidió en cuanto a la construcción/ actualización de los organigramas de la empresa en mención, la creación de dos tipos distintos: Integral/ General y Específico.

- **Integral/General:** Constituía una fotografía general de la estructura organizacional hasta determinado nivel (jefaturas). Por su simplicidad, dicho formato era de carácter público, ya que permitía al lector dar una idea de las personas que ocupaban los puestos de decisión (clientes externos).
- **Específico:** Se refiere al diagrama organizacional que se realizaba por cada una de las Gerencias de la empresa objeto de estudio. El propósito fundamental de este era facilitar las relaciones de trabajo de manera interna, ya que incluía todos los niveles jerárquicos (desde las gerencias hasta el personal operario). Es gracias a este formato que los nuevos colaboradores podían observar que persona desempeñaba cada uno de los cargos a fin de facilitar diversos tipos de coordinaciones.

Ambos formatos poseían una estructura vertical, permitiendo dar una idea más clara respecto a la jerarquía y obtención de resultados y también es de tipo micro administrativo, ya que sólo contiene información de la empresa objeto de estudio.

En cuanto al procedimiento para su elaboración, se especifica lo siguiente, de acuerdo a lo expuesto por Enrique Benjamín Franklin.

- Se contó con la aprobación del titular de la organización y el apoyo de los distintos gerentes para la realización de entrevistas que permitieran la actualización del mismo.
- Se coordinó con cada uno de los gerentes y se les hizo llevar vía correo electrónico un programa que incluía, el propósito de la actualización, el plazo para su realización y un cronograma de entrevistas para cada uno de ellos. Se esperó su aprobación.
- El día de las reuniones se realizaron preguntas, añadieron nuevos puestos de trabajo y ajustaron niveles en razón a los cambios organizacionales ocurridos, siguiendo los criterios especificados por los autores en el capítulo anterior para su realización.
- La autora, con la información levantada procedió a graficar el organigrama según pautas conversadas.
- La autora finalizó el organigrama y envió los mismos a cada gerencia para su aprobación.



Capítulo 3 Aporte y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Durante el paso por las aulas de la Universidad de Piura correspondientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales; la autora recibió una educación integral formada en valores, cuya malla curricular comprendía cursos de Humanidades, Administración General y otros correspondientes a las demás ramas de la gestión de empresas como: Costos, Finanzas, Marketing, Contabilidad, Recursos Humanos, etc.

Si bien es cierto, todas las asignaturas contribuyeron de alguna manera en el desempeño profesional en la experiencia laboral; sin embargo, los cursos orientados a la Administración General y Gobierno de Personas influyeron y facilitaron en mayor medida los conocimientos que eran necesarios para el rol que desarrolló la autora al realizar el proyecto de actualización de análisis de puestos y organigramas.

A continuación, se presenta el detalle de lo mencionado anteriormente:

- **AD3: Diseño Organizacional**

El curso de diseño organizacional proponía una vista general a la creación de la estructura de las empresas, impartiendo clases correspondientes al diseño de departamentos, áreas, análisis de puestos para la definición de funciones, manuales organizacionales, relaciones entre departamentos, líneas de autoridad, organigramas y otros.

A partir de esta asignatura, la autora adquirió los conocimientos técnicos fundamentales para realizar la actualización de Análisis de Puestos (en lo correspondiente a descripción y especificación, así como también brindó la base sobre la cual se diseñó el nuevo formato - Manual de Organización y Funciones, el cual agruparía la información levantada en ambos niveles).

Por otro lado, el curso de Diseño Organizacional contribuyó con las consideraciones necesarias para el buen diseño del organigrama, permitiendo plasmar las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos expuestos en la estructura formal de la empresa de manera adecuada.

- **AD4: Comportamiento Organizacional**

Con respecto al curso de Comportamiento Organizacional: La teoría correspondiente a Inteligencia Emocional y Toma de Decisiones, fue de especial ayuda para enfrentar cualquier inconveniente que se podría presentar durante el desarrollo del cronograma. Por otro lado, los conceptos relacionados a Selección y Desarrollo, fueron especialmente importantes para las otras actividades desempeñadas por la autora, permitiendo diseñar planes de capacitación acordes a las necesidades de los colaboradores y asegurar la dotación de personal calificado de acuerdo a los requerimientos del área solicitante.

- **GP1: Gobierno de Personas**

Finalmente, el curso de Gobierno de Personas, aportó las directrices necesarias para la

supervisión del Talento Humano. De esta manera, la Teoría de las Motivaciones expuesta por Juan Antonio Pérez López, así como también las consideraciones respecto a las actitudes o comportamientos de un líder frente a su equipo de trabajo, ayudaron a la autora en el rol de supervisor frente al Talento Humano que tenía a cargo.

La puesta en práctica de la teoría permitió construir un ambiente de trabajo comunicativo, eficiente y armonioso mediante la aplicación de un estilo de liderazgo acorde a cada miembro del equipo; resultando en la creación de lazos entre los integrantes, el cual repercutían directamente en la consecución de resultados del área, así como también el cumplimiento de plazo establecido para el proyecto.

Por otro lado, la autora considera que la participación en distintas actividades extracurriculares, y de integración (como las Olimpiadas Ramón Múgica), organizadas por la casa de estudio; fomentan un espíritu comprometido, proactivo e innovador, así como también permite tener un primer alcance en la interacción con diferentes personas, siendo este un primer escenario en el cual uno debe trabajar conjuntamente con distintos perfiles (en lo concerniente a personalidad, estilo de liderazgo o carácter).

3.2 Desarrollo de experiencias

La autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional lideró la planeación/ preparación y realización de todo el proceso (análisis de puestos y organigramas). Al inicio, contó con la ayuda eventual de otro integrante del equipo de Gestión del Talento en lo correspondiente a las gestiones administrativas (envío de correos electrónicos y comunicaciones varias con los distintos entrevistados) así como también en el soporte para el levantamiento de información (método de observación o entrevistas); sin embargo debido a la anticipación en el inicio de la campaña alta, los esfuerzos se enfocaron netamente en la selección y contratación de personal masivo, razón por la cual la autora culminó el proceso de manera individual.

El proyecto de actualización de análisis de puestos y organigramas inició en marzo del 2021 y fue culminado tras 4 meses de trabajo, en los cuales se realizó:

- Levantamiento de información correspondiente a 161 puestos laborales, mediante la aplicación de los conceptos de análisis de puestos (descripción y especificación), a partir de los cuales se elaboró un formato conocido como Manual de Organización y Funciones (Ver Apéndice E)
- Actualización de 6 organigramas, de los cuales 5 poseían una tipología específica correspondientes a cada una de las Gerencias de la empresa (Apéndice A) y uno 1 de carácter general hasta el nivel de jefaturas (Apéndice B).

La etapa de planeación y preparación abarcó la aprobación por parte de Gerencia para la realización del proyecto, creación de formatos, elección de metodología o procedimientos y la

comunicación a los diversos gerentes y sus equipos de trabajo mediante la creación de un Cronograma (Ver Apéndice C) el cual contenía datos como: el nombre del puesto, nombre de la persona entrevistada, fecha, hora, entrevistador y modalidad de ejecución y adicionalmente un cronograma Gantt de actividades (Apéndice D).

Según la información consignada en ambos formatos, se realizó las entrevistas u observación hacia los trabajadores. Es importante recalcar que, para la consignación, se hizo un previo acuerdo entre la persona entrevistada y el entrevistador, sin embargo, durante el desarrollo del mismo se detectaron ciertos inconvenientes o limitantes:

- En muchas ocasiones, las entrevistas tuvieron que re- agendarse, debido a inconvenientes en el tiempo de las personas a entrevistar. Dicha limitación ocurría porque el dinamismo en la operación diaria del sector agroindustrial y a pesar de la comunicación anticipada, ocasionalmente se suscitaban imprevistos que debían ser atendidos a la brevedad para asegurar la continuación de la operación. Por lo tanto, en caso no se podía realizar la entrevista en la fecha prevista, se trataba de agendar nuevamente en los días inmediatos posteriores a fin de evitar cualquier retraso o inconveniente mayor en la fecha de culminación del proyecto.
- Al momento de realizar las entrevistas se detectó que algunos de los trabajadores de niveles inferiores no conocían la misión/propósito del puesto o de las funciones que realizaban, lo cual implicaba una baja comunicación de los supervisores en materias de motivación y contribución hacia el éxito y consecución de resultados de la empresa.
- Se detectó también en la aplicación de entrevistas que existía duplicidad de funciones entre trabajadores de la misma Gerencia pertenecientes a áreas distintas, coincidiendo con el diagnóstico preliminar realizado por la autora y el equipo de Gestión del Talento.

Durante la aplicación de la metodología (entrevista/ observación) en lo concerniente al levantamiento de Organigramas y Análisis de Puestos, se contó con total disposición y compromiso por parte de todos los trabajadores (operarios, asistentes, supervisores, jefes y gerentes) para finalizar con el proyecto en el tiempo pronosticado a pesar de los inconvenientes presentados.

La actualización de ambos formatos por su extensión significó un arduo trabajo, sin embargo, el finalizarlo implicó un alto grado de satisfacción en la destreza profesional de la autora y en los beneficios percibidos por parte de los colaboradores y la misma organización:

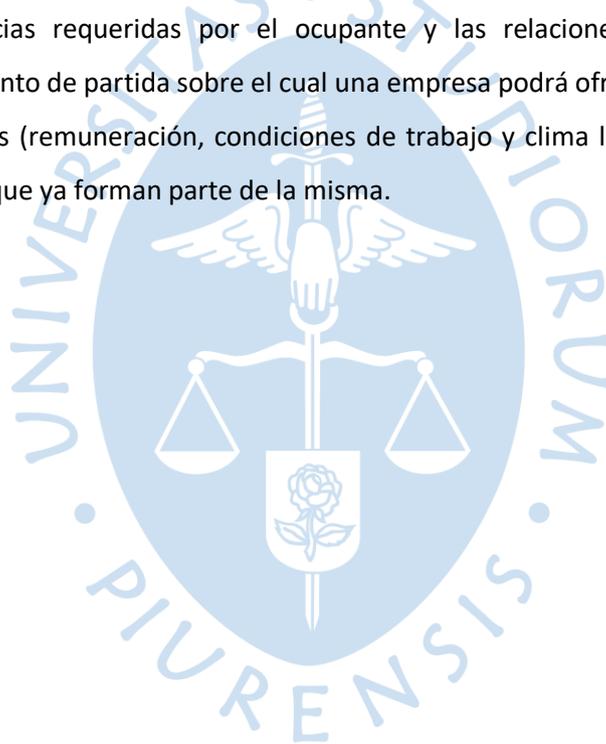
- La planificación y ejecución de este proyecto fue un pilar esencial para el aprendizaje de la autora y desarrollo de su experiencia profesional al tener la oportunidad de tener un conocimiento completo de cómo opera la empresa, los objetivos de los puestos de trabajo y los procesos de coordinación, delegación y comunicación. De la misma manera implicó también un desarrollo y potenciación de sus habilidades blandas, concernientes a la

comunicación, negociación, tolerancia, paciencia, proactividad y determinación.

- Entre los principales beneficios para la organización y trabajadores tenemos: la eliminación de la duplicidad de funciones y confusión de los mismos respecto a sus labores, la aprobación de auditorías reglamentarias internas y externas, la mejora en las compensaciones económicas gracias a la implementación de bandas salariales y el desarrollarlo de planes de capacitación acordes a las necesidades de los puestos de trabajo.

Al finalizar el proyecto, la autora concluyó que tales beneficios demuestran la importancia de contar con una estructura formal actualizada que permita ser un soporte no solo en la gestión administrativa del personal, sino también en el desarrollo de los colaboradores, los cuales son el elemento fundamental en las organizaciones.

Contar con una serie de formatos que plasmen la información general de cada puesto de trabajo, las competencias requeridas por el ocupante y las relaciones entre colaboradores y departamentos, es el punto de partida sobre el cual una empresa podrá ofrecer una oferta atractiva a potenciales trabajadores (remuneración, condiciones de trabajo y clima laboral), así como también retener y motivar a los que ya forman parte de la misma.



Conclusiones

- El rol del Área de Gestión de Talento en la organización es fundamental para alcanzar los resultados esperados, así como también para el desarrollo de los colaboradores y el mantenimiento del buen clima laboral en la organización. La buena gestión de los procesos de selección (dotación de personal altamente calificado) y desarrollo organizacional (planes de capacitación, líneas de sucesión, actividades de entretenimiento y sobre todo un buen análisis de puestos y actualización de organigramas) brindan una ventaja competitiva percibida por los colaboradores al permitir la potenciación de sus habilidades y fomentar un ambiente de trabajo armonioso y comunicativo.
- Los organigramas son la representación de la estructura formal de empresa, su buena elaboración es de importancia primordial para la división y organización del trabajo, relaciones jerárquicas y comunicación interna.
- El análisis de puestos (descripción y especificación) es una herramienta eficaz para alcanzar un buen nivel de organización y coordinación de las funciones de cada uno de los trabajadores. De la misma manera, esta permite asegurar un buen proceso de selección y es un punto de partida para el plan de desarrollo de los colaboradores en los puestos de trabajo (Plan de Capacitación, Formación o Entrenamiento).
- Los cursos orientados a Administración General y Gobierno de Personas, así como también las actividades extracurriculares experimentadas durante la etapa académica en la Universidad de Piura, conformaron una base de partida fundamental respecto al conocimiento técnico y habilidades blandas de la autora para el levantamiento de información correspondiente a Análisis de puestos y Organigramas.



Recomendaciones

- Se recomienda al responsable del área de Gestión del Talento realizar una revisión periódica de los organigramas de la empresa, a fin de actualizar la información de manera inmediata, en caso ocurran cambios en la estructura (reorganización de la empresa o rotación de personal).
- Se recomienda al área de Gestión del Talento, solicitar la revisión de los descriptivos de puesto por parte el área usuaria como requisito para abrir un proceso de requerimiento de personal o, en caso se trate de un nuevo puesto, se recomienda la creación del Manual de Organización y Funciones como requisito para aperturar el proceso de selección; con el propósito de obtener la información actualizada de las funciones y condiciones de trabajo del puesto.
- Se recomienda a los jefes de área realizar reuniones periódicas con su equipo de trabajo, con el propósito de comunicar las expectativas que se tienen respecto a los resultados, el propósito de sus funciones y cómo ellas contribuyen a la visión de la empresa, a fin de afianzar lazos y fomentar un ambiente de trabajo abierto y participativo.
- Se recomienda también a los jefes de área fomentar la retroalimentación respecto al desempeño de sus colaboradores en el desarrollo de las funciones.
- Se recomienda al área de Gestión del Talento implementar las capacitaciones propuestas a partir del levantamiento de información de los análisis de puestos como muestra de un interés genuino por el desarrollo de los trabajadores en lo concerniente a habilidades duras y blandas.



Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2019). *Administración de Recursos Humanos: El capital de humano de las organizaciones. Décima Edición*. McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Fernández-Ríos, M (1995). *Análisis y Descripción de puestos de trabajo*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Franklin, E (2009). *Organización de Empresas. Tercera Edición*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Gilli, J & otros (2007). *Diseño Organizativo: Estructura y Procesos*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Louffat, E. (2011). *Administración del Potencial Humano. Primera Edición*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Louffat, E. (2011). *Administración: Fundamentos del Proceso Administrativo. Segunda Edición*. Buenos Aires: Cengage Learning Argentina.
- Mondy, R & Robert, M (2005). *Administración de Recursos Humanos. Novena Edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.



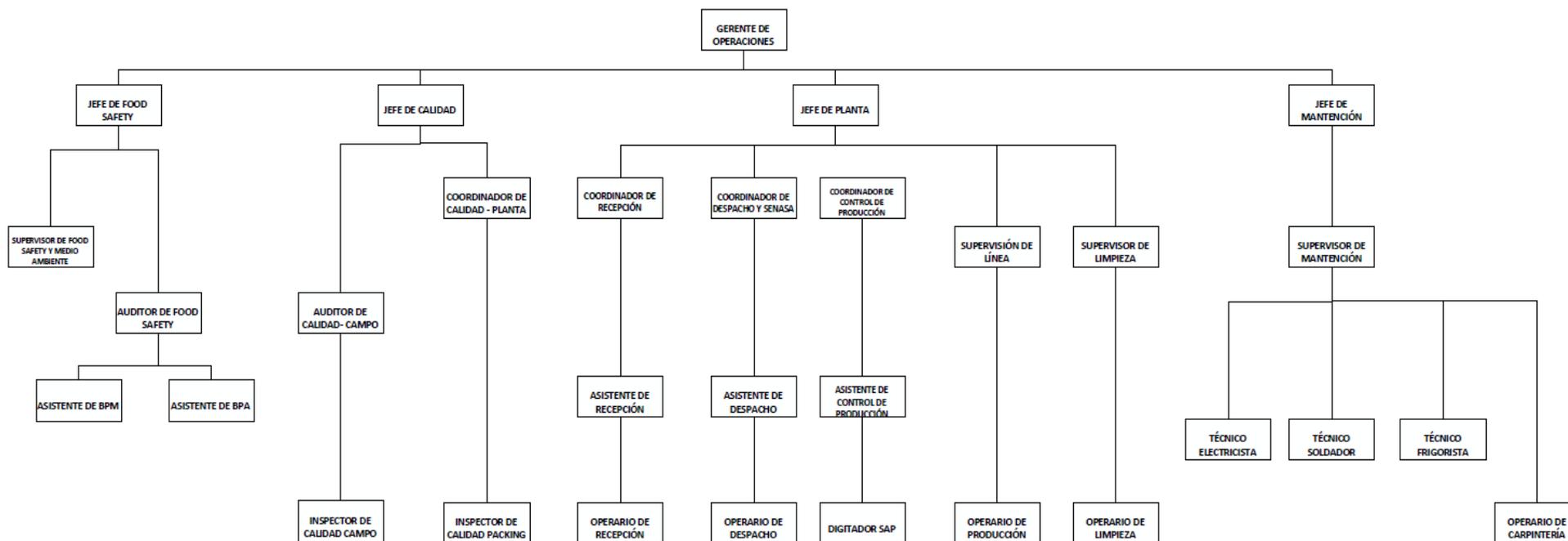


Apéndices

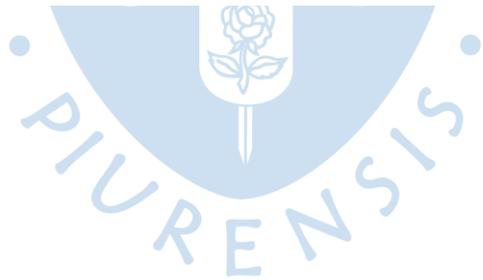
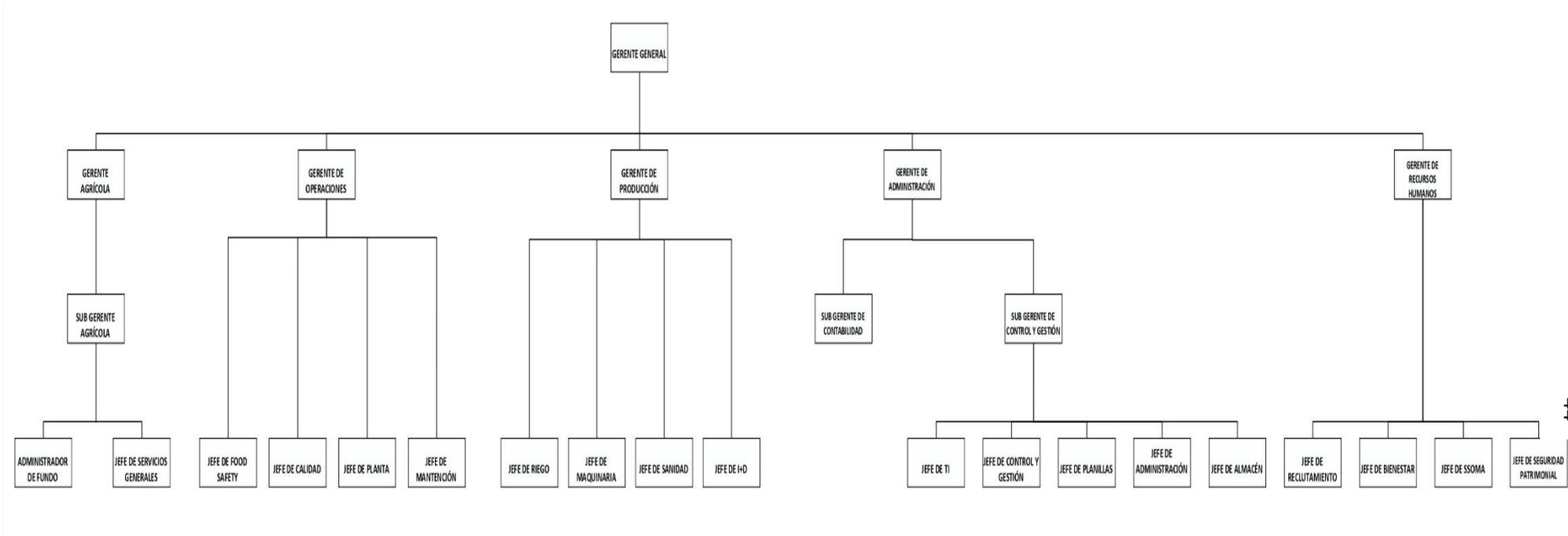




Apéndice A. Organigrama Específico de la Gerencia de Operaciones



Apéndice B. Organigrama General hasta el nivel de jefatura



Apéndice C. Cronograma de entrevistas de la Gerencia de Operaciones para el levantamiento de Descripción y Especificación de Puestos (MOF)

CRONOGRAMA PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN (DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIÓN DE PUESTOS)							
PUESTO	ÁREA	GERENCIA	ENTREVISTADO	MÉTODO	FECHA	HORA	ENTREVISTADOR
Gerente de Operaciones	Operaciones	Operaciones	Confidencial	Entrevista	20/05/2021	11:00 am - 1:00 pm	María San Miguel
Jefe de Food Safety	Food Safety	Operaciones	Confidencial	Entrevista	8/04/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Supervisor de Food Safety y Medio Ambiente	Food Safety	Operaciones	Confidencial	Entrevista	7/04/2021	10:00 am - 11:00 am	María San Miguel
Asistente BPM	Food Safety	Operaciones	Confidencial	Entrevista	5/04/2021	9:00 am - 10:00 am	María San Miguel
Asistente BPA	Food Safety	Operaciones	Confidencial	Entrevista	5/04/2021	3:00 pm - 4:00 pm	María San Miguel
Jefe de Calidad	Calidad	Operaciones	Confidencial	Entrevista	14/04/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Coordinador de Calidad- Planta	Calidad	Operaciones	Confidencial	Entrevista	12/04/2021	10: 00 am - 11:00 am	María San Miguel
Auditor de Calidad- Campo	Calidad	Operaciones	Confidencial	Entrevista	8/04/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Inspector de Calidad- Campo	Calidad	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	2/04/2021	7:00 am - 8:00 am	María San Miguel
Inspector de Calidad- Packing	Calidad	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	2/04/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Jefe de Planta	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	28/04/2021	5:00 pm - 6:00 pm	María San Miguel
Coordinador de Recepción	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	26/04/2021	10:00 am - 11:00 am	María San Miguel
Asistente de Recepción	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	21/04/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Operario de Recepción	Proceso	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	3/04/2021	11:00 am- 12:00 am	María San Miguel
Coordinador de Despacho y SENASA	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	23/04/2021	3:00 pm - 4:00 pm	María San Miguel
Asistente de Despacho	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	16/04/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Operario de Despacho	Proceso	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	3/04/2021	10:00 am - 11:00 am	María San Miguel
Coordinador de Control de Producción	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	22/04/2021	3:00 pm - 4:00 pm	María San Miguel
Asistente de Control de Producción	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	19/04/2021	5:00 pm - 6:00 pm	María San Miguel
Digitador SAP	Proceso	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	8/04/2021	3:00 pm - 4:00 pm	María San Miguel
Supervisor de Línea	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	28/04/2021	9:00 am - 10:00 am	María San Miguel
Operario de Producción	Proceso	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	15/04/2021	5:00 pm - 6:00 pm	María San Miguel
Supervisor de Limpieza	Proceso	Operaciones	Confidencial	Entrevista	27/04/2021	10:00 am - 11:00 am	María San Miguel
Operario de Limpieza	Proceso	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	6/04/2021	10:00 am - 11:00 am	María San Miguel
Jefe de Mantenición	Mantención	Operaciones	Confidencial	Entrevista	14/05/2021	3:00 pm - 4:00 pm	María San Miguel
Supervisor de Mantenición	Mantención	Operaciones	Confidencial	Entrevista	11/05/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Técnico Electricista	Mantención	Operaciones	Confidencial	Entrevista	3/05/2021	9:00 am - 10:00 am	María San Miguel
Técnico Soldador	Mantención	Operaciones	Confidencial	Entrevista	4/05/2021	8:00 am - 9:00 am	María San Miguel
Técnico Frigorista	Mantención	Operaciones	Confidencial	Entrevista	4/05/2021	10:00 am - 11:00 am	María San Miguel
Operario de Carpintería	Mantención	Operaciones	Confidencial	Observación/ Entrevista	10/05/2021	7:00 am - 8:00 am	María San Miguel

Apéndice D. Diagrama Gantt de actividades

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO (SEMANAS)															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Creación de nuevos formatos (MOF y Organigrama)	Analista de Gestión del Talento	■															
2	Aprobación de Formatos	Gerente de Recursos Humanos	■															
3	Envío de información de puestos de trabajo	Encargado de Administración de Personal		■														
4	Envío de cronograma de entrevistas a gerencias	Analista de Gestión del Talento		■														
5	Aprobación de Cronograma de entrevistas	Gerentes		■														
6	Actualización Organigrama G. Recursos Humanos	Analista de Gestión del Talento -G.de Recursos Humanos			■													
7	Actualización Organigrama G.Administración	Analista de Gestión del Talento - G.de Administración			■													
8	Actualización Organigrama G. Producción	Analista de Gestión del Talento- G. de Producción			■													
9	Actualización Organigrama G. Agrícola	Analista de Gestión del Talento- G. Agrícola			■													
10	Actualización Organigrama G. Operaciones	Analista de Gestión del Talento- G. Operaciones			■													
11	Levantamiento de MOF G.Producción	Analista de Gestión del Talento				■	■	■										
12	Levantamiento de MOF G. Operaciones	Analista de Gestión del Talento					■	■	■	■	■	■						
13	Levantamiento de MOF G. Administración	Analista de Gestión del Talento							■	■	■	■	■	■				
14	Levantamiento de MOF G. Recursos Humanos	Analista de Gestión del Talento											■	■	■	■		
15	Levantamiento de MOF G. Agrícola	Analista de Gestión del Talento													■	■	■	■
16	Aprobación vía online de ambos documentos	Gerentes																■



Apéndice E. Levantamiento de perfil gerencial

PERFILES DE PUESTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
Gestión del Talento Humano				
Elaborado/ Modificado: María Alejandra San Miguel Barrantes		Revisado: Gerente de Producción		Aprobado: Gerente de Recursos Humanos
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Nomenclatura del Puesto:		GERENTE DE PRODUCCIÓN		
Tipo de Puesto:	Gerencial	Nº de Ocupantes	1	
Gerencia:	Producción	Área:	-	
Sub-Área:	-	Jefe Inmediato:	Gerente General	
Subalterno directo:	-	Nº de Dependientes:	4	
DETALLE DE PERSONAL DIRECTO A CARGO				
Personal Interno		Personal Externo (Terceros)		
Nombre del Puesto	Nº de Ocupantes	Nombre de la Empresa	Tipo de Servicio	Tiempo de servicio
Jefe de Riego	1			
Jefe de I+D	1			
Jefe de Sanidad	1			
Jefe de Maquinarias	1			
TOTAL	4			
ASPECTOS LABORALES				
Misión del Puesto:	Asegurar el cumplimiento de las metas de producción mediante el uso eficiente de los recursos de la empresa.			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
Nº	Acciones (¿qué hace? + frecuencia + ¿dónde lo hace?)	Resultado Final Esperado (¿Para qué lo hace?)		
1	Elaborar y sustentar permanentemente el presupuesto anual de la Gerencia de Producción.	Definir requerimientos de insumos, mano de obra y otros		
2	Planificar anualmente actividades concernientes a la Gerencia de Producción.	Definir requerimientos de insumos, mano de obra y otros		
3	Supervisar semanalmente la ejecución del plan de actividades de cada una de las jefaturas a cargo.	Garantizar la correcta ejecución del plan.		

4	Planificar semanalmente estrategias de riego y fertilización para el campo.	Garantizar los niveles óptimos de producción.
5	Planificar semanalmente estrategias de manejo sanitario para el campo.	Garantizar los niveles óptimos de producción.
6	Identificar y desarrollar nuevas prácticas de producción (I+D)	Buscar procesos nuevos y más eficientes.
8	Otras funciones asignadas por su jefatura inmediata.	-
Recursos diversos:		Camioneta, laptop+ cargador, celular + cargador, información confidencial
CONTEXTO		
ENTORNO		
A)	Mercado	En lo relacionado a proveedores relacionados al área de producción
B)	Productos/ Servicios	En lo relacionado a proveedores relacionados al área de producción
C)	Proveedores	En lo relacionado a proveedores relacionados al área de producción
D)	Clientes	En lo relacionado a proveedores relacionados al área de producción
ORIGEN Y DESTINO DEL TRABAJO:		
A)	Flujo de Trabajo	El puesto consiste en participar de los comités técnicos, revisión de información correspondiente a la producción del campo y toma de decisiones en lo relacionado a cada una de las jefaturas.
B)	Destino Final de Trabajo	En cuenta a las habilidades técnicas, conocimiento en riego y fertilización, manejo sanitario, química de suelo, entre otros. En habilidades blandas, liderazgo, comunicación efectiva, capacidad de planificación y organización, mejora continua, etc.
PROBLEMAS - OBSTÁCULOS DEL CONTEXTO		
A)	Externos:	Cambios climáticos, ineficiencia de los proveedores.
B)	Internos:	Incumplimiento del plan de trabajo.
DESAFIOS		
A)	Tipo:	Lograr los niveles de producción por debajo del presupuesto asignado.
B)	Formas de Solución:	A través de aplicación de técnicas disruptivas de manejo productivo.

C)	Autonomía y Autoridad:	En cuanto a limitantes, las decisiones y aprobaciones van dirigidas únicamente a la Gerencia de Producción y todas sus jefaturas.	
RELACIONES DEL PUESTO			
A)	Internas:	Con todas las áreas de la empresa.	
B)	Externas:	Con proveedores, productos o servicios relacionados al área de producción	
OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS			
A)	Comités:	Comité de Gerencias, Comité de Cosecha, Comité de Sanidad.	
B)	Equipos de Trabajo:	Equipo de Producción	
C)	Representación de la empresa:	No aplica	
D)	Proyectos:	Si aplica	
REQUISITOS MINIMOS			
Formación Académica:	Ingeniero en Agronomía	Estudios Complementarios:	No aplica
Tiempo de Experiencia:	5 años	Específicamente:	En puestos afines
Edad Sugerida:	> 35 años	Sexo:	Indistinto
Requisitos adicionales:	Contar con Licencia de Conducir		
	Residir en campamento		
CONDICIONES LABORALES			
Jornada Laboral:	Full Time	Tiempo de Refrigerio:	1 hora
Régimen Laboral:	Información confidencial	Horario de Trabajo:	Información confidencial
Lugar de Trabajo:	Información confidencial	Beneficios:	Información confidencial
Características del puesto:	Equipo	Responsabilidades sobre:	Camioneta, laptop, celular e información confidencial
HABILIDADES REQUERIDAS			
Duras	Nivel	Especificación	
Inglés	Intermedio	De manera general	
Conocimiento de Hidráulica	Básico	De manera general	
Conocimiento de Electricidad	Básico	De manera general	
Blandas	Nivel	Especificación	

Liderazgo	Avanzado	Define metas individuales y globales en el grupo de trabajo y toma decisiones que faciliten su ejecución
Comunicación eficaz	Avanzado	Sabe escuchar y fomenta el intercambio de información. Su propósito es procurar que las personas se mantengan informadas respecto a los cambios que puedan ocurrir que afecten su gestión.
Orientación a los resultados con calidad	Avanzado	Promueve la buena organización y la orientación al logro para sí mismo sus compañeros y busca soluciones innovadoras para alcanzar los resultados mediante la fijación de estándares de calidad.



Apéndice F. Levantamiento de perfil jefatura

PERFILES DE PUESTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
Gestión del Talento Humano				
Elaborado/ Modificado: María Alejandra San Miguel Barrantes		Revisado: Gerente de Administración		Aprobado: Gerente de Recursos Humanos
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Nomenclatura del Puesto:		JEFE DE PLANILLAS		
Tipo de Puesto:	Empleado	N.º de Ocupantes	1	
Gerencia:	Administración	Área:	Planillas	
Sub-Área:	-	Jefe Inmediato:	Sub Gerente de Control	
Subalterno directo:	Asistente de Planillas	Nº de Dependientes:	2	
DETALLE DE PERSONAL DIRECTO A CARGO				
Personal Interno		Personal Externo (Terceros)		
Nombre del Puesto	Nº de Ocupantes	Nombre de la Empresa	Tipo de Servicio	Tiempo de servicio
Asistente de Planillas	2			
TOTAL	2			
ASPECTOS LABORALES				
Misión del Puesto:	Elaborar las planillas de pago del personal empleado y obrero de la empresa con el propósito de asegurar el correcto proceso de pago en los plazos establecidos.			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
Nº	Acciones (¿qué hace? + frecuencia + ¿dónde lo hace?)	Resultado Final Esperado (¿Para qué lo hace?)		
1	Realizar mensualmente los archivos de la PLAME (personal obrero de campo y packing y determinados empleados) en Excel para luego importarlo a NISIRA y remitirlos a Tesorería.	Correcta declaración de impuestos		
2	Exportar, analizar y compensar mensualmente las cuentas de remuneraciones y de tributo en el sistema SAP.	Realización de cierre contable		
3	Elaborar mensualmente anexos en Excel de los impuestos mensuales de la Empresa para cierre contable.	Envío de información necesaria.		
4	Presentar según requerimiento los descargos de liquidación previas a las AFP's a través de modalidades: carta	Correcto cómputo de pago de aportes de AFP		

	virtual a las instituciones o páginas web de las mismas.	
5	Generar mensualmente del NISIRA archivo AFP para validación y respectivo envío a Tesorería.	Correcta declaración de régimen de pensiones
6	Calcular mensualmente las provisiones de vacaciones y planilla de remuneraciones de los empleados fijos y eventuales.	Realización de cierre contable
7	Realizar mensualmente el registro de la planilla de determinados empleados en sistema SAP.	Realización de cierre contable
8	Elaboración quincenal de indicadores del área de Planillas.	Mejora de la gestión del Área de Planillas
9	Realización de cálculo de CTS para su posterior envío al Área de Tesorería.	Buen cómputo del cálculo del CTS.
10	Realizar el cálculo de utilidades de trabajadores activos y cesados para su posterior envío al Área de Tesorería	Buen cómputo del cálculo de utilidades del período.
11	Realizar otras actividades asignadas por su jefe inmediato.	
Recursos diversos:		Laptop + cargador, celular + cargador+ información confidencial
CONTEXTO		
ENTORNO		
A)	Mercado	No aplica
B)	Productos/ Servicios	No aplica
C)	Proveedores	No aplica
D)	Clientes	No aplica
ORIGEN Y DESTINO DEL TRABAJO:		
A)	Flujo de Trabajo	Coordinación con los asistentes de planilla para correcto cómputo de planilla y registro en NISIRA y sus actividades diarias, coordinaciones varias con Sub Gerente de Control, coordinaciones varias con Área de Administración y Tesorería con respecto información de trabajadores y pago de haberes.
B)	Destino Final de Trabajo	En cuanto a técnicas, conocimiento de manejo de NISIRA, conocimiento de Ley laboral Vigente (Régimen General y Nueva Ley Agraria), conocimiento en hojas de cálculo en Excel. En cuanto a blandas, trabajar bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo y flexibilidad de horarios.
PROBLEMAS - OBSTÁCULOS DEL CONTEXTO		
A)	Externos:	Cambio de Régimen vigente que ocasione modificaciones en el sistema o cálculo de la planilla
B)	Internos:	Problemas de conexión respecto al servidor de NISIRA, demora en envío de información respecto a trabajadores por parte del área de Administración

DESAFIOS			
A)	Tipo:	Retraso de envío de información de trabajadores (empleados y obreros) por parte del Área de Administración que ocasiona tardanza en el cálculo de la planilla.	
B)	Formas de Solución:	Compromiso del área de Administración del personal para el envío oportuno de la información	
C)	Autonomía y Autoridad:	No aplica	
RELACIONES DEL PUESTO			
A)	Internas:	Área de Tesorería, Asistente de Planillas, Encargado de Administración del Personal, Área de Control y Gestión, Sub Gerente de Contabilidad y Gerente de Control de Gestión, Área de TI	
B)	Externas:	Consultores AFP's varias	
OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS			
A)	Comités:	No aplica	
B)	Equipos de Trabajo:	No aplica	
C)	Representación de la empresa:	No aplica	
D)	Proyectos:	No aplica	
REQUISITOS MINIMOS			
Formación Académica:	Licenciado en Contabilidad en afines	Estudios Complementarios:	Diploma en Legislación Laboral Vigente, Curso de Especialización en Nisira
Tiempo de Experiencia:	2 años	Específicamente:	Jefe de Planillas o Supervisor de Planillas
Edad Sugerida:	> 26 años	Sexo:	Indistinto
Requisitos adicionales:	Conocimiento en realización de planillas de personal		
	Disponibilidad para residir en fundo		
	Experiencia en planillas de más de 2 000 colaboradores		
CONDICIONES LABORALES			
Jornada Laboral:	Full Time	Tiempo de Refrigerio:	1 hora
Régimen Laboral:	Información confidencial	Horario de Trabajo:	Información confidencial
Lugar de Trabajo:	Información confidencial	Beneficios:	Información confidencial
Características del puesto:	Equipo	Responsabilidades sobre:	Laptop + cargador
HABILIDADES REQUERIDAS			

Duras	Nivel	Especificación
Conocimiento en AFP	Intermedio	De manera general
Conocimiento en Legislación Laboral	Intermedio	De manera general
Conocimiento en Excel	Intermedio	Funciones Varias y tablas dinámicas
Blandas	Nivel	Especificación
Comunicación Efectiva	Intermedio	Transmitir con claridad la información a sus subordinados y compañeros de trabajo.
Liderazgo	Intermedio	El grupo lo percibe como líder y da feedback a su equipo; escucha y es escuchado.
Gestión y Logro de Objetivos	Intermedio	Planifica y ejerce sus funciones mediante la generación de nuevas directrices orientadas a la consecución de resultados.



Apéndice G. Levantamiento de Perfil de Supervisión

PERFIL DE PUESTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES				
Gestión del Talento Humano				
Elaborado/ Modificado: María Alejandra San Miguel Barrantes		Revisado: Gerencia de Recursos Humanos		Aprobado: Gerencia de Recursos Humanos
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Nomenclatura del Puesto:		SUPERVISOR DE SEGURIDAD INDUSTRIAL		
Tipo de Puesto:	Empleado	N.º de Ocupantes	1	
Gerencia:	Recursos Humanos	Área:	Seguridad Industrial	
Sub-Área:	-	Jefe Inmediato:	Jefe de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional	
Subalterno directo:	x	N.º de Dependientes:	2	
DETALLE DE PERSONAL DIRECTO A CARGO				
Personal Interno		Personal Externo (Terceros)		
Nombre del Puesto	N.º de Ocupantes	Nombre de la Empresa	Tipo de Servicio	Tiempo de servicio
Asistente de Seguridad Industrial - Campo	1			
Asistente de Seguridad Industrial Packing	1			
TOTAL	2			
ASPECTOS LABORALES				
Misión del Puesto:	Asegurar el cumplimiento del plan anual de seguridad, de acuerdo a los procedimientos de trabajo establecidos, así como mantener o disminuir los indicadores del área para la adecuada toma de decisiones			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
N.º	Acciones (¿qué hace? + frecuencia + ¿dónde lo hace?)	Resultado Final Esperado (¿Para qué lo hace?)		
1	Monitorear el cumplimiento de los planes de trabajo aprobados y medidas correctivas.	Asegurar cumplimiento de medidas de prevención y actividades programadas.		
2	Elaborar y hacer seguimiento mensual de reportes e indicadores de gestión	A fin de controlar la gestión del área		
3	Coordinar y participar activamente de las capacitaciones, inducciones y comités.	Promover una cultura de prevención en los trabajadores y estar preparados ante cualquier emergencia.		
4	Administrar la Big Data de SST y emisión de indicadores.	Presentar información para la toma de decisiones según los resultados obtenidos.		
5	Promover, prevenir y controlar los riesgos	A fin de contar con una cultura de prevención para los trabajadores		

6	Realizar otras funciones asignadas por su jefatura inmediata.	Para contribuir con la eficiencia del área
Recursos diversos:	Computadora+ cargador, celular+ cargador	
CONTEXTO		
ENTORNO		
A)	Mercado	No aplica
B)	Productos/ Servicios	Proveedores para la recarga de extintores.
C)	Proveedores	Proveedores de equipos de protección personal
D)	Clientes	No aplica
E)	Comunidad	No aplica
ORIGEN Y DESTINO DEL TRABAJO:		
A)	Flujo de Trabajo	Consiste en garantizar la seguridad en el trabajo de todo el personal dentro de las instalaciones de la empresa, tanto personal propio como terceros, proveedores y visitas. Cumpliendo la normativa vigente ley de seguridad 29783 y modificaciones.
B)	Destino Final de Trabajo	En cuanto a técnicas, conocimiento de manejo de ley de seguridad 29783 y conocimiento de indicadores de gestión (KPI's), conocimiento en hojas de cálculo en Excel. En cuanto a blandas, trabajar bajo presión, liderazgo y trabajo en equipo.
PROBLEMAS - OBSTÁCULOS DEL CONTEXTO		
A)	Externos:	Pandemia de acuerdo a coyuntura COVID-19, limitación de EPPs.
B)	Internos:	Deficiencia de recursos humanos para labores operativas durante la campaña.
DESAFIOS		
A)	Tipo:	Supervisión con pandemia de COVID-19
B)	Formas de Solución:	Mejorar controles con una estructura fortalecida dentro del área para asegurar el bienestar de los colaboradores.
C)	Autonomía y Autoridad:	No aplica
RELACIONES DEL PUESTO		
A)	Internas:	Con todas las áreas.
B)	Externas:	No aplica

OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS			
A)	Comités:	Comité de Seguridad, Salud en el trabajo.	
B)	Equipos de Trabajo:	Equipo de seguridad industrial y salud ocupacional	
C)	Representación de la empresa:	No aplica	
D)	Proyectos:	No aplica	
REQUISITOS MINIMOS			
Formación Académica:	Ingeniería Industrial, ingeniería de seguridad y salud en el trabajo o afines	Estudios Complementarios:	Diplomado en Seguridad y Salud en el Trabajo
Tiempo de Experiencia:	3 años	Específicamente:	Gestión de Riesgos, Sistemas de gestión SST.
Edad Sugerida:	25-45	Sexo:	Indistinto
Requisitos adicionales:	Licencia de auto o moto (Opcional) Disponibilidad para residir en fundo		
CONDICIONES LABORALES			
Jornada Laboral:	Full time	Tiempo de Refrigerio:	1 hora
Régimen Laboral:	Información confidencial	Horario de Trabajo:	Información confidencial
Lugar de Trabajo:	Información confidencial	Beneficios:	Información confidencial
Características del puesto:	Equipo	Responsabilidades sobre:	Celular + cargador y cuatrimoto
HABILIDADES REQUERIDAS			
Duras	Nivel	Especificación	
Manejo de Office	Avanzado	Excel: tablas dinámicas, fórmulas, etc.	
Normativa de Seguridad y Salud en el Trabajo	Intermedio	Normativa COVID-19, Normativa Seguridad Industrial, Normativa MINSA, Normativas del sector agrario.	
Gestión de indicadores	Intermedio	Medición de actividades	
Blandas	Nivel	Especificación	
Pensamiento analítico	Avanzado	Evalúa las consecuencias de una acción antes de tomar la decisión mediante el establecimiento de vínculos complejos que afecten su área de trabajo o las de sus compañeros.	

Trabajo en equipo	Avanzado	Promueve el apoyo y soporte entre las unidades organizacionales.
Liderazgo	Intermedio	Propone determinados cursos de acción para conseguir el soporte y respaldo de sus subordinados, a fin de conseguir los resultados esperados.



Apéndice H. Levantamiento de perfil operativo

PERFILES DE PUESTOS Y MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES				
Gestión del Talento Humano				
Elaborado/ Modificado: María Alejandra San Miguel Barrantes		Revisado: Gerente Agrícola		Aprobado: Gerente de Recursos Humanos
IDENTIFICACION DEL PUESTO				
Nomenclatura del Puesto:		OBRERO AGRÍCOLA		
Tipo de Puesto:	Obrero	Nº de Ocupantes	Según Requerimiento	
Gerencia:	Cosecha	Área:	Cosecha	
Sub-Área:	N / A	Jefe Inmediato:	Jefe de Escuadrón	
Subalterno directo:	N / A	Nº de Dependientes:	0	
DETALLE DE PERSONAL DIRECTO A CARGO				
Personal Interno		Personal Externo (Terceros)		
Nombre del Puesto	Nº de Ocupantes	Nombre de la Empresa	Tipo de Servicio	Tiempo de servicio
N / A	0			
TOTAL	0			
ASPECTOS LABORALES				
Misión del Puesto:	Realizar los procesos de mantenimiento agrícola y de cosecha de arándano con los requerimientos de su jefe inmediato antes o durante la campaña, teniendo en cuenta los estándares establecidos por la compañía.			
PRINCIPALES RESPONSABILIDADES				
Nº	Acciones (¿qué hace? + frecuencia + ¿dónde lo hace?)	Resultado Final Esperado (¿Para qué lo hace?)		
1	Recibir las indicaciones de la tarea a realizarse diariamente, según lo proyectado por el área de Cosecha.	El avance de su labor se encuentre dentro del ratio esperado y la calidad establecida por la empresa.		
2	Cumplir con las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) durante su jornada laboral.	No comprometer la inocuidad del producto cosechado y realice su trabajo de forma segura.		
3	Otras funciones asignada por su jefatura inmediata.			
Recursos diversos:	Equipos de Protección Personal			

CONTEXTO		
ENTORNO		
A)	Mercado	No aplica.
B)	Productos/ Servicios	No aplica.
C)	Proveedores	No aplica.
D)	Clientes	No aplica.
ORIGEN Y DESTINO DEL TRABAJO:		
A)	Flujo de Trabajo	El puesto consiste en realizar las labores agrícolas para el cuidado de los cultivos, procesos e infraestructura dentro de la Empresa, para ello debe de cumplir con los estándares de higiene e inocuidad antes de ejecutar dichas labores en el campo. Le reporta directamente al Jefe de cuadrilla o Supervisor de Campo respecto a la ejecución de sus funciones.
B)	Destino Final de Trabajo	Los conocimientos básicos que debe de tener una persona para ocupar este puesto son acerca del cuidado de los cultivos e infraestructura y los procesos de cosecha del cultivo con el que trabajamos. La experiencia deseable es haber trabajado en el campo, bajo el sol, o contar con disposición para laborar en condiciones climáticas variantes. No existen requisitos indispensables para ocupar este puesto.
PROBLEMAS - OBSTÁCULOS DEL CONTEXTO		
A)	Externos:	Retrasos en el ingreso al Proyecto a causa de las lluvias, fallas mecánicas del transporte, huelgas externas y toma de carreteras.
B)	Internos:	Demora en la maduración de la fruta.
DESAFIOS		
A)	Tipo:	Productividad de labores con la calidad y ratio establecida por la Empresa.
B)	Formas de Solución:	Capacitación por parte de jefes de escuadrón y supervisores de campo respecto a la forma correcta de realizar labores agrícolas, como cosecha, poda, control de malezas, entre otras.
C)	Autonomía y Autoridad:	Este puesto realiza sus funciones según las pautas de trabajo indicadas por su jefe inmediato. Su trabajo se controla a través de la calidad resultante de la faena, y ratios de rendimiento.
RELACIONES DEL PUESTO		
A)	Internas:	Jefe Escuadrón, Supervisor Cosecha, Supervisor Campo.
B)	Externas:	No aplica.
OTROS ROLES SIGNIFICATIVOS		
A)	Comités:	No aplica.
B)	Equipos de Trabajo:	Cuadrilla
C)	Representación de la empresa:	No aplica.

D)	Proyectos:	No aplica.	
REQUISITOS MINIMOS			
Formación Académica:	Educación básica	Estudios Complementarios:	-
Tiempo de Experiencia:	3 meses	Específicamente:	Trabajo de campo
Edad Sugerida:	≥18	Sexo:	Indistinto
Requisitos adicionales:	No aplica		
CONDICIONES LABORALES			
Jornada Laboral:			
Regimen Laboral:	Full Time	Tiempo de Refrigerio:	1 hora
Lugar de Trabajo:	Información confidencial	Horario de Trabajo:	Información confidencial
Características del puesto:	Información confidencial	Beneficios:	Información confidencial
	Equipo	Responsabilidades sobre:	Equipos de Protección Personal
HABILIDADES REQUERIDAS			
Duras			
No aplica	Nivel	Especificación	
Blandas	No aplica	No aplica	
Compromiso y Respeto	Nivel	Especificación	
Proactivo	Básico	Excede los resultados esperados por su supervisor directo.	
Trabajo en equipo	Básico	Excede los resultados esperados por su supervisor directo.	