



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS.

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES DE CUAUTLA

**“Reingeniería de perfiles de puesto
en una empresa privada de Yecapixtla, Morelos”**

TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

P R E S E N T A:

ELVIS IVÁN RODRÍGUEZ SANTOS

DIRECTOR DE TESIS:

PSI. ANTONIO GALLEGOS VÁZQUEZ

COMITÉ REVISOR

MTRA. LIZETH ALANIS VARGAS

MTRA. LORENA DOMÍNGUEZ MÁRQUEZ

MTRA. LORENA PORCAYO TABOADA

MTRO. ORLANDO JONATHAN VALLE ROMERO

H.H. Cuautla, Mor. a 10 de junio de 2021.

AGRADECIMIENTOS.

Es necesidad mía rendir profundo agradecimiento a quienes contribuyeron para que este trabajo se viera materializado ahora.

En primer lugar, remontando a mi formación de vida y el establecimiento de mis creencias, agradezco al Dios de los cielos, por brindarme vida, fuerza, sabiduría y entendimiento a lo largo de esta travesía investigativa.

A mi familia, por ser quienes siempre han creído en mí y han sido el motor de mi motivación de vida y con ello de mi vida académica, este logro es de ustedes.

A la Psi. Leticia Pérez Pérez, por ser mi compañera en este camino, por ser mi consejera, con quien he podido consultar infinidad de cosas, por ese cariño que tanto me ha brindado y me ha impulsado a no abandonar el barco.

A mi Director de Tesis, Psi. Antonio Gallegos Vázquez, por ser mi guía, por darme las herramientas necesarias para dicha investigación, fomentando siempre en mi formación el criterio científico.

A mis amigos, con los cuales he nutrido mis ganas de seguir adquiriendo nuevo aprendizaje, por aportar con sus vidas a mi vida, gracias totales.

INDICE

Introducción	5
Justificación	7
Planteamiento del problema	10
Objetivos de Investigación	10
<i>Objetivo General</i>	10
<i>Objetivos Específicos</i>	11
MARCO TEÓRICO	12
Definición de Perfil de Puesto	12
Modelos de Perfiles de Puesto	15
Análisis de Puestos	20
Elementos del Análisis de Puestos	22
Análisis de la Información Sobre Puestos	24
Etapas en el Análisis de Puestos	26
Métodos para la descripción y análisis de datos	31
<i>Observación Directa</i>	33
<i>Entrevista</i>	34
<i>Cuestionario</i>	36
<i>Método Mixto</i>	38
Definición de descripción de puestos	39
Especificaciones del Puesto	42
Funciones del Análisis de Puestos	44
Beneficios del Análisis de Puestos	47
MARCO METODOLÓGICO	49
Enfoque	49
<i>Enfoque Cualitativo</i>	49
Método	50
<i>Método Descriptivo</i>	50
VARIABLES DE ESTUDIO	50
Muestra	51
<i>Población</i>	51
<i>Participantes</i>	52
Misión	53

Visión	53
Objetivos de la Empresa	53
Técnicas y Procedimientos.....	54
<i>Aprobación Por Parte de Directivos</i>	54
<i>Objetivos</i>	54
<i>Áreas de Inicio</i>	55
<i>Jerarquización</i>	56
<i>Áreas Seleccionadas</i>	58
<i>Dirección de Operaciones</i>	60
<i>Dirección de Producción</i>	62
Puestos a Rediseñar.....	67
Implementación de Métodos de Recolección	69
<i>Cuestionario de Análisis de Puestos</i>	70
<i>Prueba Piloto</i>	71
<i>Aplicación del Cuestionario y Entrevista</i>	72
Dimensiones de la Recolección de Información	73
Formato de Perfil de Puestos de la Empresa.....	74
Formato de Perfiles de Puestos, Propuesto	74
Resultados.....	78
Dirección de Operaciones	78
<i>Jefatura de empaque</i>	78
<i>Jefatura de almacén</i>	78
<i>Jefatura de compras</i>	78
<i>Jefatura de logística y embarques</i>	79
Dirección de Producción	79
<i>Jefatura de Grower Jr. Invernadero</i>	79
<i>Jefatura Grower Jr. Riego</i>	80
Discusión	82
Recomendaciones	84
Conclusiones	85
Alcances y Limitaciones.....	87
Referencias Bibliográficas	88
Anexos.....	90

Introducción

La presente investigación gira en torno a los perfiles de puesto, siendo estos una técnica organizacional implementada en un sinnúmero de empresas u organismos ya sea de índole público o privado. Dicha técnica es de suma importancia para obtener una óptima dinámica organizacional, así con ello beneficiando a quienes opten por la implementación de esta.

Se revisó lo relacionado a dicha técnica organizacional, siendo así la definición de perfiles de puesto, sus características y la manera en la que se encuentran estructurados, así como los métodos de recolección de información propuestos, esto mediante autores referentes en el ámbito organizacional, como Chiavenato (2007); Grados (2013); Wayne (2010), entre otros.

Dicha investigación, se encuentra dimensionada en tres etapas, siendo la primera de estas, la revisión y análisis de los perfiles de puesto ya existentes en la empresa, para consecuentemente en la segunda etapa, efectuar la adecuación de los mismos, esto mediante la aplicación de una metodología, retomando así el proceso del análisis de puestos propuesto por Grados (2013), mismo que se desarrolló a lo largo de esta aplicación.

Se retomó el ejemplo de formato de un análisis de puesto propuesto por Grados (2013), haciendo una adaptación al mismo, de acuerdo con las necesidades que requiere la empresa, así agregando y excluyendo los elementos requeridos.

Para finalizar, en una tercera etapa, se dieron resultados de cómo se encontraban los perfiles de puesto existentes y de la adecuación que se realizó con todo lo que ello conlleva, así, buscando lograr una reingeniería de los perfiles existentes en una empresa privada de

Yecapixtla, Morelos, nombrada de esta manera debido a cuestiones legales de confidencialidad efectuados en un consentimiento bilateral.

Justificación

Conforme avanza el tiempo en el ámbito de las organizaciones, estas demandan nuevas estrategias que conlleven la actualización de sus técnicas para determinadas actividades, desde este punto, los perfiles de puesto es una técnica que se debe ir actualizando en función de la innovación y el constante cambio que sufren las empresas, en las que se adquieren nuevos métodos para el logro de los objetivos que se planteen en dichos periodos, por lo tanto la revisión y la consecutiva adecuación de estos, es de gran ayuda para la actualización de los perfiles de puesto existentes, así se obtiene un mejor control de los recursos humanos a la hora de implementar esta técnica organizacional.

La importancia de una adecuada implementación de perfiles de puesto, es un determinante clave para lograr una óptima dinámica organizacional, siendo esto, una práctica dentro del ámbito de las organizaciones que debe ser implementada para una buena vida de la misma, así mejorando la estructura organizacional de la empresa, adecuándolos mediante técnicas de recolección de información, para así enmarcarse en los procesos apegados a la realidad de las funciones realizadas por quien ejecute dichas actividades específicas, así, obteniendo con ello el conocimiento objetivo de las actividades desempeñadas.

Esta técnica permite a la empresa obtener una garantía de que las actividades que deben realizarse están estructuradas adecuadamente y el titular del puesto debe cumplir con cada una de ellas, ya que el mismo, tendrá conocimiento de lo que se requiere para desempeñar su puesto, así como lo que le corresponde y hasta donde le compete su intervención en los procesos organizacionales. Por lo anterior, esta herramienta ayuda a

tener un control objetivo de los procedimientos que deben desempeñarse dentro de cada puesto, y permite una mejor toma de decisiones.

Se han realizado estudios en este ámbito, brindando a las empresas que los han implementado mejoras en su administración de los recursos humanos, como en la empresa constructora Grupo Industrial PALDSA S.A de C.V (2014), donde derivado de la investigación y la implementación de perfiles de puesto, se dieron las pautas para poder realizar mejoras dentro de la organización, en un trabajo conjunto con los directivos, supervisores y gerentes, donde los mismos, dieron parte de la notoriedad que en común se encontró dentro de las funciones de los puestos, ya que los ejecutores de estos, cometían errores en demasía debido a que no conocían realmente las actividades y funciones de su puesto, consecuentemente de la implantación de perfiles, los trabajadores podrán conocer las funciones que les competen, así como las responsabilidades que adquieren con cada uno de los perfiles que la empresa requiera.

De igual manera, los beneficios de la implementación de los perfiles de puesto, se ve reflejada en un futuro, cuando las microempresas tienden a aumentar y convertirse en empresas grandes, como en el caso de la Procesadora de Lácteos "Tres Marías" S. de R.L. MI, de Meoqui, Chih., realizado por Anchondo et al. (2011), en el que mencionan que en ese momento la empresa consideraba innecesario un análisis y diseño de perfiles de puesto, pero ellos concuerdan en que “tomando en cuenta el crecimiento y las necesidades a cubrir, es de gran ayuda en un futuro” (p.738).

La actualización de los perfiles de puesto, se traduce en beneficios para la empresa como, el aprovechamiento de los recursos humanos, ya que se tendrá un adecuado control a la hora de realizar un reclutamiento y selección de los candidatos a ocupar un puesto, así

como mejorar las técnicas de esta misma función organizativa, viéndose reflejado en una contratación eficiente y objetiva de quienes deben formar parte del equipo de colaboradores; el óptimo aprovechamiento de las inversiones, ya que si se determinan funciones adecuadamente, los procesos podrían mejorarse y dejar de invertir una suma considerable en estos aspectos que ya no se requieren en la organización, así ahorrando una suma económica considerable al prevenir errores ejecutados por el desconocimiento de las funciones de cada puesto.

Pero ¿qué sucede cuando las empresas no implementan perfiles de puestos?

“Generalmente las empresas presentan dificultades al diseñar los perfiles de sus puestos derivando en que sus evaluaciones y detección de necesidades tiendan a ser equivocadas” (Farfán et al. 2020. p. 32), también por el mismo motivo “es posible que se afecte negativamente la forma cómo se selecciona, capacita y evalúa al personal” (ídem), situación que pareciera sucedió en la empresa STAR (nombre ficticio de la organización) en el estudio realizado por Farfán et al. (2020).

Planteamiento del problema

De acuerdo a la recolección de información proporcionada por el departamento de Recursos Humanos, así como la Dirección General, la problemática presentada es derivada de un desconocimiento de las delimitaciones de las actividades correspondientes a cada puesto, ya que dicho desconocimiento y por no estar estipuladas adecuadamente, no se puede determinar aún la responsabilidad de quienes han incurrido en sus actividades, han hecho omisión de ellas y/o no han sido ejecutadas de manera eficiente y completas.

Es así como derivado de la problemática presentada, se ha tenido que subsanar los errores ejecutados por los titulares de los puestos, esto siendo cubierto totalmente por la empresa, significando una pérdida económica importante.

De igual forma, se presenta una deficiencia en la implementación adecuada de los perfiles de puesto, esto derivando en consecuencias que repercuten directamente al óptimo funcionamiento de los procesos organizacionales, tales como la deserción apresurada, siendo esto la rotación constante de personal, que provoca inversión constante en los procesos de reclutamiento y selección de personal, así como en las capacitaciones de inducción y adiestramiento.

Objetivos de Investigación

Por lo mencionado en el apartado anterior, se presentan a continuación los objetivos que se perseguirán en esta investigación:

Objetivo General

Aplicar reingeniería a los perfiles de puesto existentes en una empresa privada de Yecapixtla, Morelos.

Objetivos Específicos

1. Revisar los perfiles de puesto existentes en la empresa.
2. Indagar si se ha realizado trabajo de campo con la muestra real para determinar funciones.
3. Articular las funciones destinadas a cada perfil de puesto en las áreas seleccionadas.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se busca el análisis en una primera etapa para determinar cómo están constituidos los perfiles de puesto existentes, así como la revisión de los elementos integrados, para posteriormente realizar una adecuación de estos con trabajo de campo apegado a la realidad de las funciones laborales.

Por lo anterior, es que se plantean las siguientes preguntas de investigación, proponiendo una general y tres específicas:

Generales.

1. ¿Los perfiles de puesto existentes en la organización se encuentran adecuados a las funciones reales de los puestos requeridos?

Específicas.

1. ¿Se ha realizado trabajo de campo con la muestra real para determinar funciones?
2. ¿Las actividades determinadas en los perfiles siguen estando vigentes?
3. ¿Se cuenta con delimitación de funciones?

MARCO TEÓRICO

Definición de Perfil de Puesto

Diferentes autores (Wayne, 2010; Grados, 2013; Chiavenato, 2007; Paz, 2013; Dessler & Varela, 2011; Werther & Davis, 1995; Arnold, Randall y Cols, 2012) han abordado la técnica denominada perfil de puesto, pero ¿qué es un perfil?, ¿qué es un puesto?, ¿cuáles son sus características?, ¿cómo se encuentra estructurado?, ¿cómo se integra?, para comenzar a responder cada una de estas preguntas se dará inicio enunciando las definiciones que se le ha dado al perfil de puesto a lo largo de la historia de dicha técnica, con ello se podrá tener un mejor acercamiento a la misma sobre la cual se enfoca esta investigación, esto con la finalidad de esclarecer los motivos del por qué es importante implementar esta técnica, y más importante, ya teniéndose en la organización, aplicar reingeniería, así actualizándola periódicamente para una mejor eficiencia dentro de los procesos organizacionales.

Ahora bien, “Un puesto puede definirse como un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal, que no se ve afectado por transferencias internas, promociones o remociones” (Grados, 2013. p 163).

Por otro lado, Wayne (2010), indica que “el puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas” (p. 94).

De igual manera Werther & Davis (1995), describen a los perfiles de puesto como constituyentes de la esencia de la productividad misma de la organización, haciendo notar

de primera instancia lo importante que es para las organizaciones la implantación de esta técnica.

Retomando dicha idea, el perfil de puesto es la raíz del contenido de las operaciones ejercidas en la organización, es estructuralmente la piedra angular sobre la que se cimentan las bases de la funcionabilidad, la operatividad adecuada y óptima de los procesos organizacionales. De ahí la creencia de la suma importancia, no solo de la creación de los perfiles de puesto, sino, de la reingeniería de los mismos, ya que conforme los tiempos cambian y siendo las organizaciones dinámicas, los procesos de fabricación, los métodos de procedimientos, las técnicas de operatividad van mejorando y con ello actualizándose.

Según Chiavenato (2007), el concepto de puesto se encuentra basado en tres nociones, siendo estas las de tarea, obligación y función.

Así definiendo al perfil como “un conjunto de funciones, conjunto de tareas o de obligaciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama” (Chiavenato, 2007. p. 203).

Referente a lo propuesto por Chiavenato (2007), acerca de las tareas, Munguía (2014), en su trabajo de grado, menciona que “los perfiles de puesto son una técnica de recolección de información, la cual se ve reflejada en un documento, que está diseñado para explicar las tareas que debe realizar un trabajador en un puesto específico” (p. 16), dicha recolección de información se revisará en un apartado específico posterior a este.

Rescatando lo mencionado por Chiavenato (2007), sobre la posición definida en la estructura organizacional, “el puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las

personas juegan en las organizaciones” (Sánchez Pérez, 2000, citado en Grados, 2013. p. 163).

Para obtener la posición en la estructura orgánica, es la implementación del perfil de puesto aquella técnica quien se encarga de realizar dicha designación ya que “es el proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional” (Pérez, 2009. p. 56).

De igual forma “la posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece” (Chiavenato, 2007. p. 203)

A través de las anteriores definiciones, se determina que el perfil de puesto es un documento que ofrece la información necesaria sobre las actividades que debe realizar una persona en dicho puesto requerido, así como también las cualidades que el titular del puesto a ocupar debe cumplir para llevar a cabo tales labores, ofrece también, la designación de aquella posición en la que el ocupante del puesto se encontrará dentro de la estructura organizacional, teniendo entre sus finalidades la de identificar de manera idónea estas posiciones. Es prudente recalcar que es de suma importancia la implementación de esta técnica, ya que como se observa en una de las definiciones, esta es parte importante de la estructuración de la organización.

Mediante las definiciones o aproximaciones a conceptualizaciones de los perfiles de puesto revisadas y expuestas en este apartado, se puede tener una idea más clara sobre lo que es esta técnica, aunque es una definición en general, a lo largo de los apartados siguientes se irán desglosando las partes que componen dicha técnica, así como los métodos

que se utilizan para la realización de esta. Cabe destacar que para este apartado se tomaron en cuenta solo las definiciones que abordaban directamente “Perfil de puesto”, ya que otros autores manejan el término “Análisis de puesto”, siendo este otro concepto, el cual se revisará en un apartado posterior.

Modelos de Perfiles de Puesto

Una vez realizado un breve recorrido por las diferentes definiciones y aproximaciones de los perfiles de puesto de algunos autores que han trabajado sobre esta temática; en este capítulo se abordará lo correspondiente a la técnica aplicada y se darán a conocer los propuestos por Chiavenato (2007), mismo que menciona tres modelos que se han usado a lo largo de la historia de las organizaciones mediante la técnica de perfiles de puesto.

El primero de los modelos que presenta es el llamado Modelo clásico tradicional, el cual “es el modelo utilizado por los ingenieros que iniciaron el movimiento de la administración científica, la primera de las teorías administrativas, a principio del siglo XX” (Chiavenato, 2007. p. 205), dicho modelo diseña los perfiles mediante etapas, mismas que se presentan a continuación:

1. Se persigue una racionalidad meramente técnica, en la que el trabajador pasa a segundo plano de importancia, siendo desplazado en importancia por la tecnología.
2. Se fragmentan y subdividen las funciones de cada trabajador, para que cada trabajador se encargue de una actividad simple y rutinaria.
3. En este modelo no se esperan cambios en los perfiles de puesto a lo largo del tiempo.
4. Se mide con tiempos estándar y se premia a aquellos que rebasan aquellos tiempos.

Lo que el modelo clásico pretendía con este sistema de perfiles de puesto de acuerdo con Chiavenato (2007), es:

1. Hacer la segmentación y fragmentación de los puestos en tareas sencillas, que sean repetitivas y fáciles.
2. La eliminación de aquellas actividades y movimientos que fuesen innecesarios y que no estén relacionados con la tarea que se va a realizar.
3. La definición del método del trabajo, con la finalidad de encontrar aquella mejor manera que permita a sus ocupantes moverse, ubicarse y conducirse físicamente con la tarea.
4. Llevar la selección del trabajador mediante las exigencias de la tarea, siendo esto de manera científica.
5. La eliminación de todo aquello que pueda provocar en el ocupante del puesto, cansancio físico.
6. Establecer el tiempo estándar, siendo este una eficiencia del 100%, ya que lo ideal es obtener ese 100% o más de eso.
7. Ofrecimiento de premios, mediante incentivos salariales de productividad, mediante el tiempo estándar.
8. La mejora del ambiente físico dentro de la empresa, así proyectando las condiciones físicas y ambientales, para que estas favorezcan el trabajo y le proporcionen comodidad al ejecutor del puesto.

“En esta lógica fría y mecanicista, el resultado que se persigue es máxima eficiencia” (Chiavenato, 2007. p. 206), este modelo cuenta con ventajas y desventajas, entre las que se encuentran como ventajas, la contratación de trabajadores calificados mínimamente y con salarios bajos; las actividades son estandarizadas; la supervisión y el control es bastante fácil y por lo mismo, se puede permitir un número mayor de subordinados por cada jefe; los costos de capacitación son muy bajos y se aplica el principio de ensamble. Ahora bien, entre las desventajas que presenta este modelo se encuentran que debido a que las actividades son muy rutinarias y simples, los subordinados padecen apatía, cansancio psicológico, así como desinterés y la pérdida del significado del trabajo, de igual manera, derivado de la vida laboral rutinaria, los trabajadores se crean expectativas de mejores salarios y mejores condiciones de trabajo, esto como compensación a los efectos de esa vida laboral rutinaria.

El modelo clásico tradicional ha quedado atrás por cuatro razones principales, mismas que enuncia Chiavenato (2007):

1. La educación de los jóvenes y la mayor información que ahora poseen, provoca que los jóvenes busquen puestos que sean significativos y acorde a la formación contenida.
2. Los cambios generacionales han atraído que las actitudes actuales hacia las autoridades sean menos dispuestas que las generaciones pasadas, así no siguiendo ciegamente órdenes recibidas de los mandos superiores.
3. De acuerdo con la creciente búsqueda por una calidad de vida y bienestar social, los trabajos rutinarios han sido catalogados como trabajos indeseables, esto provocando que

se generen complejos de incentivos intrínsecos con la finalidad de captar y retener a los empleadores en el puesto por periodos más extensos de tiempo.

4. Los empleos industriales han sido desplazados en preferencia, por los empleos de rama servicial, esto con el advenimiento de la era de la información y de la globalización de la economía.

El siguiente de los modelos presentados por Chiavenato (2007), es el modelo humanista o de relaciones humanas, mismo que “surgió con la Escuela de las Relaciones Humanas durante la década de 1930 con franca oposición a la administración científica, que representaba el modelo administrativo de la época” (Chiavenato, 2007. p. 209). Este modelo cambió el paradigma que se tenía sobre la administración científica, ya que causó varios cambios importantes respecto a ello, en donde algunos de ellos, fue quien desplazó a la ingeniería industrial por las ciencias sociales, así pasó de ser de una organización formal a una organización informal, de igual forma hubo cambios en cuestión de los atributos que manejaban las empresas, como “las jefaturas por el liderazgo, el mando por la persuasión, el incentivo salarial por las recompensas sociales, el cansancio fisiológico por la fatiga psicológica, la conducta del individuo por el comportamiento del grupo, el organigrama por el sociograma” (Ídem).

El modelo humanista pudo contribuir en los cambios anteriormente mencionados, pero en cuestión del sistema de perfiles de puesto no difirió en lo propuesto por el modelo clásico tradicional, cabe mencionar que con este modelo se dieron los primeros pasos para la administración participativa.

El modelo que procede es el modelo situacional, el cual “es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas” (Chiavenato, 2007. p. 210). En dicho modelo se convergen como referencia tres variables, siendo estas la estructura de la organización, la tarea y la persona. El diseño situacional aparte de tomar en cuenta los factores tecnológicos, también toma en cuenta factores psicológicos, estos como objeto de obtener, siendo los factores psicológicos tomados en cuenta, una elevada motivación de forma intrínseca en el trabajo; un desempeño de alta calidad en el trabajo; que la satisfacción de los trabajadores sea elevada; busca reducir las faltas (ausentismo), así como la separación espontánea (rotación de personal).

El modelo situacional según Chiavenato (2007), surge a partir de tres estados psicológicos deseados, los cuales son, que la persona considere su trabajo como un trabajo significativo y valioso; que la persona se sienta responsable de los resultados que da su trabajo y que la persona tenga conocimiento de los resultados emanados de la realización de su trabajo. Dichos estados psicológicos deben ser alcanzados mediante cinco dimensiones esenciales, siendo estas la variedad, la autonomía, el significado de la tarea, la identificación con la tarea y la retroalimentación.

De igual forma, Chiavenato (2007), señala que el modelo situacional supone la utilización de las habilidades de las personas, en tanto habilidades y de autocontrol, fijando objetivos, los cuales se determinan en conjunto entre el gerente y el ocupante del puesto, para con ello, generar un perfil de puesto motivador.

De los modelos descritos por Chiavenato (2007), el situacional es el que más se asemeja a el propuesto en esta investigación, ya que se toman en cuenta las habilidades del ocupante del puesto, así como algunas de las características que el modelo contiene.

Análisis de Puestos

Como ya se mencionó en un el apartado referente a las definiciones que se le han dado a esta técnica a lo largo del tiempo, algunos autores han mencionado el concepto “análisis de puesto” que, si bien podría confundirse con el concepto “perfil de puesto” o “descripción de puesto”, siendo estos conceptos diferentes, es por ello que aquí se muestra lo que autores como Wayne (2010), Grados (2013), Chiavenato (2007), entre otros, han propuesto respecto a este concepto de análisis de puesto.

De acuerdo con Wayne (2010), “el análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (p. 92).

Para Grados (2013), el análisis de puestos es una técnica necesaria en el auxilio para determinar los elementos que componen un puesto, ello mediante la investigación de estos, los cuales deben ser recopilados de manera metódica y deben de ser de interés para separar los datos subjetivos de los objetivos.

Chiavenato (2007) indica que el análisis de puestos “pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p. 228).

Dessler & Varela (2011) señalan que “el análisis de puestos de trabajo es el procedimiento para determinar las responsabilidades de éstos, así como las características

que debe tener la gente que se contratará para cubrirlos. El análisis brinda información sobre las actividades y los requisitos del puesto” (pág. 80).

Por otro lado, Werther & Davis (1995), proponen que “el análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización” (p. 81).

Si bien cada una de las definiciones de los autores recopilados, parecieran diferentes, la similitud que hay en ellas, genera la diferencia de conceptos, que como ya se revisó anteriormente, parecieran lo mismo el concepto de “perfil de puesto” que el de “análisis de puesto”, pero con lo anterior, se constata que no lo es. El análisis de puesto es parte esencial del perfil, es la parte en la que se indaga el contenido que debe tener, este conlleva diferentes procesos para que su cumplimiento un análisis detallado y posteriormente una descripción de los requisitos que se deberán cumplir para poder acceder a ocupar el puesto. El análisis de puestos se encarga de determinar los requisitos que se requiere que el postulante cubra para acceder al mismo, que es diferente a lo que se realiza en la descripción de puesto, ya que en ello se describen las actividades que se deben realizar, así como los periodos y secuencias que se deben seguir.

Tomando como referencia la definición propuesta por Grados (2013), la cual propone determinar los elementos, efectuando una investigación sobre ellos, pero de manera metódica, es como se conducirá esta investigación, ya que parte importante para determinar el perfil de puesto, es conocer los elementos que lo componen, así como determinar cuáles de ellos son los de interés para la organización, que, de manera evidente, contendrá datos subjetivos tales como las cualidades y condiciones ambientales, al igual

que contendrá también datos objetivos como las responsabilidades específicas, los conocimientos y habilidades requeridas, entre otros.

El análisis de puestos, como ya se mencionó, incluye procesos que coadyuvan a la generación del perfil, tales como el análisis de la información sobre puestos, la obtención de la información para el análisis, los elementos que lo integran, las etapas, así como también las funciones y beneficios del análisis, todo ello, se irá describiendo en los apartados posteriores.

Elementos del Análisis de Puestos

El análisis de puestos al ser una técnica que contiene procesos para ser generado, cuenta con elementos que funcionan de guía a la hora de realizarlo, a continuación, se presentan los elementos del análisis, propuestos por diferentes autores.

El primero de ellos es Wayne (2010), quien propone que los elementos a considerarse para el análisis son “los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo” (p. 93).

Quien propone algo similar es Chiavenato (2007), el cual propone que los elementos del análisis son cuatro, siendo estos, los requisitos intelectuales; requisitos físicos; las responsabilidades que adquiere y las condiciones de trabajo. Cabe mencionar que Chiavenato (2007), indica que los cuatro elementos que propone, se dividen en factores de análisis los cuales se presentan a continuación mediante el siguiente esquema:

Gráfico 1

Fuente: Esquema simplificado de los factores de análisis (Chiavenato, 2007. p. 229).



Werther & Davis (1995), mencionan algunos elementos, a los cuales nombran características del puesto, que a su vez son recabados en el cuestionario que se utiliza en el análisis, estos elementos son, identificación y actualización; deberes y responsabilidades; aptitudes humanas y condiciones de trabajo; y niveles de desempeño.

Por último, Grados (2013), propone una serie de elementos para el análisis de puestos, los cuales son recabados mediante dos partes, siendo estas la descripción del puesto y la especificación del puesto. Dichas partes contienen elementos como: Descripción de encabezado (ficha de identificación), descripción genérica, descripción específica, y requisitos del puesto; cada uno de esos elementos a su vez contienen ítems de análisis.

Conociendo a menor escala lo que los autores mencionados proponen sobre los elementos a analizar, se puede notar que los elementos son similares a la hora de llevar a cabo el análisis de puesto, por dicha razón, es que se han de tomar los elementos propuestos

por Grados (2013), los cuales son amplios y específicos para la labor del análisis, y de igual manera no discrepa de los demás autores mencionados.

Análisis de la Información Sobre Puestos

Revisados los elementos que componen el análisis de puestos, se debe considerar la información que se va a recopilar, es decir el desglose de los elementos, que como ya se revisó en el apartado anterior, estos contienen información para el análisis.

Comenzando con Wayne (2010), la información que se considera para el análisis es la siguiente:

1. Actividades laborales.
2. Actividades orientadas hacia el trabajador.
3. Máquinas, herramientas, materiales y equipos utilizados.
4. Materiales tangibles e intangibles relacionados con el puesto.
5. Desempeño del puesto.
6. Contexto del puesto.
7. Requisitos personales para el puesto.

De igual forma para los demás autores, que, aunque los elementos sean similares, el desglose de ellos no lo es, así por ejemplo, Alfaro (2012), considera que a partir de la determinación de los métodos y procedimientos de trabajo, se puede obtener información como conocimientos, habilidades y herramientas, así como las relaciones que se deben tener en el puesto con otros puestos o con las diferentes áreas que componen la

organización, de igual forma, los objetivos y los resultados que se espera se alcancen en el puesto.

Por otro lado, Werther & Davis (1995), proponen que se deben recabar datos como las labores realizadas, las responsabilidades establecidas y la toma de decisiones, así como los conocimientos requeridos para desempeñar el puesto, los requisitos académicos, la experiencia, como también, los niveles mínimos y máximos de rendimiento.

De acuerdo con Arnold, Randall y Cols. (2012), el análisis de puesto genera “información sistemática acerca de los puestos, incluyendo la naturaleza del trabajo desempeñado, responsabilidades, equipo usado, condiciones laborales y la posición del puesto dentro de la organización” (p. 91).

Por último, la información considerada por Grados (2013), (autor en el cual se encuentra basado este análisis) es presentada mediante la siguiente tabla:

Tabla 1

Información considerada por Grados (2013). Elaboración propia.

Descripción de encabezado	Especificaciones del puesto o requisitos
1. Título del puesto.	1. Habilidad física.
2. Clave.	2. Habilidad mental.
3. Categoría.	3. Responsabilidad.
4. Horario.	4. Esfuerzo físico.
5. Sueldo asignado al puesto.	5. Esfuerzo mental.
6. Ubicación del puesto.	6. Condiciones físicas.

<p>7. Jerarquía y contacto.</p> <p>8. Número de trabajadores que desempeñan el puesto.</p> <p>9. Descripción genérica.</p> <p>10. Descripción específica.</p>	<p>7. Otros requisitos del puesto.</p>
---	--

Etapas en el Análisis de Puestos

Al ser el análisis de puesto un proceso complejo y que requiere de diferentes pasos para ser realizado, algunos autores lo han diferenciado mediante etapas, las cuales llevan una secuencia y sirven de guía para completar la tarea del análisis de puesto y con ello la generación de los perfiles de puesto.

Dos de los autores que han propuesto diferentes etapas de realización son Chiavenato (2007) y Grados (2013), siendo este último del cual se ha retomado el proceso de elaboración de perfiles de puesto.

Primero se revisa lo propuesto por Chiavenato (2007), el mismo que determina tres etapas en el análisis de puesto, siendo estas, la etapa de planeación, la etapa de preparación y finalmente, la etapa de realización.

La etapa de planeación es aquella “en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio”

(Chiavenato, 2007. p. 234). En esa etapa según Chiavenato (2007), se presentan algunas exigencias, para ser exactos, siete, estas siendo las siguientes:

1. Determinar los puestos a describir.

2. Elaborar el organigrama de los puestos.
3. Elaborar el cronograma de trabajo.
4. Elegir el o los métodos de análisis a emplear.
5. Seleccionar los factores de análisis.
6. Dimensionar los factores de análisis.
7. Graduar los factores de análisis.

Cada una de las siete exigencias son desarrolladas para cumplimentar la etapa de la planeación.

Posterior a la etapa de planeación, se encuentra la etapa de preparación, en la que “se preparan a las personas, los esquemas o los materiales” (Chiavenato, 2007. p. 235). Esta etapa conlleva los siguientes puntos:

1. Reclutar, seleccionar y capacitar a los analistas que conformaran el equipo de trabajo.
2. Preparar el material a utilizar (como formularios impresos, etc.).
3. Preparar el ambiente, que significa comunicar a los involucrados en el análisis de puestos, sobre este.
4. Obtención de datos previos, como nombres de los ocupantes de los puestos, realizar equipos de trabajo.

Por último, la tercera etapa, es la de realización, en la cual “se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis” (Chiavenato, 2007. p 235).

En esta etapa final del análisis, según Chiavenato (2007), se obtienen los siguientes puntos:

1. Se obtienen datos sobre los puestos, mediante los métodos de análisis elegidos.
2. Se seleccionan de los datos obtenidos.
3. Se redacta provisionalmente el análisis.
4. Se presenta la redacción provisional al supervisor inmediato, para que este la ratifique o la rectifique.
5. Se genera la redacción final.
6. Se presenta la redacción definitiva del análisis de puesto para su oficialización mediante el departamento correspondiente.

Si bien, Chiavenato (2007), ofrece el análisis de puesto mediante tres etapas, cabe destacar que, en algunos puntos a desarrollar, ambos autores concuerdan, aun así, se optó por seguir el proceso de análisis de puesto propuesto por Grados (2013), el cual se presenta a continuación.

Grados (2013) a diferencia de Chiavenato (2007), no maneja el proceso mediante etapas, sino, mediante diferentes actividades involucradas en el análisis de puestos, algunas de ellas son previas a la ejecución del análisis, algunas otras sobre el proceso de la obtención de datos, a la elaboración definitiva del análisis y finalmente, otras referentes a la entrega del análisis.

Para comenzar con el proceso, de acuerdo con Grados (2013), se debe obtener la aprobación del proyecto, por parte de la gerencia, para lo cual, se deben tocar temas como

inversión y presupuesto, así como también es de suma importancia explicar los beneficios que trae consigo la implantación de un análisis de puestos.

Conseguida la aprobación por parte de la gerencia, se deben determinar los objetivos que se perseguirán en el análisis de puestos. Estos objetivos deben establecerse mediante las exigencias de la organización que requiere el análisis y en función de ello se conduce el proyecto (Grados, 2013).

Cuando los objetivos ya han sido fijados en conjunción con la gerencia, se adecua un programa de acción, el cual deberá contener los tiempos de realización, así como los participantes en cada uno de esos tiempos, de esta manera se puede tener un control sobre si los objetivos se van logrando, así como para conducir las actividades a realizar.

Grados (2013) propone después el paso anterior, seleccionar a los analistas que llevarán a cabo el análisis, que como ya se vio anteriormente, es similar a lo que propone Chiavenato (2007), “el analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad para expresarse de manera clara y objetiva” (p. 166).

Una vez habiendo seleccionado a los analistas que llevarán a cabo el análisis, se deben entrenar, “Para ello es conveniente que estas personas realicen un recorrido por la empresa para obtener información con la que puedan apreciar más detalladamente los elementos de cada puesto” (Ídem).

El paso siguiente, es la definición de métodos de trabajo y el diseño de instrumentos de recopilación de datos, en el cual se utilizan técnicas como entrevista, observación directa, cuestionarios, etc., de los cuales Grados (2013), propone que la definición del

instrumento debe adecuar el lenguaje, de acuerdo a quienes serán dirigidos los métodos de obtención de datos.

El mismo autor, propone una campaña de información y motivación a los participantes en el proceso del análisis, esto para “obtener la ayuda del personal y convencerlo de que cada una de las personas involucradas es un elemento importante en el análisis y, por tanto, su cooperación será de gran utilidad” (Grados, 2013. p. 167).

Con los pasos anteriores y con la información requerida para el análisis, se procede a efectuar el análisis definitivo, en el cual se describen a detalle los elementos que lo integran, así como utilizando términos claros y precisos, en un lenguaje que sea accesible para así no generar ambigüedad (Grados, 2013). Es importante tener conocimiento de que “la posibilidad de que los objetivos de una gerencia sean cambiados por necesidades específicas de la organización, lo cual traerá como resultado la revisión o rediseño de los puestos que forman parte de ella” (Grados, 2013. p. 169), otro punto importante que se menciona es que “se deduce que un puesto no es estático y, por tanto, se recomienda que el análisis se actualice en su totalidad anualmente o cada dos años antes de la revisión del contrato colectivo de trabajo” (Ídem).

Lo anterior, es el proceso del análisis propuesto por Grados (2013), que, si bien se ha descrito de manera general, más adelante se desglosarán las partes que lo componen, como los métodos de recolección de información, la descripción del puesto con sus especificaciones, la función del análisis, así como su beneficio.

Métodos para la descripción y análisis de datos

Anteriormente se ha mencionado sobre la implementación de métodos de recolección de información, pero ¿cuáles son esos métodos?, ¿en qué momento y circunstancias se emplean?, a continuación, se explica sobre ello, mediante lo que sugieren algunos autores (Wayne, 2010; Grados, 2013; Chiavenato, 2007; Paz, 2013; Dessler & Varela, 2011; Werther & Davis, 1995; Arnold, Randall y Cols., 2012).

Comenzando con Wayne (2010), propone que “la selección de un método específico dependerá de los objetivos para los cuales se va a usar la información (evaluación de puestos, aumentos de sueldo, desarrollo o algún otro), y del enfoque que sea más factible para una organización en particular” (Wayne, 2010. p. 96). Entre los métodos que enuncia Wayne (2010), se encuentran, cuestionarios, observación, entrevistas, registro del empleado y combinación de métodos.

Ahora bien, Grados (2013), referente a la recolección de información, considera que los principales medios de obtención de esta son la observación directa, la entrevista y los cuestionarios, aunque considera también que “lo más recomendable para obtener una información válida y confiable es utilizar todas las técnicas mencionadas” (p. 169).

Por otro lado, y al igual que los dos autores anteriores, Chiavenato (2007), considera que los métodos para la recolección de la información son la observación directa, cuestionario, entrevista directa y el método mixto, en el que se pueden utilizar dos o todas las técnicas a la vez.

Paz (2013) en su trabajo de grado, hace mención de los cuatro métodos ya presentados, de los cuales presenta sus características, ventajas y desventajas, siendo estos la observación directa, la entrevista, los cuestionarios y el método mixto.

Otros de los autores que hacen referencia a los métodos de recolección de información son Dessler & Varela (2011), quienes indican que “en la práctica, las organizaciones suelen recabar datos para el análisis de puestos de varios individuos relacionados con el trabajo, mediante cuestionarios y entrevistas” (p. 80), si bien, mencionan que anteriormente la recolección de datos tenía una durabilidad de varios días, en la actualidad, se ha suprimido esa temporalidad a solo de tres a cuatro horas. A parte de los cuestionarios y entrevistas, también mencionan otros métodos como observación, diarios y bitácoras de los participantes, y uso de internet.

En 1995, Werther & Davis, pensaban en el mundo moderno, y en ese pensar creían que no era posible aplicar siempre una misma técnica de recolección de datos, sobre las cuales consideraban las entrevistas, el comité de expertos, la bitácora del empleado y la observación directa.

Por último, Arnold, Randall y Cols., (2012), contemplan cuatro métodos de recolección de información, a los cuales llaman fuentes de datos, las cuales dividen en cuatro categorías, siendo estas, material escrito, informe de empleados, informe de colegas y observación directa.

Tomando de referencia los métodos propuestos por los autores antes mencionados, es notorio que los más recurrentes son la entrevista, los cuestionarios, la observación

directa y el método mixto. Por lo anterior, se describirán cada uno de ellos, en el punto siguiente.

Observación Directa

La observación directa es uno de los métodos que más se han usado a la hora de implementar un análisis de puestos, esto desde varios años atrás. Diferentes autores hablan sobre dicho método, uno de ellos es Wayne (2010), el cual dice que “cuando se utiliza el método de observación, el analista de puestos presencia el desempeño del trabajador mientras éste realiza las tareas del cargo; luego, registra sus observaciones” (p. 96).

A diferencia de Wayne (2010), Grados (2013) menciona que es conveniente ir tomando datos por escrito de lo que va realizando el trabajador. El analista no debe de provocar que el trabajador observado, se sienta incomodo con su presencia, ya que así no se podría propiciar una buena recolección de datos, el trabajador debería realizar sus labores de manera natural. Debe ser para el analista, de suma importancia, observar cada una de las actividades que el trabajador va realizando, estas de principio a fin. De igual forma, indica que no es adecuado utilizar dicho método de recolección de información de manera exclusiva, por motivos de los periodos de las actividades, esto señala, que habrá algunas otras actividades que el trabajador realiza, pero en el momento de la observación quizá las omite ya que en ese momento esas actividades no se realizan. Igualmente, recomienda que a la par de la observación, se realicen fotografías o videos, para así ir documentando de mejor manera las actividades realizadas.

Este método es “históricamente uno de los más antiguos” (Chiavenato, 2003. p. 231), también, Chiavenato (2003), menciona que este método es adecuado para aquellos

puestos son repetitivos y rutinarios, ya que la verificación de sus múltiples actividades manuales puede ser realizada de manera visual.

El mismo autor, refiere que este método cuenta con ventajas y desventajas, de las cuales, las ventajas son que no se requiere el detenimiento de las actividades del ocupante del puesto; que los datos obtenidos cuentan con veracidad y que se puede observar cómo se hace, qué se hace y cuándo se hace. Entre las desventajas que considera Chiavenato (2003), es que este método suele ser económicamente alto para quien lo requiere, ya que el tiempo de análisis es prolongado, al igual que si no se tiene contacto con el ocupante y se entabla una reciprocidad de información por vía oral, no se obtendrá información completa, a parte, de que este método no está indicado para puestos complejos, solo para puestos simples y rutinarios.

Entrevista

En el punto anterior, se refirió sobre la observación directa, que, si bien es un buen método para recolectar información, “puede ser complementada con explicaciones verbales del trabajador y el supervisor inmediato” (Grados, 2013. p. 168), lo que nos transfiere al método de entrevista, siendo este un método muy utilizado a lo largo de los años en cuestiones laborales.

Este método de acuerdo con Chiavenato (2007) es uno de los que resulta ser más productivo al igual que flexible, ello radica en que en la implementación se puede hacer uso de las explicaciones de trabajadores que hayan ocupado con anterioridad el puesto, así como de aquellos supervisores responsables de dicho cargo.

Para poder conocer detalladamente las actividades realizadas en un puesto de trabajo, es importante recabar información fehaciente, esto puede conseguirse

implementando dicho método, ya que se requiere de una interacción verbal con el o los ocupantes del puesto para poder desarrollar descriptivamente lo que conlleva el puesto de trabajo. Por dicho motivo, “permite que los trabajadores informen acerca de actividades y conductas, lo cual de otra manera tal vez no se obtendría” (Dessler & Varela, 2011. p. 81).

Dicha entrevista, de acuerdo con Arnold; Randall y Cols. (2012), debe ser efectuada mediante un interrogatorio cuidadoso a los ocupantes del puesto ya que ello ofrecerá información valiosa y de mucha utilidad ya que podría obtenerse la base para una adecuada descripción de puestos.

La entrevista aparte de ser rigurosa y concisa, debe ser amigable, ya que de esa manera se logra que el ocupante del puesto ofrezca respuestas y añadidos de valor, de otra manera no se obtendría ese objetivo. Para dicha situación Grados (2013) refiere que debe existir como primera instancia, la generación de rapport, ello pudiendo ser mediante la explicación clara lo benéfico que es la participación en esta técnica, así como lo importante que es el uso de un análisis de puesto como también los beneficios que ofrece para ambas partes, administración y operatividad.

Para poder obtener información doblemente valiosa, se puede aplicar este método no solo al ocupante del puesto, sino también al supervisor de este, así con ello como lo indica Wayne (2010), “el analista se pone en contacto con el supervisor para obtener información adicional, para verificar la exactitud de la información obtenida del empleado y para aclarar ciertos puntos” (p. 96). Siendo de mucha utilidad desarrollar una discriminación de la información mediante esta práctica.

Cuestionario

Ya se han conocido dos métodos de recolección de información en los dos apartados anteriores, ahora es el turno de hacer mención del método de cuestionario, el cual es un método que de igual forma se ha utilizado desde tiempos remotos en el ámbito de la industria, estos regularmente “son rápidos y económicos de usar” (Wayne, 2010. p. 96), pero que sean económicos no quiere decir que no sean planeados o sean algo rustico, ya que llevan un proceso para determinar lo que debe contener dicho cuestionario.

“Para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible es necesario establecer con claridad cuál es la información que se desea obtener” (Grados, 2013. p. 168), para con ello tener clara la dirección hacia la que va encaminada dicha recolección, así pudiendo obtener respuestas claras y concisas.

En este método se encuentran dos modalidades, siendo estas la del cuestionario estructurado y el cuestionario abierto. De acuerdo con Dessler & Varela (2011), en el primero, “el trabajador recibe un inventario de, tal vez, cientos de responsabilidades y tareas específicas (por ejemplo, “cortar y unir cables”), y cada uno debe indicar si realiza cada tarea y el tiempo que de manera normal le toma realizarla” (p. 82), y en el segundo caso “los cuestionarios pueden ser abiertos; con ellos se solicita al empleado que simplemente “describa las principales responsabilidades de su puesto de trabajo”” (Ídem).

Para poder desarrollar un cuestionario, Chiavenato (2007) propone como primer punto la elaboración de las preguntas que serán dirigidas hacia los ocupantes del puesto. Posteriormente al tener dicho instrumento, deber ser sometido a una persona ocupante del puesto y a su vez también al supervisor de este, para con ello poder adecuarlo, así como

también eliminar aquellos ítems que resulten innecesarios para la finalidad buscada, al igual que esclarecer dudas que se tengan sobre el puesto de trabajo.

Existen dos cuestiones importantes que deben ser valoradas a la hora de implementar este método, aparte de lo ya descrito anteriormente, es de suma importancia tener en cuenta la elaboración y la redacción de este, en los cuales el primero de ellos, “debe ser redactado de tal manera que se obtengan los datos deseados” (Grados, 2013. p. 169) y en el segundo caso, “la forma en que se pregunta debe ser comprensible para las personas que habrán de contestarlo, haciendo que los términos específicos usados dentro la empresa sean comprensibles a propios y extraños” (Ídem), teniendo estas dos condiciones aseguradas la información puede tornarse más valiosa a que sin ellas.

Ahora bien, conociendo este método, es adecuado también mencionar que este cuenta con ventajas y desventajas, que como ya se explicó líneas atrás, es un método rápido y económico, pero en su contrapuesta y de acuerdo con Wayne (2010), este método resulta un tanto complicado ya que “en algunos casos, los empleados carecen de habilidades verbales” (p. 96), y esto podría complicar el llenado y comprensión en su totalidad de los ítems utilizados y con ello sesgar la información requerida. Otra ventaja de este método es, que “el cuestionario puede ser contestado por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial” (Chiavenato, 2007. p. 232), y con ello se puede obtener información más concisa de las actividades realizadas. Otra de las ventajas de acuerdo con Chiavenato (2007) es uno sino que el método más completo, ya que puede ser distribuido a la totalidad de ocupantes del puesto a analizar, estos a su vez contestarlo y haciendo entrega de este de manera rápida. El mismo autor, menciona tres desventajas de dicho método, las cuales se resumen en dificultad para interpretarlo y responderlo por

escrito; exigencia en la planeación e implementación cuidadosa y tiene riesgo de volverse superficial y que se genere distorsión.

Método Mixto

En la práctica de los métodos de recolección de información, bien se puede utilizar cualquiera de los ya presentados, cada analista debe conocer las características de cada uno de ellos, así como sus ventajas y desventajas y con ello determina el que considere mejor para el alcance de sus objetivos.

Grados (2013) señala que “lo más recomendable para obtener información válida y confiable es utilizar todas las técnicas mencionadas” (p. 169), así haciendo uso de la observación directa y la entrevista, o de la entrevista y el cuestionario, o de los tres.

De acuerdo con Wayne (2010) en la recolección de información es común que el analista utilice no solo un método de manera exclusiva, sino, una combinación de estos. El utilizar dicha combinación dará resultados más exactos sobre la información requerida.

Otro de los autores que coincide con los dos anteriores, es Chiavenato (2007), quien considera que para “neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos” (p. 233).

Para esta investigación se utilizará el método mixto ya que se hará uso del método de observación directa (parcialmente), cuestionario y para poder complementar la información se utilizará una entrevista, esto con la finalidad también de esclarecer las preguntas si es que fuesen complejas para los participantes, así como también no dejar ninguna duda sobre cada uno de los ítems y sean respondidos satisfactoriamente.

Definición de descripción de puestos

Los conceptos de descripción de puestos y análisis de puestos a menudo son confundidos, siendo que estos son dos cosas diferentes, que como ya se señala en el apartado de análisis, el segundo es todo el proceso que se requiere para generar un perfil de puesto y aquí se retoma de qué trata la descripción de puestos.

De acuerdo con Werther & Davis (1995), “Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, las condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico” (p. 89), esto es parte importante del perfil de puesto, ya que en él se puede conocer lo que el puesto requiere en cuestión de información más específica.

Se trata de describir cada una las características que se requiere tener en cuenta para poder cubrir con éxito un puesto de trabajo.

Obtenida la información mediante el análisis, se procede a realizar la descripción de los puestos, la cual Wayne (2010) define como “un documento que describe las tareas, los deberes y las responsabilidades de un cargo” (p.98).

Otro de los autores que aportan una definición es Grados (2013), que al igual que Wayne (2010), considera que la descripción de puestos es “producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende” (p. 170).

De igual forma Arnold, Randall y Cols. (2012), consideran que una descripción del puesto se elabora a partir de los datos del análisis de puestos para realizar un esbozo de las responsabilidades clave.

Chiavenato (2007) por su parte indica que la descripción de puestos es “un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización” (p. 226).

Siguiendo la misma línea, Dessler & Varela (2011) señalan que “la descripción de puestos consiste en texto que explica lo que hace en realidad el individuo que ocupa el puesto, cómo lo hace y en qué condiciones realiza su labor” (p. 83), a su vez que esto sirve para poder redactar las especificaciones del puesto (ídem).

Revisadas las definiciones que se le han dado a la descripción de puestos, es momento de saber cuál es su contenido, cuales son los datos que deben considerarse para poder realizarla.

De acuerdo con Werther & Davis (1995) los datos que deben contener una descripción de puestos son fecha, datos de la persona que describió el puesto, localización, jerarquía, supervisor y características especiales.

Similar a lo propuesto por Werther & Davis (1995), Dessler & Varela (2011) consideran los siguientes como datos de descriptivos de puesto: identificación del puesto de trabajo, misión o descripción genérica del puesto, relaciones, responsabilidades y obligaciones, autoridad, estándares de desempeño y condiciones laborales y ambiente físico.

Wayne (2010) por su parte, concuerda con Dessler & Varela (2011), en considerar la identificación del puesto como un dato de descriptivo de puesto, además de considerar también fecha de análisis de puesto, resumen del puesto y tareas a realizarse.

Para Chiavenato (2007) la descripción de puestos es “básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas” (p. 227). Considera también que debe incluir datos como “la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace)” (Chiavenato, 2007. p. 226-227).

Por último, Grados (2013) considera que la descripción de puestos se encuentra en tres partes dividida, siendo estas la descripción de encabezado (ficha de identificación), descripción genérica y descripción específica. La primera parte “se refiere a los datos que permiten la identificación del puesto” (Grados, 2013. p. 170), dichos datos son título del puesto, clave, categoría, horario, sueldo asignado, ubicación del puesto, jerarquía y contactos y número de trabajadores que desempeñan el puesto. La segunda parte se refiere a una “explicación breve y de manera global del conjunto de actividades del puesto. La principal función es mencionar su objetivo básico, elemento al que con mayor frecuencia se recurre” (Grados, 2013. p. 171). Por último, la tercera parte se refiere a una “descripción detallada de las operaciones que se realizan en un puesto determinado. Cuando el trabajo está constituido por un proceso largo, es útil dividirlo en partes o etapas principales; también es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo” (Ídem), para ello los puntos a consideración son las actividades diarias, periódicas, eventuales y los accesorios del puesto.

En resumen, la descripción de puesto es un documento que contiene aquellos datos sobre qué se hace, cómo se hace, cuándo se hace y para qué se hace.

Especificaciones del Puesto

En el punto anterior se revisó la descripción de puesto, aquí se revisa lo referente a las especificaciones del puesto, siendo estas dos cosas distintas, ya que “la diferencia entre una descripción de puestos y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto” (Werther & Davis, 1995. p. 91).

De acuerdo con Wayne (2010), las especificaciones del puesto son “un documento que contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer un individuo para desempeñar en un trabajo en particular” (p. 100), por su parte Arnold, Randall y Cols. (2012), indican que “la especificación del personal representa las demandas del trabajo traducidas a términos humanos” (p. 101).

Como se mencionaba, descripción y especificación son cosas distintas, aunque “la especificación del puesto recurre a la descripción de este para responder la pregunta: “¿Cuáles rasgos y experiencia humanos se necesitan para desempeñar este trabajo de forma adecuada?”” (Dessler & Varela, 2011. p. 87), ambas son partes que pueden ir separadas en el documento completo.

Los mismos autores hacen notar la complejidad que existe a la hora de determinar las especificaciones del puesto en dos situaciones, por un lado, está el personal con capacitación y, por el otro el personal sin capacitación, en donde en los primeros se utilizan rasgos que ya han sido generados a lo largo del tiempo por el centro de trabajo y en los segundos, siendo estos los más complejos, “es necesario especificar las cualidades, como rasgos físicos, personalidad, intereses o habilidades sensoriales, que representan cierto

potencial para desempeñar el trabajo o recibir capacitación para realizarlo” (Dessler & Varela, 2011. p. 88).

Para Grados (2013), “La especificación determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo” (p. 171), cosa similar a lo que ya se ha mencionado con anterioridad. Grados (2013) considera los siguientes elementos que deben contener las especificaciones del puesto, mismos que se enlistarán a continuación:

Habilidad, la cual se define como “la capacidad necesaria para desempeñar el puesto, y se divide en dos clases” (Grados, 2013. p. 171), habilidad física y mental.

Responsabilidad, “se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, entre otros. En suma, la responsabilidad puede medirse en términos de probabilidad-riesgo y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador” (Grados. 2013. p. 172), se divide por el trabajo de otros, por valores y por tramites procesos o procedimientos.

Esfuerzo, “puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto” (idem).

Condiciones físicas, “involucra todas las características del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto” (Grados, 2013. p. 173).

Funciones del Análisis de Puestos

Ya se revisaron los elementos que componen el análisis de puesto, pero es necesario saber qué función tiene este, para qué sirve, cuál es su utilidad en la vida diaria de las organizaciones, sea cual sea.

Wayne (2010), señala que “los datos derivados del análisis de puestos tienen un efecto sobre prácticamente todos los aspectos de la administración de recursos humanos” (p. 93), como en la dotación de personal, que de acuerdo al mismo Wayne (2010) sería incoherente si quien recluta desconoce las cualidades requeridas para poderse hacer cargo de los diversos puestos. Otro aspecto de la administración de recursos humanos es la capacitación y desarrollo, la cual no podría ser posible sin la información contenida en el análisis y descripción de puestos, así como también “si tal información indica que un puesto requiere de conocimientos, destrezas o habilidades en particular, y la persona que ocupe el puesto no posee todas las cualidades necesarias, probablemente se requerirá de capacitación y desarrollo” (Wayne, 2010. p. 93), de ahí la importancia del análisis. Un aspecto más en que funciona el análisis de puestos es en la evaluación de desempeño, ya que “los empleados deben ser evaluados en términos de qué tan bien cumplen con los deberes especificados en sus descripciones de puestos y en términos de cualesquiera otras metas específicas que se hayan establecido” (Wayne, 2010. p. 94). También es funcional en cuestiones de remuneración, ya que si se realiza una valuación de puestos se tendrá mejor controlado el valor que cada uno de los puestos contiene, por ello “es de gran utilidad conocer el valor relativo de un puesto en particular para la compañía antes de que se le asigne un valor monetario” (Ídem). En cuestiones de salud y seguridad también es importante el análisis de puestos, porque en el perfil debe especificarse de que tipo es el

trabajo, si es de riesgo bajo, mediano o alto, “los empleadores están obligados a declarar si un trabajo es peligroso” (Ídem). Al igual que los anteriores, el análisis es de utilidad en cuestión de relaciones laborales y con los empleados, esto viéndose reflejado en “una posible transferencia, promoción o descenso de categoría, la descripción de puestos ofrece una norma para la evaluación y la comparación de talentos” (Wayne, 2010. p. 95). Por último, Wayne (2010) considera que el análisis también es funcional para consideraciones legales, ya que la información contenida en él es de suma importancia a la hora de efectuar la terminación de la relación laboral, así como para argumentar legalmente las consideraciones que se mencionan en el punto anterior sobre las relaciones laborales.

El análisis de puestos también es funcional para poder “definir un modelo de competencias para el puesto de trabajo” (Arnold, Randall & Cols., 2012, p. 101).

Chiavenato (2007), considera la funcionalidad del análisis de perfiles, en la “selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc.” (p. 235).

Hasta este punto, después de revisar los autores anteriores, son varias las funcionalidades que tiene esta técnica organizacional, otros más que se suman a expresar dichas funcionalidades son Dessler & Varela (2011) quienes también consideran que “los empleadores utilizan el análisis de puestos de trabajo y la descripción de éstos con varios objetivos; por ejemplo, para desarrollar programas de capacitación o para determinar el salario de los puestos” (p. 91).

Para Grados (2013), el análisis de puestos tiene su funcionalidad en distintos aspectos de la organización, estos aspectos son de vital importancia para poder generar una óptima dinámica organizacional, es decir que todo marche con normalidad y en sinergia.

El primero de los aspectos que considera es la selección de personal, “la especificación del puesto ayudará a determinar aquellos requisitos que debe satisfacer un candidato para ocupar el puesto y así orientar el proceso de selección” (Grados, 2013. p. 174), la base de la selección es tener como primer recurso el análisis del puesto que se requiere seleccionar. También es funcional para fijar programas adecuados de entrenamiento, con los cuales se brinda capacitación para la obtención de las habilidades que se requieren para el puesto determinado (Grados, 2013). Como se ya se mencionó, el análisis de puesto se requiere para poder generar la valuación de los puestos, siendo este otro de los aspectos considerados por Grados (2013), porque “en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa, sobre los cuales se basa la valuación de puestos” (p. 175), y con ello también mejorar los sistemas de salarios. Al igual que Wayne (2010), Grados (2013) considera que es funcional en temas de seguridad industrial, esto mediante las condiciones de trabajo descritas en la especificación del puesto, en donde se contemplan los riesgos a los que el ocupante de este se enfrentará al ejecutarlo. Por último, también considera funcional para realizar un estudio de calificación de méritos, con el cual se valoran los atributos del empleado como trabajador, mediante los cuales es posible conocer la forma en que desempeña su trabajo, es decir es importante para efectuar evaluaciones de desempeño.

Beneficios del Análisis de Puestos

Por último, para concluir con esta revisión teórica, con conocimiento sobre todo lo que engloba un análisis de puestos, la pregunta es ¿Cuáles son los beneficios que tiene el implementarlo?

“El vertiginoso ritmo del cambio tecnológico hace que la necesidad de un análisis de puestos exacto sea aún más importante ahora y en el futuro. En el pasado, el análisis de puestos podía realizarse y después guardarse durante varios años” (Wayne, 2010. p. 101), teniendo en cuenta que las organizaciones en la actualidad son tan cambiantes y que se enfrentan a la demanda del mercado global, así obligándolos a ser tan dinámicas que suelen reinventarse en periodos medianos o cortos, con la llegada de la tecnología se han suplido un gran número de trabajos manuales, los mismos que han emigrado a otros aspectos y adecuándose a las exigencias del medio, es por ello que “en la actualidad los requisitos de los puestos están cambiando tan rápidamente que deben revisarse de manera constante para mantenerlos actualizados” (Ídem).

Chiavenato (2007) mediante los objetivos propuestos del análisis de puestos, hace notar los beneficios que este trae a las organizaciones que deciden implementarlo, beneficios como la motivación de los trabajadores, conocimiento sobre lugares concretos en donde deba realizarse el reclutamiento del personal, generación de baterías de pruebas específicas para los puestos requeridos, detección oportuna de necesidades de capacitación e impartición de las mismas, generar un adecuado plan de remuneración y salarios de acuerdo a la valuación de los puestos así evitando fugas monetarias, obtener guías de trabajo para puestos con personal a su cargo que le facilite el desarrollo de las actividades esperadas, así como de guía para los ejecutores de los puestos, y por último, tener

indicadores sobre seguridad e higiene y con ello desarrollar planes estratégicos que sirvan de prevención.

Grados (2013) considera que el análisis de puestos beneficia a la empresa en general, a supervisores, a trabajadores y también al departamento de personal.

Los beneficios que considera se obtienen con el análisis de puesto los ha dividido en cuatro y son los siguientes:

Para la empresa, hace notar la existencia de lagunas en cómo está organizado el trabajo y el enlace de puestos y funciones, auxilia en establecer y designar la carga de trabajo, sirve como referencia para cuestiones de promoción y ascensos, se pueden establecer responsabilidades en la realización de las labores, genera una productividad mayor, auxilia en coordinar y organizar de manera eficaz las actividades de la empresa, prevenir enfermedades profesionales y accidentes, detectando oportunamente riesgos de trabajo.

Para los supervisores, otorga amplio conocimiento objetivo sobre las operaciones que le han sido encomendadas a su atención, permitiéndole planear y dispersar mejor el trabajo, puede requerir a cada uno de los trabajadores con mayor discernimiento de causa lo que espera que realice y de qué manera debe realizarlo, favorece la búsqueda del trabajador más apto para alguna tarea incidental y dar su opinión referente a ascensos, cambio de los métodos, etc., evade problemáticas con las líneas jerárquicas y con ello en la realización del trabajo.

Para el trabajador, es de ayuda en saber con precisión lo que debe de realizar, deja en claro las responsabilidades que contiene su puesto, es de ayuda para saber si está

efectuando su trabajo de manera acertada, indica al trabajador sus aciertos y errores y hace resaltar sus méritos obtenidos, así como su colaboración.

Para el departamento de Recursos Humanos, es parte fundamental en la mayoría de las técnicas que este departamento aplica, sirve como orientación en la selección de personal, mediante el análisis de puestos se consigue posicionar al trabajador en el puesto más acorde con sus aptitudes, asiste en el establecimiento de programas de capacitación y adiestramiento adecuados, brinda información para la evaluación de puestos, ofrece orientación para realizar efectucción de estudios de calificación de méritos.

MARCO METODOLÓGICO

Enfoque

A lo largo de la historia dentro del mundo que concierne a la ciencia, se han dado diferentes corrientes del pensamiento, de acuerdo con Sampieri (2014) “desde el siglo pasado tales corrientes se “polarizaron” en dos aproximaciones principales de la investigación: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo” (Sampieri, 2014. p. 04).

Enfoque Cualitativo

La presente investigación está basada en un enfoque cualitativo, ya que de acuerdo con Sampieri (2014), el “enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación” (Sampieri, 2014. p. 7), por este motivo, se ha definido este enfoque, ya que, de esta manera, propuestas las preguntas de investigación, se tiende a la recolección y análisis de datos para posteriormente ir adecuando las preguntas, así como lograr que sean concisas y claras.

Método

Método Descriptivo

De igual manera se tomó la decisión de trabajar la investigación desde un alcance descriptivo, ya que Sampieri (2014) señala que “con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 92), buscando describir los perfiles de puesto que conforman nuestro objeto de estudio, así proporcionando información obtenida mediante los métodos utilizados, para obtener perfiles de puesto adecuados, los mismos que como ya se revisó, de acuerdo a lo recolectado en el marco teórico, son de suma importancia en las organizaciones.

Se pretende hacer acopio de información mediante métodos de recolección de la misma, tales como observación directa, cuestionario y entrevista, así siguiendo lo propuesto por Sampieri (2014), el cual agrega que al hacer uso de un alcance descriptivo y al haber realizado la recolección de datos, esta se describe y no experimentan otro método como la búsqueda de en qué se encuentran relacionadas las variables, “es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 92).

Variables de Estudio

La variable a considerar para la presente investigación es:

Perfil de puesto.

Muestra

“La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (Sampieri, 2014. p. 175).

El tipo de muestreo realizado para dicha investigación es intencional o de conveniencia, así seleccionando a los titulares con mayor tiempo en el puesto, como también, con experiencia en el mismo. Con esto, se cubre el rubro perteneciente a la selección de los participantes propuesto por Grados (2013).

La muestra que se consideró es la siguiente:

2 direcciones solicitadas con prioridad, siendo estas, la Dirección de Operaciones y la Dirección de Producción. Cabe mencionar que de las dos direcciones con las que se trabajaron se puede hacer una distinción entre personal administrativo o de dirección y personal operativo.

De la Dirección de Operaciones se tomó una muestra del 30% para operativos y el 100% para administrativos. De la Dirección de Producción, de igual manera que con la dirección anterior, el 30% de operativos y el 100% de administrativos.

Población

La población consta de las siguientes direcciones:

Dirección de Producción y Dirección de Operaciones. Entre las direcciones que cuentan con dicha distinción se encuentra la Dirección de Operaciones, quien cuenta con una planilla de aproximadamente 150 operativos y 10 administrativos. También se

encuentra la Dirección de Producción, la cual cuenta con aproximadamente 350 operativos y 12 administrativos.

Participantes

Los participantes de ambas direcciones se presentan a continuación en la siguiente tabla:

Tabla 2

Número de participantes. Elaboración propia.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES	DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN
1 Director de Operaciones	1 Director de Producción
1 Jefe de Almacén	2 Subdirectores de Producción
1 Supervisor de Almacén	2 Jefes Grower Jr. Invernadero
1 Almacenista	1 Jefe Grower Jr. Riego
1 Jefe de compras	4 Supervisores de Invernadero
1 Auxiliar Administrativo	8 Operarios de Manejo de Planta
1 Auxiliar de Compras	4 Operarios de Monitoreo
1 Jefe de Empaque	1 Operario de Fertirriego
1 Capturista	1 Capturista
1 Supervisor de Producto Interno	
1 Auxiliar de Línea	
5 Empacadores de Tomate	
1 Operador de Maquina	
2 Operarios de Carga	
1 Jefe de Logística	

1 Flejador	
1 Montacarguista	
	Total= 43 Participantes.

A continuación, se presenta la visión y misión de la empresa, información que fue proporcionada por Recursos Humanos. Dicha información es de carácter oficial y la utilizada por la Empresa privada de Yecapixtla, Morelos.

Misión de la empresa privada de Yecapixtla.

Promover y detonar el desarrollo económico, social y tecnológico de la región a través de un modelo agroindustrial basado en la innovación de procesos productivos, que permitan el posicionamiento en el mercado de los productos provenientes.

Visión de la empresa privada de Yecapixtla.

Junto con el equipo de liderazgo, colaboradores y externos para los primeros 10 años de operación, tenemos la visión de ser el primer sector en impulsar el desarrollo agropecuario, gracias a nuestro modelo logístico y el escalamiento de operaciones.

Objetivos de la empresa privada de Yecapixtla.

Se realizó una petición con el personal de RRHH para tener conocimiento sobre los objetivos de la empresa, los cuales no fueron encontrados, ni proporcionados. Así se infiere que no se cuenta con objetivos que persiga la empresa.

La misión de la empresa se va cumpliendo escalonadamente, esto debido a que se cuenta con esquemas de certificación en inocuidad alimentaria, estos se actualizan y con

ello se modifican procedimientos de manera global. La visión está prevista para los primeros diez años y la empresa cuenta aún con la mitad de ellos.

Técnicas y Procedimientos

Aprobación Por Parte de Directivos

Como primer punto, de acuerdo con lo propuesto por Grados (2013), se debe poner en la mesa directiva la propuesta de aplicar reingeniería a los perfiles de puesto, los cuales, mediante propuestas teóricas (Grados, 2013; Chiavenato, 2007; Werther, 1995; Dessler, 2009; Alfaro, 2012) se deben actualizar y renovar en un periodo estimado de un año a dos años, aunque debido a la naturaleza de las organizaciones, estos periodos pueden verse reducidos o alargados, según las necesidades de la organización. En este punto se busca como primera medida, la aprobación por parte de la Dirección General para iniciar la implementación.

Se realizó una entrevista informal con la jefa del departamento de Profesionalización y Desarrollo Humano, para conocer si se había implementado la técnica de perfiles de puesto en la organización, siendo que, si existe una creación de los mismos, estos fueron creados a partir de algunas entrevistas con jefes de área y mediante utilización de internet, por lo cual, se propone reingeniería de dicha técnica. Posteriormente se acude con el director de Recursos Humanos para proponer el rediseño, el cual, en conjunto, presenta la propuesta a Dirección General, para su posterior autorización.

Objetivos

Obtenida la autorización por parte de Dirección General, paso siguiente, se deben fijar los objetivos que se pretenden alcanzar con dicho rediseño, ya que estos se realizarán en

función de las necesidades de la empresa. En este caso se requirió una delimitación de funciones, así como la recolección sobre información de obligaciones y responsabilidades propias de cada puesto, para con ello, tener un mejor control y calidad en los procesos tanto operacionales, como productivos, a fin de bajar los índices de incidentes producidos por el desconocimiento de las funciones de cada puesto con sus respectivas delimitaciones, siendo estos traducidos en una pérdida económica para la empresa, quien ha tenido que subsanar este tipo de incidentes. De igual forma, lo que se busca con este rediseño, es tener un documento socializado con los titulares de los puestos, para que estos conozcan lo que la empresa espera que realicen, así como que conozcan las responsabilidades y obligaciones a las que están sujetos sus puestos.

Áreas de Inicio

Derivado de la aprobación y los objetivos, se solicita sean proporcionados los perfiles de puesto existentes, esto para llevar a cabo una revisión de estos y así determinar la manera en la que se trabajará, siendo importante firmar una carta de confidencialidad que, en conformidad bilateral, enmarca las condiciones del uso de la información proporcionada.

Tomando de referencia la creación de los perfiles de puesto que datan de mayo 2018, se tienen las siguientes áreas, que se denominaron “áreas de inicio”:

Tabla 3

Áreas de Inicio. Elaboración Propia.

ÁREAS DE INICIO	
Departamento comercial	Departamento de Operaciones.
Departamento de compras.	Departamento de Producción.

Departamento de Almacén.	Departamento de Responsabilidad Social, Inocuidad, Calidad y Servicios Generales (RICS).
Departamento de Logística y Embarques.	Departamento de Recursos Humanos.
Departamento de Empaque	Departamento de Dirección General.
Departamento de Finanzas.	Departamento de Vinculación.
Departamento de Mantenimiento.	

Jerarquización

Derivado de la revisión, se pudo notar que no se contaba con una jerarquización clara y delimitada, aun habiendo separaciones por departamentos, existía una confusión por parte de los titulares de los puestos, ya que no sabían qué nivel tenían en la estructura orgánica, por ejemplo: existía un puesto al que le denominaban coordinador y al mismo tiempo, a otro puesto que tenía el mismo nivel y las mismas funciones, le denominaban encargado, de igual forma, a un puesto que tenía mayor nivel lo nombraban coordinador como al puesto mencionado anteriormente. Esto puede deberse a un desconocimiento de sus perfiles de puesto y/o a una ambigua delimitación de niveles jerárquicos.

En conjunto con el Director de Recursos Humanos, se analizó la situación y se determinó la estructuración de los niveles jerárquicos representados en el siguiente gráfico:

Gráfico 2

Pirámide Jerárquica de 6 niveles. Elaboración propia.



Retomando el ejemplo anterior, un coordinador o encargado, se propone sea, de acuerdo con la jerarquía, supervisor y el puesto con mayor jerarquía que se confundía con el supervisor, se propone sea jefe.

De esta manera, se podrá tener un mejor control de las relaciones internas de los puestos, ya que los niveles jerárquicos quedan establecidos y bien marcados.

Ahora los titulares de los puestos podrán tener en cuenta que pueden relacionarse con otros puestos de tres diferentes maneras: Inferior (bajo su nivel), Horizontal (en su mismo nivel) y Superior (sobre su nivel).

Áreas Seleccionadas

De igual forma, causa de la revisión de los perfiles existentes, en conjunto con el Director de Recursos Humanos, se llevó a cabo la reingeniería con relación al acomodo de los departamentos, ya que algunos de los departamentos tenían añadidos a otros departamentos, y algunos otros se encontraban dispersos. Fue entonces, que se determinó la creación de direcciones, a las cuales se les añadirían jefaturas, supervisiones, auxiliares (si se requería) y operarios.

Se determinaron las direcciones siguientes:

1. Dirección General.
2. Dirección de Operaciones.
3. Dirección de Producción.
4. Dirección de Recursos Humanos.
5. Dirección de Finanzas.
6. Dirección de Mantenimiento.
7. Dirección de Responsabilidad Social, Inocuidad, Calidad y Servicios Generales (RICS).

La siguiente tabla presenta las direcciones con sus respectivas jefaturas:

Tabla 4

Direcciones con sus respectivas Jefaturas. Elaboración propia.

DIRECCIONES CON SUS RESPECTIVAS JEFATURAS						
DIRECCIONES	OPERACIONES	PRODUCCIÓN	RICS	FINANZAS	RH	MANTTO
JEFATURAS	Jefatura de Almacén	Subdirección de Producción Head Grower	Jefatura de Calidad	Jefatura de Contabilidad	Subdirección de RH	Jefatura de mantenimiento
	Jefatura de Compras	Jefatura de Grower Jr. Invernadero	Jefatura de Inocuidad		Jefatura de Profesionalización y Desarrollo Humano	
	Jefatura de Empaque	Jefatura de Grower Jr. Riego.	Jefatura de Servicios Generales		Jefatura de Nóminas	
	Jefatura de Logística y Embarques		Jefatura de Responsabilidad social.		Jefatura de Reclutamiento y Selección	

Determinados los objetivos por la Dirección General, en conjunto con Dirección de Recursos Humanos, así como delimitadas las áreas con las que se llevará a cabo dicho rediseño, se procede a concertar citas de trabajo con los dos directores de las direcciones requeridas, para determinar la forma de trabajo que se llevará a cabo, es decir, los tiempos, el personal requerido y los espacios.

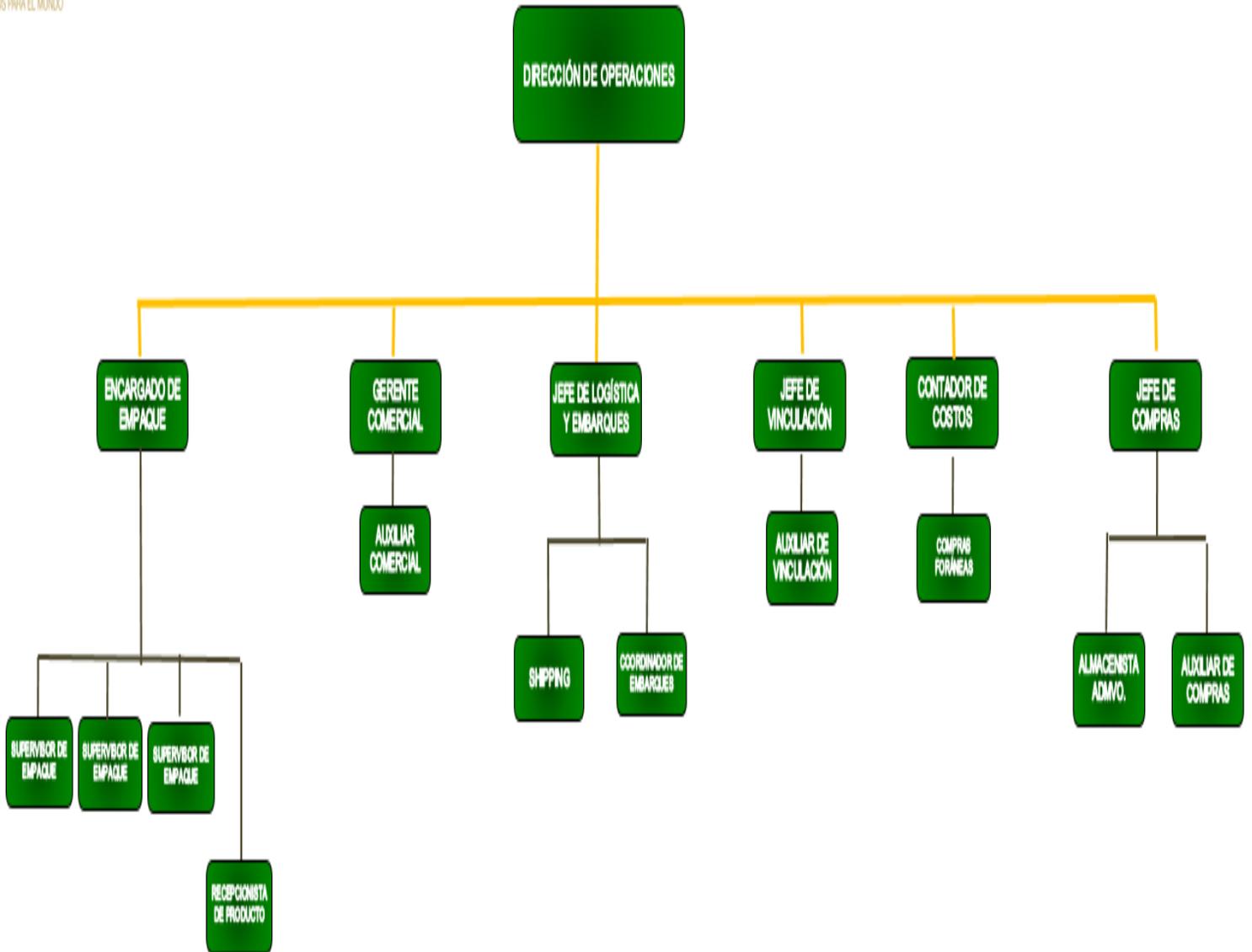
Dirección de Operaciones

Se trabajó en primer momento con la Dirección de Operaciones, concertando una cita con la directora para determinar la forma de trabajo. Se presentó lo que se tenía hasta ese momento de perfiles de puesto, siendo lo siguiente:

La Dirección de Operaciones, antes siendo un departamento, tenía añadidos los departamentos de Almacén, Empaque, Compras, Gerencia comercial, Logística y embarques y Vinculación. Al entablar una entrevista informal con la directora, se determinó como quedaría estructurada su dirección, ya que mencionó que los departamentos denominados, Gerencia comercial y Vinculación, no corresponden a su dirección, por lo que fueron desvinculados.

El organigrama correspondiente a esta dirección se encontraba de la siguiente manera:

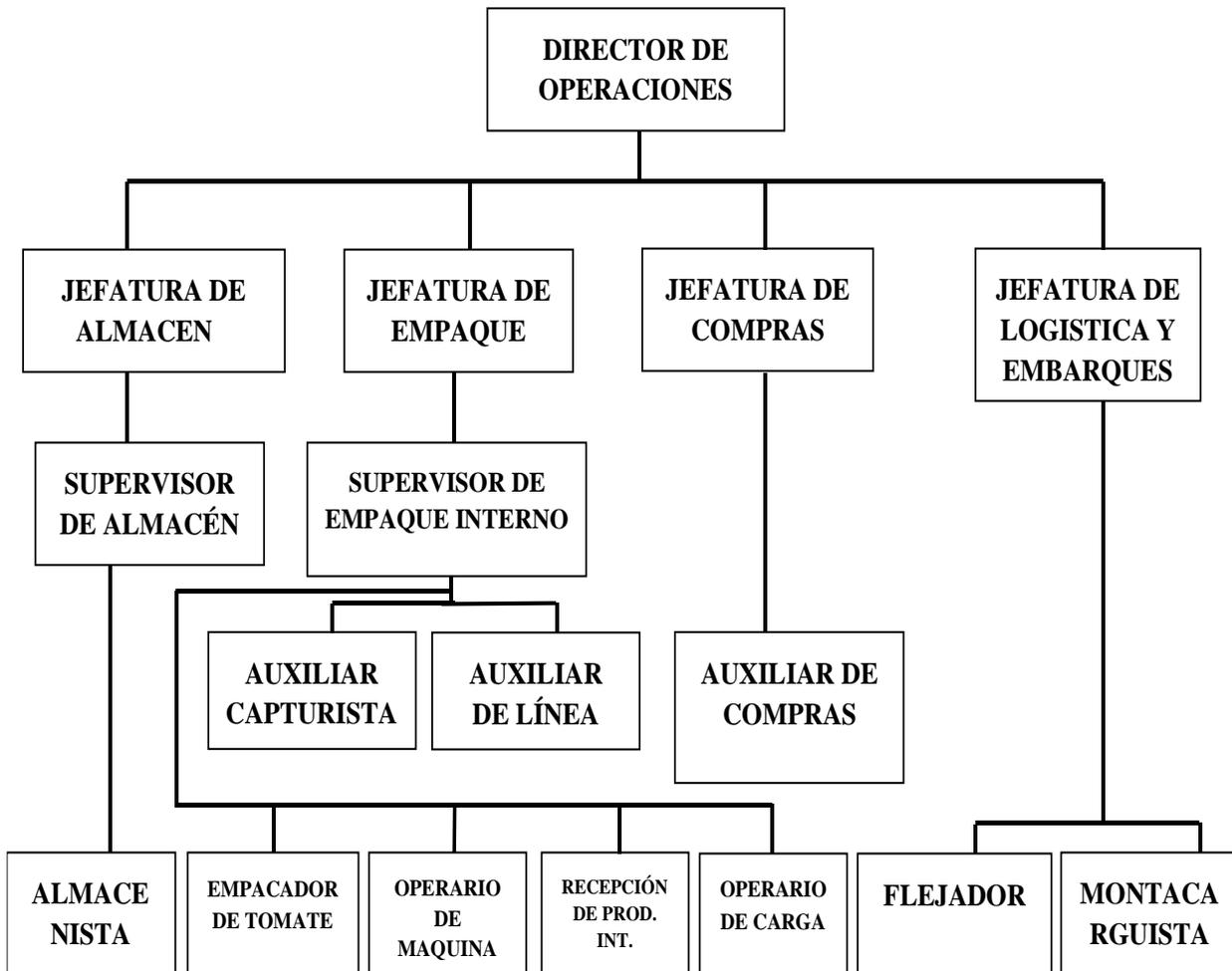
Gráfico 3 Organigrama de Dirección de Operaciones Proporcionado por Dirección de Recursos Humanos.



Posterior a la jerarquización y de acuerdo con lo referido por la directora de operaciones, mediante una entrevista informal, el organigrama quedó de la siguiente manera:

Gráfico 4

Organigrama Dirección de Operaciones por Niveles Jerárquicos. Elaboración Propia.



Cabe mencionar que de esta forma se puede seguir la lógica de la jerarquización ya que los niveles se encuentran claramente marcados.

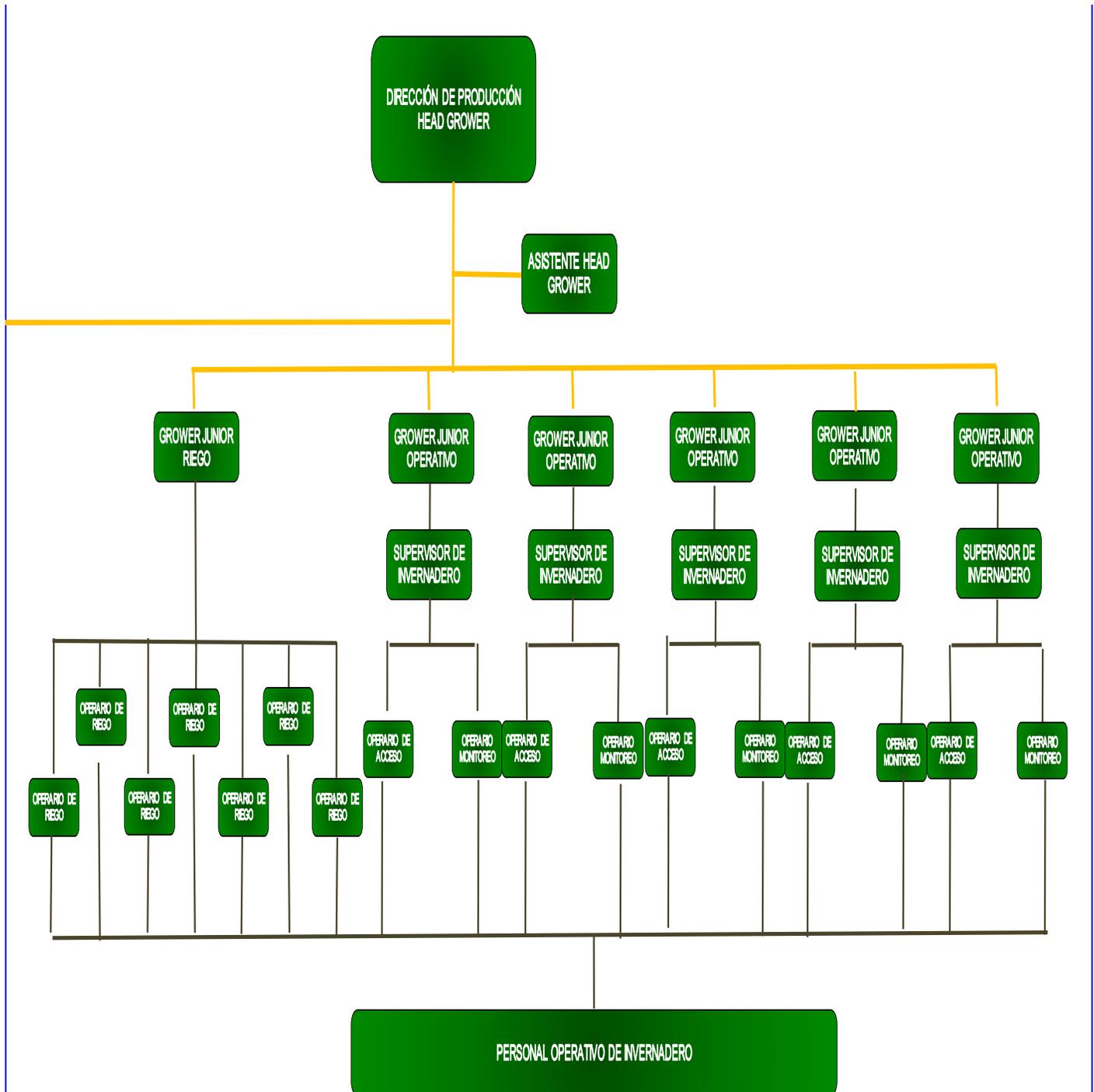
Dirección de Producción

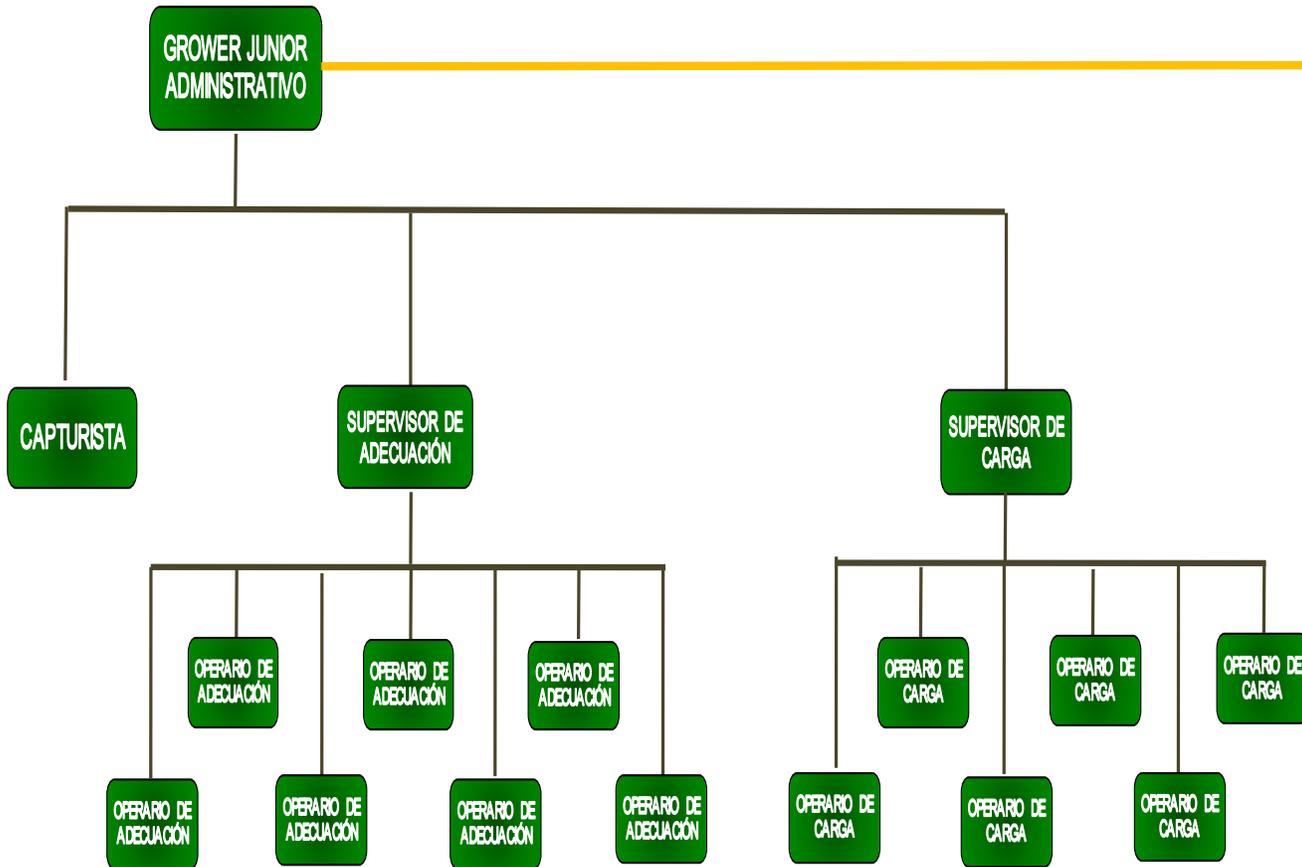
Al igual que con la Dirección de Operaciones, se concertó una cita con el director de producción, para determinar la forma de trabajo que se llevaría a cabo. Se presentó lo que

se tenía respecto a perfiles de puesto correspondientes a su dirección, que como ya se mencionó en un apartado anterior, datan de mayo 2018, siendo lo siguiente: La Dirección de Producción, hasta ese momento, se encontraba articulada por un director de producción o Head Grower, asistentes de Head Grower o Assistant Head Grower, Grower Jr. Riego, Grower Jr. Operativo, Gower Jr. Administrativo, supervisores y operativos.

El organigrama para esta dirección que se tenía es el que se presenta a continuación:

Gráfico 5 Organigrama de Dirección de Producción Proporcionado por Dirección de Recursos Humanos.





Derivado de una entrevista informal con el Director de producción, se determinó como quedaría estructurada la dirección y que nombres pasarían a recibir de acuerdo al movimiento de jerarquización perpetuado, siendo como resultado de dicha restructuración que el organigrama quedó de la siguiente manera:

Gráfico 6

Organigrama Dirección de Producción por Niveles Jerárquicos. Elaboración propia.



Cabe mencionar que de esta forma se puede seguir la lógica de la jerarquización ya que los niveles se encuentran claramente marcados.

Puestos a Rediseñar

Determinada la jerarquía y las áreas seleccionadas, se expone ahora ante los directivos, la propuesta de formato del cuestionario de análisis de puestos y perfil de puesto, en este caso, el propuesto por Grados (2013) al cual, se le han hecho modificaciones, adecuándolo a las necesidades de la empresa, misma situación que se explicará en un apartado posterior.

“A fin de garantizar un análisis eficiente, un requisito importante es seleccionar a los trabajadores adecuados, de acuerdo con las siguientes características: Experiencia en el puesto, Rendimiento adecuado, Facilidad para comunicarse, Responsabilidad, Tipo de relaciones con otros trabajadores” (Grados, 2013. p. 167).

Para dicha tarea se requirió designar los puestos que se rediseñarán, siendo solo rediseñados los perfiles existentes, de los cuales se presenta información a continuación mediante dos tablas:

Tabla 5

Perfiles Rediseñados de la Dirección de Operaciones mediante Reingeniería de Perfiles de puestos. Elaboración Propia.

DIRECCIÓN DE OPERACIONES
DIRECTOR DE OPERACIONES
JEFE DE ALMACÉN
COORDINADOR DE ALMACÉN
ALMACENISTA OPERATIVO
JEFE DE EMPAQUE

ASISTENTE DE JEFATURA
SUPERVISOR DE EMPAQUE
RECEPCIONISTA DE PRODUCTO
JEFE DE LÍNEA
OPERADOR DE MAQUINARIA
OPERADOR DE PATÍN
EMPACADOR
CARGADOR
JEFE DE COMPRAS
COORDINADOR DE COMPRAS
AUXILIAR COMPRAS
JEFATURA DE LOGISTICA Y EMBARQUES
SHIPPING
MONTACARGUISTA
CARGADOR

Tabla 6

Perfiles Rediseñados de la Dirección de Producción mediante Reingeniería de Perfiles de puestos. Elaboración Propia.

DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN
HEAD GROWER
ASISTENTE HG

GROWER RIEGO
SUPERVISOR DE NAVE
CAPTURISTA
TRABAJADOR DE INVERNADERO
MONITOREADOR
TRABAJADOR DE RIEGO

Implementación de Métodos de Recolección

“En cuanto a la recabación de información, los principales medios para conocer los elementos que integran cada puesto son: La observación directa, la entrevista, los cuestionarios” (Grados, 2013. p. 167).

En este caso, los métodos utilizados fueron:

Observación directa, la cual “se lleva a cabo en el lugar en que se desarrolla el trabajo y es conveniente tomar datos por escrito” (Grados, 2013. p. 168), dicho método se aplicó parcialmente, solo con los puestos operativos en que se tenía que manipular ya sea herramientas o maquinaria necesaria para la operación.

Un cuestionario de análisis de puestos, el cual “para que el registro de los datos sea lo más confiable y válido posible es necesario establecer con claridad cuál es la información que se desea obtener” (Ídem), siendo establecidos los objetivos ya mencionados. Dicho cuestionario se ejecutó mediante lectura de este hacía el cuestionado.

Una entrevista complementaria, la cual tiene como finalidad esclarecer dudas o términos contenidos en el cuestionario, no siendo así una entrevista estructurada, con la

cual “de esta manera, el trabajador podrá hablar más sobre sus actividades y la forma en que las realiza”.

Para poder realizar el rediseño de los perfiles de puesto se han retomado dos formatos de Grados (2013) en el que el primero se trata de un cuestionario de análisis de puestos (Véase anexo 2), mismo al que se le realizaron modificaciones, esto para adaptarlo a las necesidades de la empresa. El segundo formato retomado es el de análisis de puesto, que al igual que el cuestionario, se modificó de acuerdo a lo requerido por directivos (Véase anexo 4).

Cuestionario de Análisis de Puestos

Uno de los objetivos planteados en esta investigación, fue articular las funciones de cada uno de los puestos, para así determinar las actividades diarias, periódicas y eventuales, como también dar énfasis en las responsabilidades y obligaciones de cada puesto, dar estructura al cuerpo que define la descripción y perfiles de puesto. Dicho objetivo, busca obtenerse mediante la aplicación de los métodos de recolección de información, en donde se presenta a continuación, lo que respecta al cuestionario de análisis de puesto.

El cuestionario de análisis de puesto que se utilizó, al igual que el formato anterior, fue retomado de Grados (2013) al cual se le realizaron adecuaciones de acuerdo a lo requerido por dirección de Recursos Humanos, siendo el siguiente el primer formato propuesto:

El cuestionario se encontraba estructurado inicialmente por 16 elementos, los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 7

Tabla de Elementos del Cuestionario Inicial. Elaboración Propia.

ELEMENTOS DEL CUESTIONARIO INICIAL	
1. Puesto.	9. Grado escolar mínimo para el puesto.
2. Ubicación.	10. Experiencia.
3. Reporta.	11. Criterio.
4. Relaciones internas.	12. Iniciativa.
5. Relaciones externas.	13. Requisitos del puesto.
6. Descripción genérica.	14. Responsabilidad.
7. Descripción específica.	15. Clima de trabajo.
8. Especificaciones del puesto.	16. Riesgos y enfermedades.

El cuestionario inicial se puede consultar en Anexo 1.

Prueba Piloto

Se realizó una prueba piloto con dicho cuestionario, la cual consistió en aplicar el cuestionario a 10 operativos, entre empacadores y trabajadores dentro de invernadero, mediante lo cual se pudo notar que se requería adecuar el cuestionario de análisis de puesto, ya que, para los objetivos planteados había elementos que no tenían relevancia por ahora, los mismos que fueron omitidos. Fueron también, agregados puntos dentro de los elementos, siendo de interés para este rediseño, con la finalidad de obtener solo la información requerida para esta actualización.

De igual manera, la redacción del cuestionario se modificó parcialmente, para que la ejecución fuera más entendible y práctica.

También, se organizaron los elementos, para que estos empataran con la estructura del formato de análisis de puesto, así permitiendo un mejor control de la captura de los cuestionarios y vaciado al formato.

El cuestionario que se propone derivado de lo anterior se puede consultar en Anexo 2.

Aplicación del Cuestionario y Entrevista

Obtenido el cuestionario final para aplicación, derivado de la prueba piloto, se procedió a ejecutarlo, en donde las características de la aplicación son las siguientes:

Tiempo: El cuestionario fue implementado en un tiempo estimado de 20 minutos por aplicación.

Modo de aplicación: La propuesta de Grados (2013) indica que “cabe hacer notar la importancia que reviste el establecer rapport con el entrevistado, ya que de esto depende que se obtenga mejor información sobre las actividades del puesto. Una buena estrategia para ello es comenzar informando al entrevistado la importancia que tiene el uso del análisis de puestos y los beneficios que esto implica” (p. 168). Se procede entonces, a explicar el motivo de la entrevista y el cuestionario, el cual es llevar a cabo un trabajo de reingeniería de puestos, para con ello evitar una percepción errónea por parte del entrevistado y con ello poder obtener información clara y concisa.

Después de haber explicado los motivos de dicha aplicación, se dan las instrucciones, pudiendo hacerlo de la siguiente manera:

- “Lo que vamos a realizar a continuación, se trata de un cuestionario, al mismo tiempo que tenemos una entrevista, esto por si hay cosas que no vengán muy bien explicadas, o en caso de que usted tenga alguna duda, yo le iré haciendo las preguntas y usted irá contestando de la manera más sincera posible”.

Se rellenan las preguntas contenidas en el cuestionario, derivado de las respuestas que proporciona el participante.

Dimensiones de la Recolección de Información

Se proponen las siguientes dimensiones para la recolección de la información, ya que se considera que a través de estas dimensiones que cumplen la función de filtros, se puede obtener una mejor información.

La recolección de información se realizó mediante las siguientes cuatro dimensiones:

Primera dimensión: Consta de la aplicación de los métodos de recolección, a todos los puestos seleccionados previamente, desde dirección, jefaturas, supervisiones, auxiliares y operativos.

Segunda dimensión: Consta de corroborar la información proporcionada. En esta segunda dimensión, se debe corroborar con los jefes de las respectivas jefaturas la información dada del personal perteneciente a su jefatura, desde supervisores, auxiliares y operativos.

Tercera dimensión: Consta de corroborar con el director, la información proporcionada de los jefes respectivos a su dirección.

Cuarta dimensión: Consta de la corroboración por parte de los directores, de todos los perfiles correspondientes a su dirección. Derivado de dicha corroboración, el director puede solicitar un cambio de datos en los perfiles o en su defecto, si el director determina que se encuentran adecuados, procede a dar la aprobación de estos mediante la firma de aprobación en cada uno de ellos.

Se llevó a cabo el llenado del cuestionario, al mismo tiempo que la entrevista para complementar de manera más precisa las respuestas sobre la información emanada del puesto.

El cuestionario fue aplicado a 42 participantes.

Formato de Perfil de Puestos de la Empresa

Referente al formato que se tenía de perfil de puesto, que como ya se mencionó, data de mayo 2018, misma fecha en la que fue la creación de los perfiles de puesto, se puede consultar en Anexo 3.

Formato de Perfiles de Puestos, Propuesto

El formato utilizado en esta investigación, fue retomado de Grados (2013) y se trata de un ejemplo de análisis de puesto, el mismo que contiene los elementos que el mismo autor enuncia en su escrito. Los elementos son estructurados mediante dos categorías, siendo la primera la descripción de encabezado, que es en donde se presenta la ficha de identificación del puesto, y la segunda, las especificaciones del puesto, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 8

Tabla con Elementos del Formato Inicial. Elaboración Propia.

ELEMENTOS DEL FORMATO INICIAL	
Descripción de encabezado (ficha de identificación).	Especificaciones del puesto (requisitos del puesto).
1. Nombre de la empresa.	Habilidad 14. Instrucción.
2. Nombre del puesto.	15. Experiencia.
3. Clave.	16. Criterio.
4. Ubicación.	Esfuerzo 17. Esfuerzo físico.
5. Reporta a.	18. Esfuerzo mental.
6. Personal a su cargo.	19. Agudeza auditiva.
7. Puestos conexos (Inferior y superior)	20. Agudeza al tacto.
8. Fecha de análisis.	21. Agudeza visual.
9. Titular del puesto.	Responsabilidad 22. Supervisión.
10. Revisó.	23. Discreción.
11. Analizó.	Condiciones de trabajo 24. Posición.
12. Descripción genérica.	25. Iluminación.

13. Descripción específica (actividades diarias, periódicas y eventuales).	26. Temperatura.
	27. Ventilación.
	28. Ruido.
	29. Espacio físico.
	30. Relaciones del puesto (Internas y externas).

En un principio el formato elaborado contaba con 30 elementos, debido a la solicitud de la organización, fue que se integraron algunos otros elementos que se enuncian en la siguiente tabla:

Tabla 9

Tabla con los Elementos Integrados y Retirados del Formato. Elaboración propia.

ELEMENTOS QUE SE INTEGRARON Y/O RETIRARON DEL FORMATO.	
Descripción de encabezado (ficha de identificación).	Especificaciones del puesto (requisitos del puesto).
1. Se retiró el elemento “Clave”.	Habilidad 1. Se añadió el elemento “Conocimiento”.
	Responsabilidad 1. Se añadió el elemento “Responsabilidades y obligaciones”
	Condiciones de trabajo

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se añadió el elemento “Trabajo en equipo”. 2. Se añadió el elemento “Expuesto al aire”.
--	---

Cabe mencionar que el elemento “Responsabilidades y obligaciones”, surge a partir de lo demandado por la organización, es uno de los objetivos fijados, en el que se pidió ser muy puntuales para determinar dichos atributos propios del puesto.

El formato propuesto ofrece mejoras en la información, ya que por citar un ejemplo, distingue las actividades en diarias, periódicas y eventuales, para con ello tener un mejor control de las actividades a desarrollar por parte del titular a ocupar el puesto, esto beneficiando tanto al demandante del puesto que se necesita en determinada área o para determinada actividad, ya que le ofrece las actividades específicas de lo que espera realice el titular, de igual manera, beneficia al titular porque así tendrá conocimiento de lo que se espera realice en su desempeño en el puesto.

De igual forma, ofrece la delimitación de responsabilidades, que, aunque es complicado determinarlas de una, las responsabilidades quedan asentadas, esto para tener un mejor control de los procesos operacionales dentro de la organización.

El formato propuesto se puede consultar en Anexo 4.

Resultados

El alcance del objetivo final, que es aplicar reingeniería a los perfiles de puesto existentes en la organización hasta su última actualización, se presenta a continuación.

Como se revisó en los apartados anteriores, se realizaron modificaciones al diseño del formato de recolección de información, así como también a los elementos que este contiene. De la misma manera se efectuaron cambios a la información que este formato contiene, a continuación, se presentan los cambios realizados referente a los nombres de los puestos y junto a ello los perfiles rediseñados.

Dirección de Operaciones

Jefatura de empaque

En la jefatura de empaque, el Jefe de línea, se propone sea “Auxiliar de línea”; el Asistente de jefatura, se propone sea “Auxiliar capturista”; el Operador de patín se determinó que es el mismo puesto que el Operario de carga; el Empacador, se determinó que existen dos tipos de empacadores, uno siendo “Empacador de tomate” y otro siendo “Empacador de producto externo”, por lo cual, quedándose por ahora con Empacador de tomate.

Jefatura de almacén

En dicha jefatura, el Coordinador de almacén, se propone sea “Supervisor de almacén” y el Almacenista operativo, se propone sea “Almacenista”.

Jefatura de compras

En la jefatura de compras, los nombres de los puestos se mantuvieron.

Jefatura de logística y embarques

En esta jefatura, respecto al Cargador flejador, se hizo una separación, ya que una persona hace funciones de carga y otra persona hace funciones de flejado, así quedando este puesto existente, como “Flejador”.

Los perfiles rediseñados se presentan organizados por dirección y jefaturas, siendo primero la Dirección de operaciones, la segunda la Jefatura de empaque; la tercera la Jefatura de almacén; la cuarta la Jefatura de compras y, por último, la Jefatura de logística y embarques (Véase anexo 5).

Dirección de Producción

El puesto de “Head Grower”, se propone sea, “Director de Producción Head Grower”; el nombre del “Assistant Head Grower”, se propone sea, “Subdirector de Producción”.

Jefatura de Grower Jr. Invernadero

El puesto de “Grower Jr. Invernadero” no se encontraba existente en la creación de los perfiles de puesto, que, aunque en el organigrama aparecía como “Grower Jr. Operativo” su descripción era inexistente. Por tal motivo, se creó este perfil, ya que es parte indispensable para llevar a cabo la tercera dimensión de la recolección de información. Derivado de lo anterior y debido a la jerarquización, es que este puesto se propone lleve por nombre “Jefe Grower Jr. Invernadero”.

El nombre de “Supervisor de nave”, se propone lleve por nombre “Supervisor de invernadero”.

Respecto al puesto de “Trabajador de invernadero” existente, se determinó junto con el Director de producción, que se divide en 4 diferentes actividades, por lo cual, se notó importante diferenciar los puestos, ya que se encontraban los 4 en uno solo, cuando cada

uno realiza actividades diferentes, así, por ejemplo, el de manejo de planta, no realiza labores de cosecha, ni el de cosecha realiza labores de manejo de planta. Se lograron identificar 4 puestos, los cuales son Manejo de planta, Cosechador, Saca cosecha y Bajador de planta. Para este rediseño, se tomó como “Manejo de planta” el de trabajador de invernadero existente, así adecuando las funciones solo del de manejo de planta.

El nombre de “Monitoreador” se mantuvo.

Jefatura Grower Jr. Riego

El nombre de “Grower Jr. Riego” de acuerdo a la jerarquización, se propone sea “Jefe Grower Jr. Riego”.

El puesto de “Trabajador de riego”, se propone lleve por nombre, “Operador de fertirriego”.

El puesto de “Capturista recepcionista”, se propone sea, “Auxiliar capturista”.

Los perfiles rediseñados se presentan organizados por dirección y jefaturas, siendo primero, la dirección de producción; la segunda, la Jefatura de Grower jr. Invernadero; por último, la Jefatura de Grower jr. Riego (Véase anexo 6).

Se aplicó reingeniería y con ello se rediseñó un total de 28 puestos.

Se generó una estructura jerárquica para poder tener control de líneas de mando, al igual que poder esclarecer los tramos de responsabilidad de cada uno de los puestos (Véase pág. 56-57).

Los organigramas de ambas áreas seleccionadas fueron modificados para cumplir con el punto anterior, así teniendo de manera visual como se encuentran constituidas esas áreas y los niveles jerárquicos (Véase pág. 62 y 66).

Derivado de la labor de las dimensiones de la recolección de la información, mediante los métodos ya mencionados, se obtuvo también, un listado de los puestos existentes y los puestos que faltan por crear, siendo estos, puestos que ya se encuentran laborando, pero no existe su descriptivo de puesto.

Se presenta dicho listado mediante tablas que contienen los puestos existentes y los nuevos que deben crearse de seis direcciones (Véase anexo 7).

Discusión

La propuesta teórica de la presente investigación, es resultado del análisis de puestos propuesto por Grados (2013). Dicho proceso contiene una serie de pasos a seguir para generar un análisis de puesto. De igual forma, contiene ejemplos de formatos de cuestionario y de perfil de puesto, los mismos que han sido retomados para esta investigación y generado modificaciones.

A la hora de implementar la recolección de información se pudo notar que el formato propuesto por Grados (2013) debe ser adaptado a la organización, así generando en él, los requerimientos solicitados. A la vez que se adecuó a un lenguaje más accesible de acuerdo a la población con la que se trabajó, ya que les era complicado comprender en su totalidad el contenido del cuestionario, por lo cual, se vio necesario implementar una entrevista al mismo tiempo de la ejecución del cuestionario, para con ello obtener mejor información del ocupante del puesto y no quedaran huecos de información malentendida.

El formato de ejemplo de cuestionario, se propone sea seccionado, ya que, si se aplica, en este caso a los niveles supervisión, auxiliar y operativos, existen fuga de información, porque no se tenía conocimiento de dicha información por parte de los titulares de dichos puestos o la información proporcionada por ellos resulta ser ambigua y supone un doble esfuerzo en la corrección de dichas respuestas, así omitiendo esa parte del cuestionario para que de esa manera la información fuera obtenida mediante las dimensiones de la recolección de la información propuestas, mismas que pueden servir para realizar el trabajo más óptimo y objetivo.

De igual manera, en el apartado de condiciones de trabajo, se podría generar adecuados registros que sean objetivos si se miden de acuerdo a normativas y con

herramientas propias para dichos efectos, por ejemplo, medir los niveles de luz en sus espacios de trabajo, el ruido, la temperatura y la ventilación.

Se obtuvo un formato de perfil de puesto adecuado a la empresa. Se puede encontrar un ejemplo del formato seccionado en Anexo 8.

Estas acciones harán que la implementación de la recolección de información sea más concisa, más eficiente y con menos costo de inversión.

Recomendaciones

Se recomienda trabajar la actualización de los perfiles de puesto, en un periodo de un año, siguiendo la metodología propuesta aquí, así como hacer las mejoras pertinentes a la misma.

Se recomienda también, crear los puestos faltantes, para con esto, tener una mejor estructura organizacional, así beneficiando tanto a titulares, como a jefes de sus respectivas áreas.

Se recomienda hacer una evaluación de los perfiles de puesto, en un periodo de un año, para conocer la efectividad de los mismos, así como hacer las mejoras pertinentes.

De igual manera, se recomienda implementar capacitaciones para dar a conocer a cada titular de puesto, su perfil, así generando un conocimiento objetivo de lo que la empresa espera de ellos en el desempeño de sus labores.

Para tener mejor información respecto a los objetivos de responsabilidad y delimitación de funciones, se recomienda que una vez teniendo totalmente creados los puestos, se trabaje en un manual de procedimientos, ya que este dará paso a paso las funciones de los puestos, así como los requerimientos que se necesitan para efectuarlos, y con ello, se podrá tener un mejor control de los procesos operacionales. Con ello también generar diagramas de flujo para poder tener de manera visual como convergen todos los puestos en la organización.

Conclusiones

De acuerdo a los objetivos específicos determinados, se expone el alcance de cada uno de ellos, en este apartado.

El primero de los objetivos fue revisar los perfiles de puesto existentes, lo cual se llevó a cabo de manera exitosa (Véase pág. 54), estos fueron proporcionados por la dirección de Recursos Humanos, así pudiéndose constatar que si existen perfiles de puesto elaborados. Teniéndolos en posesión se revisó la estructura de estos y se pudo notar que existían fugas de información, la información no era clara y concisa y no tenían una jerarquización delimitada.

El segundo de los objetivos específicos fue indagar si se había realizado trabajo de campo con la muestra real para determinar funciones (Véase pág. 54-55), por lo cual, mediante entrevista con la Jefa de Reclutamiento y Profesionalización, se conoció que fueron elaborados a partir de información recabada de internet y aunque algunos de ellos fueron consultados con algunos titulares, no fueron recabados minuciosamente ni con una debida metodología. Por dicho motivo las funciones que contenían muchos de los perfiles elaborados, no eran adecuadas a la realidad de la empresa. El objetivo se cumplió en su totalidad.

El tercero de los objetivos específicos fue articular las funciones destinadas a cada perfil de puesto en las áreas seleccionadas (Véase pág. 66), mediante métodos de recolección de información (Véase pág. 69), para lo cual se utilizó un método mixto, mismo que se aplicó a la muestra real, posteriormente se verificó la información mediante la metodología de las cuatro dimensiones (Véase pág. 73-74) propuesta para descartar información irrelevante y aprovechar la información valiosa. Cada uno de los puestos fue

consultado con los titulares reales de estos, así obteniendo información fiable y concreta de sus funciones adecuadas a la empresa, con ello se logró articular las funciones de las dos áreas seleccionadas por dirección general, siendo estas la de operaciones y producción.

Se logró determinar las actividades diarias, periódicas y eventuales, así como dar énfasis en las responsabilidades y obligaciones de cada puesto, esto siguiendo el proceso del análisis de puestos propuesto por Grados (2013).

En relación al objetivo general que fue aplicar reingeniería a los perfiles de puestos existentes en una empresa privada de Yecapixtla, Morelos, se puede concluir en que se cumplió satisfactoriamente, ya que todos los perfiles existentes fueron rediseñados mediante una metodología científica, lo que hace más objetiva dicha técnica organizacional, sin dejar de lado que deberá seguirse trabajando en ello para implementar mejoras a esta intervención.

La empresa en todo momento mostró disposición a la hora de implementar esta investigación, así proporcionando los requerimientos, tanto materiales como de capital humano.

Alcances y Limitaciones

Los alcances del proyecto se enfocan en la entrega de los perfiles de puesto rediseñados de las áreas de importancia que ya han sido definidas por Dirección General, así como la delimitación de actividades y responsabilidades de cada uno de los ejecutores de los puestos, por medio de las funciones, así como también lo que se requiere para poder ejecutar las mismas de una manera total y efectiva.

Las limitaciones con las que se cuentan son la disposición de tiempo para la descripción de las funciones, ya que se requiere un tiempo considerable para recolectar la información proporcionada por quien ejecuta dichas funciones por medio de los métodos seleccionados, así implicando suspender o postergar sus actividades. De igual manera existe, la limitación de un trabajo extenso, ya que el número de puestos solicitados es amplio, por lo que no se logró abarcar todos por la misma naturaleza que esto implica.

Referencias Bibliográficas

Alfaro M. (2012). *Administración de personal*. Estado de México, México: RED TERCER MILENIO S. C.

Anchondo Aguilar, Addy, & Durán López, Emilia, & Basurto Sotelo, Moisés, & Pérez Leal, Ramona, & Rodríguez Andujo, Aida, & Araiza Romero, Laura (2011). *La administración del capital humano en las organizaciones del sector rural: Caso de procesadora de lácteos "Tres Marías" S. de R.L. MI, de Meoqui, Chih.. Revista Mexicana de Agronegocios*, 29(),733-743. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14119052011>

Arnold, J., Randall R y Cols. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. (5ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. (8ª ed.). DF, México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES S. A. DE C.V.

Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. (5ª ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Farfán, Nadia, & Rivera G., Gibrán, & Ángeles T., Luis C. (2020). *Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. Actualidad Contable Faces*, 23(41),30-62.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25764894003>

Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. DF, México.

Munguía, V. (2014). *Elaboración de perfiles de puestos administrativos pertenecientes a la empresa constructora PALDSA S.A de C.V, para mejorar la organización en el proceso de reclutamiento y selección de personal que desempeña el área de recursos humanos*. Tesis de licenciatura. Universidad de Sotavento A.C.

Paz, F. (2014). *Manual de descriptores de puestos del área administrativa de la fundación esperanza de vida, ubicada en Aldea llano verde, Río hondo, Zacapa*. Tesis de licenciatura. Universidad Rafael Landívar.

Pérez, M. (2009). *La problemática en la integración de las descripciones y perfiles de puesto de la Comisión Nacional de Agua y la falta de colaboración de los titulares de las áreas y enlaces administrativos*. Tesis de maestría. Universidad Nacional Autónoma de México.

Wayne, R. (2010). *Administración de recursos humanos: Decimoprimer edición*. (11^a ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario Inicial

CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Puesto.

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva en él? _____ ¿Cuál es el número de empleados en el

puesto? _____ ¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? _____

¿Hay en la empresa otros puestos semejantes al suyo?

¿Cuáles son esos puestos?

¿Cuál es la diferencia?

2. Ubicación.

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado el puesto?

_____ ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo?

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? _____

¿Cuáles son los puestos bajo su mando?

¿Cuál es su jornada normal de trabajo? _____

3. Reporta.

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

Jefe inmediato _____ para

Jefe superior _____ para

_____ Reporta además a

_____ para _____

4. Relaciones internas.

¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto?

Ascendentes _____

(Puestos sobre su nivel)

Descendentes _____

(Puestos bajo su nivel)

Horizontales

(Puestos de su mismo nivel)

5. Relaciones externas

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?

¿Con quién? frecuencia?	¿Para qué?	¿Con qué
_____	_____	

_____	_____	_____
_____	_____	_____

c) ¿Qué actividades eventuales se realizan en su puesto?

Frecuencia	Horas	
<hr/> <hr/>	<hr/> <hr/>	

d) ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?

¿Cuáles son?

8. Especificaciones del puesto.

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

¿Qué?	¿Para qué?	25%	50%	75%	100%
Leer y escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Operaciones					
Aritméticas	_____	_____	_____	_____	_____
Captura de datos					
en computadora	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de					
Máquinas	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____
Otros	_____	_____	_____	_____	_____

9. ¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?

Primaria	1 2 3 4 5 6	
Secundaria	1 2 3	
Bachillerato	1 2 3	¿Cuál?
Carrera técnica	1 2 3	_____
Licenciatura	1 2 3 4	_____
Oficio (número de años)	_____	_____

10. Experiencia

¿En qué puestos?

¿Cuánto tiempo?

Fuera de la empresa	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____
	¿En qué puestos?	¿Cuánto tiempo?
Fuera de la empresa	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

b) ¿De qué puesto pasó a cuál?

c) ¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñara eficientemente sus labores?

Días _____ Semanas _____ Meses _____ Años _____

11. Criterio.

Exige el criterio para realizar su trabajo. a) ¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida?

b) ¿Que usted mismo lo organice diariamente en forma distinta?

c) ¿Que organice o asigne diariamente el trabajo de otros?

d) ¿Que tome decisiones y resuelva problemas?

e) Toma de decisiones y resolución de problemas.

	Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales
Nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Constantemente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

g) En caso de que se le presente algún problema, ¿quién lo resuelve?

- Usted mismo _____

- Supervisor _____

- El jefe de departamento _____

- Otra persona ¿Quién? _____

12. Iniciativa.

El puesto exige iniciativa:

a) Normal a todo trabajo. ()

b) En ocasiones sugerir métodos, mejoras para su trabajo. ()

c) Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos. ()

d) Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos. ()

e) Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas. ()

13. Requisitos del puesto.

a) Exige el puesto algún requisito acerca de:

Sexo _____ Edad _____ Estado civil _____

b) ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

Resistencia física _____ Habilidad matemática _____

Discriminación visual _____ Habilidad manual _____

Percepción _____ Habilidad mecánica _____

Memoria _____ Razonamiento _____

Creatividad _____ Expresión oral _____

Expresión escrita _____ Don de mando _____

c) ¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?

d) Exige el puesto:

Núm. Actividad	Núm. de importancia para el puesto
1 Atención concentrada intermitente	_____
2 Atención concentrada constante	_____
3 Atención dispersa	_____

Atención	Intermitente	Constante
Esfuerzo visual	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____

14. Responsabilidad.

a) Bienes:

Bienes	¿Qué?	¿Cuáles?	¿Cuántos?
Papelería	_____	_____	_____
Archivo	_____	_____	_____
Mobiliario	_____	_____	_____
Despacho	_____	_____	_____
Máquinas	_____	_____	_____
Herramienta	_____	_____	_____
Dinero	Cantidad \$ _____		
Documentos	¿Cuáles? _____		
Al portador	¿Cuáles? _____		
Nominativos	¿Cuáles? _____		
Posibilidad de pérdida	_____	Remota _____	Fácil _____

Señale cuáles:

c) Supervisión. ¿Realiza usted alguna supervisión en su puesto?

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

¿Qué trabajos supervisa?

d) Discreción. En el desempeño de su puesto, ¿tiene usted acceso a datos confidenciales?

Señale cuáles:

Métodos y procesos de fabricación ()

Proyectos nuevos ()

Cambio de materiales ()

Planos y diseños ()

Políticas generales de la empresa ()

Políticas de ventas ()

Expedientes/historiales ()

¿Qué clase de consecuencia podría traer su indiscreción?

e) Contacto con el público. En el desempeño de su puesto, ¿tiene usted contacto con el público?

¿Con quienes?	¿Para qué?	Frecuencia
---------------	------------	------------

<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>	<hr/>

¿Qué consecuencias puede traer dar un trato inadecuado a estas personas?

15. Clima de trabajo.

a) ¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

Bien ventilado ()

Extremoso ()

Frío ()

Ruidoso ()

Caliente ()

Iluminado ()

Templado ()

b) ¿En qué posición desarrolla sus labores?

De pie ()

Agachado ()

Sentado ()

Otras ()

Caminando ()

Especifique ()

c) ¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono _____ Normal _____

Rutinario _____ Variado e interesante _____

16. Riesgos y enfermedades.

En el desempeño de sus labores, ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone?

Enumérelos.

Tipos de riesgos: _____

¿Qué los ocasiona?

¿Qué consecuencias tiene?

Analizó: _____

Revisó: _____

Fecha: _____

Anexo 2 Cuestionario Adecuado**CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE PUESTOS****1. Puesto.**

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente?

¿Cuánto tiempo lleva en él?

¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? _____

2. Ubicación.

¿En qué área se encuentra ubicado su puesto?

¿Quién es su jefe inmediato?

¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo?

¿Tiene personal a su cargo? _____

¿Cuáles son los puestos bajo su cargo? _____

3. Reporta.

¿A quién reporta diariamente su trabajo?

¿Qué es lo que reporta?

b) ¿Qué actividades periódicas hace en su puesto?

(Repetidas a intervalos regulares)

Frecuencia

c) ¿Qué actividades eventuales se realizan en su puesto?

Frecuencia

6. Especificaciones del puesto.

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?

¿Qué?

¿Para qué?

25%

50%

75%

100%

Leer y escribir _____

Operaciones

aritméticas _____

Captura de datos

en computadora _____

Contabilidad _____

Manejo de máquinas _____

Dibujo _____

Idiomas _____

Otros _____

7. Formación académica.

¿Qué grado escolar se requiere en el puesto?

Primaria 1 2 3 4 5 6

Secundaria 1 2 3 Bachillerato 1 2 3

¿Cuál?

Carrera técnica 1 2 3

Licenciatura 1 2 3 4

Oficio (número de años) _____

8. Experiencia.

a) ¿Cuál es la experiencia que usted ha tenido?

Fuera de la empresa

¿En qué puestos? _____ ¿Cuánto tiempo? _____

Dentro de la empresa

¿En qué puestos? _____ ¿Cuánto tiempo? _____

b) ¿De qué puesto pasó a cuál?

9. Criterio.

A continuación, se presentan 5 tipos de criterios, mencione cual o cuales le exige su puesto.

a) ¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida?

b) ¿Que usted mismo lo organice diariamente en forma distinta?

c) ¿Que organice o asigne diariamente el trabajo de otros?

d) ¿Que tome decisiones y resuelva problemas?

e) Toma de decisiones y resolución de problemas.

10. Requisitos del puesto.

a) Exige el puesto algún requisito acerca de:

Sexo _____ Edad _____ Estado civil _____

b) ¿Qué características físicas o psíquicas de las presentadas a continuación exige el puesto?

Resistencia física _____ Habilidad matemática _____

Discriminación visual _____ Habilidad manual _____

Percepción _____ Habilidad mecánica _____

Memoria _____ Razonamiento _____

Creatividad _____ Expresión oral _____

Expresión escrita _____ Don de mando _____

c) ¿Exige el puesto aptitudes y características especiales exige? ¿Cuáles son?

d) ¿Para desempeñar el puesto se exigen tipos de atención, que atención le prestas al esfuerzo visual y al esfuerzo auditivo?

Atención	Intermitente	Constante
Esfuerzo visual	_____	_____
Esfuerzo auditivo	_____	_____

11. Responsabilidad.

a) Supervisión.

¿Realiza usted alguna supervisión en su puesto? ¿De que tipo?

	Señale de qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata	_____	_____	_____
Indirecta	_____	_____	_____
Esporádica	_____	_____	_____

b) Discreción.

En el desempeño de su puesto, ¿tiene usted acceso a datos confidenciales? Señale cuáles:

Métodos y procesos de fabricación ()

Proyectos nuevos ()

Cambio de materiales ()

Planos y diseños ()

Políticas generales de la empresa ()

Políticas de ventas ()

Expedientes/historiales ()

c) ¿Cuáles son las obligaciones y responsabilidades propias de tu puesto?

12. Clima de trabajo.

a) ¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?

Bien ventilado ()

Extremoso ()

Frío ()

Ruidoso ()

Caliente ()

Iluminado ()

Templado ()

b) ¿En qué posición desarrolla sus labores?

De pie ()

Agachado ()

Sentado ()

Otras ()

Caminando () Especifique ()

13. Relaciones internas del puesto.

¿Cuáles son las relaciones permanentes de su puesto?

Descendentes _____

(Puestos bajo su nivel)

Horizontales

(Puestos de su mismo nivel)

Ascendentes _____

(Puestos sobre su nivel)

14. Relaciones externas.

¿Su puesto tiene relación con externos?

¿Con quién?

¿Para qué?

¿Con qué frecuencia?

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Analizó: _____

Revisó: _____

Fecha: _____

Anexo 4 Gráfico 8

Formato de Perfil de Puestos Propuesto. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto:	Fecha de análisis:
Ubicación:	Revisó:
Reporta a:	Analizó:
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior:	
Superior:	
Descripción Genérica:	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Actividades periódicas:	
Frecuencia:	
Actividades eventuales	
Frecuencia:	
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	
b) Experiencia:	

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior:
	Horizontales:
	Superior:
b) Externas:	

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de

Dirección General

Anexo 5 Dirección de Operaciones

Gráfico 9 Perfil de Puesto Director de Operaciones. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Director de Operaciones.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Dirección de Operaciones.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Director General.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Jefe de logística, Jefe de empaque, Jefe de almacén, Jefe de empaque, Jefe de compras.	Jefe de logística, Jefe de empaque, Jefe de almacén, Jefe de empaque, Jefe de compras.
Superior: Director General.	
Descripción Genérica:	
Planificar, supervisar y garantizar el desarrollo óptimo y la ejecución de todas las actividades y procesos diarios en la empresa, mediante el diseño e implementación de políticas y estrategias que garanticen el orden y priorización de requerimientos y necesidades a cubrir.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Verificar las entregas de embarques a los clientes, cumpliendo con la documentación y especificaciones de producto requeridas.	
Supervisar que se de cumplimiento a las requisiciones emergentes que soliciten las áreas de la empresa.	
Coordinar y revisar el presupuesto de la dirección de operaciones, así como supervisar su cumplimiento.	
Dar seguimiento a estrategias que permitan una mejor gestión y actividad operativa.	
Procurar que los requerimientos de insumos y servicios, sean resueltas en tiempo y forma.	
Analizar, priorizar y autorizar requerimientos de compras a suministro.	
Facilitar la comunicación e interacción de las áreas a su cargo.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Verificar reportes semanales de las jefaturas a su cargo.	Semanal.
Establecer estrategias que permitan una mejor gestión y actividad operativa.	Anual.
Implementar en conjunto con jefaturas, para el correcto desarrollo de los procesos.	Inicio y fin de ciclo.
Desarrollar estrategias para negociaciones con proveedores.	Semanal.
Validar ordenes de compras para el pago correspondiente.	Semanal.
Enviar a director de finanzas, resumen de pagos prioritarios.	Semanal.
Verificar y gestionar la disponibilidad de los recursos, para cubrir las necesidades de todas las áreas.	Semanal.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Establecer los roles y horarios del personal	Cuando se requiere.
Implementar en conjunto con jefaturas, el correcto desarrollo de los procesos.	Cuando se requiere.

Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.			
Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Lic. en Administración de empresas o Ingeniería en logística.		
b) Experiencia:	3 años.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	30 - 45 Años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de máquinas. 5. Idiomas. 6. Logística. 7. Administración. 8. Estadística. 9. Negociación, Análisis de costos. 10. Conducción de automóvil.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Habilidad manual y habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, percepción, memorización, creatividad, habilidad matemática, expresión escrita, razonamiento, expresión oral y don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	4	Diario.
Indirecta:	X	250	Diario.
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	APLICA
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Verificar y gestionar los recursos para cubrir las necesidades de todas las áreas.			
Supervisar que se de cumplimiento a las requisiciones de las áreas que componen la empresa.			

Condiciones de trabajo	
a) Posición: Caminando y sentado.	
b) Espacio Físico: Oficina en empaque (pecera).	
c) Temperatura: Caliente.	
d) Iluminación: Artificial.	
e) Ventilación: Artificial.	
f) Ruido: APLICA.	
Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Jefe de compras, Jefe de logística, Jefe de almacén, Jefe de empaque, Supervisor de merma.
	Horizontales: Director de RICS, Directos de mantenimiento, Director de producción, Director de finanzas, Director de Recursos Humanos.
	Superior: Director General.
b) Externas:	Proveedores de materiales y servicios, Federal aduanal.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 10

Perfil de Puesto Jefe de Empaque. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Jefe de empaque.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Director de Operaciones.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Supervisor de empaque interno.	Supervisor de empaque interno, Recepcionista de empaque interno, Empacador de tomate, Cargador, Auxiliar de línea, Seleccionador de producto, Armador de caja, Recepcionista de producto terminado, Operador de máquina, Estibador.
Superior: Director de operaciones.	
Descripción Genérica:	
Garantizar el empaque de productos en tiempo y forma, cumpliendo estándares de calidad y los requerimientos del cliente.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Panificar, coordinar y dirigir todas las actividades de empaque de producto.	
Garantizar que el personal de su área siga las normas de BPM y cumpla con normas de calidad.	
Supervisar que los programas de producción sean llevados a cabo en tiempo y forma.	
Planear, gestionar y administrar los recursos materiales y humanos necesarios para la correcta operación de las áreas de empaque, logística interna y expedición.	
Gestionar la capacidad necesaria para lograr la mejora de su personal.	
Planear el programa de empaque, conforme al producto recibido, presentaciones requeridas prioridades del cliente.	
Revisión de inventarios de producto de un día anterior.	
Programar supervisiones para priorizar empaques producidos.	
Avisar de cualquier situación a Director de operaciones.	
Evaluar productividad de empacadores de un día anterior.	
Monitorear asistencias de personal de empaque.	
Comparar inventarios con pedidos programados.	
Capacitar a empacadores.	
Dar seguimiento a producto interno.	
Revisar líneas.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Reporte de tomate (ingresos, empaque, mermas, productividad, producto por metro cuadrado por nave).	1 vez por semana.
Requerimientos con compras.	1 vez por semana.
Firma de documentos.	1 vez por semana.

Entrega de bonos de productividad y lista a RRHH.		1 vez por semana.	
Actividades eventuales		Frecuencia:	
Reportar fallas de maquinaria a mantenimiento.		Cuando se requiere.	
Reportar a inocuidad anomalías.		Cuando se presentan.	
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.			
Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Licenciatura en Ingeniería Agrónoma o afín.		
b) Experiencia:	6 meses.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma diferente sus actividades. 3. Organizar y asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Tomar decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	25 - 45 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones Aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Idiomas. 5. Administración.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	200	Diario
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	APLICA	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Autorización de materiales y equipos.			
Terminar el empaqueo de producto al día.			
Garantizar que el personal de la productividad mínima.			

Garantizar lineamientos de calidad requeridos.	
Resguardar maquinaria.	
Supervisar limpieza de maquinaria.	
Condiciones de trabajo	
a) Posición:	
b) Espacio Físico: Oficina de almacén.	
c) Temperatura: Frio, caliente y templado.	
d) Iluminación: Artificial.	
e) Ventilación: Artificial.	
f) Ruido: N/A	
Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Supervisor de empaque interno, Supervisor de empaque externo, Auxiliar de línea, Auxiliar capturista, Empacador de tomate, Empacador de producto externo.
	Horizontales: Jefe de compras, Jefe de almacén, Jefe de logística, Jefe de inocuidad.
	Superior: Director de producción Head Grower, Director de operaciones, Gerente comercial, Director de mantenimiento, Director de RRHH, Director General, Subdirector de producción, Director de RICS.
b) Externas:	Cliente.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 11

Perfil de Puesto Capturista Auxiliar. Elaboración propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Capturista auxiliar.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de empaque.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Recepcionista de producto interno.	N/A.
Superior: Jefe de empaque.	
Descripción Genérica:	
Capturar ingresos de producto, así como llevar registro de asistencia, permisos y vacaciones del personal de empaque.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Capturar datos de ingreso y mermas de producto.	
Capturar entradas, producción y salida de producto de acopio.	
Capturar listas de asistencia.	
Realizar trazabilidad de tomate.	
Actualizar base de datos generales.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Reportar salidas de tarima.	4 veces por semana.
Elaborar documentación perteneciente y concerniente a el área de empaque	2 veces por semana.
Dar salida a tarimas.	4 veces por semana.
Llevar control de embarques.	4 veces por semana.
Entrega de bonos.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Elaborar permisos y vacaciones.	Cuando se solicitan.
Entrega de documentos a Jefatura de compras y Dirección de RRHH.	Cuando se solicitan.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Bachillerato.
b) Experiencia:	3 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades.

d) Edad:	20 - 35 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Habilidad Manual.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión:	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A.		
Indirecta:	N/A.		
Esporádica:	N/A.		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historial	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Capturar en tiempo y forma entradas de tomate, así como de mermas.			
Tener al día listas de asistencia.			
Reportar salidas de embarques.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición:	Sentado y caminando.		
b) Espacio Físico:	Oficina de empaque (pecera).		
c) Temperatura:	Templado.		
d) Iluminación:	Natural y Artificial.		
e) Ventilación:	Artificial.		
f) Ruido:	N/A.		
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: Recepcionista de producto interno, Recepcionista de producto externo, Supervisor de empaque externo, Supervisor de empaque interno.		
	Horizontales: N/A.		
	Superior: Jefe de empaque.		
b) Externas:	N/A.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 12

Perfil de Puesto Recepcionista de Producto Interno. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Recepcionista de producto interno.	Fecha de análisis: Julio 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Capturista auxiliar.	Analizó: Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Capturista auxiliar.	
Descripción Genérica:	
Dar acceso a la materia proveniente de invernaderos, garantizando la inocuidad y correcto manejo, así como proveer al área de materia prima para labores correspondientes y verificar la documentación de recepción para dar eficiencia al empaque y llevar un control de registros de producto.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Recibir y despachar productos de la planta a seleccionadoras de producto y/o líneas de empaque.	
Recepcionar y verificar los documentos de recepción.	
Mantener un orden en los materiales requeridos.	
Descargar, recibir y verificar el producto.	
Verificar el estado y las cantidades correctas de producto entrante al área.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Separado de producto que no cubre con las especificaciones.	2 veces por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Apoyo a recepción externa.	Volumen considerable de producto externo
Apoyo general a Empaque.	
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Bachillerato.
b) Experiencia:	6 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.
d) Edad:	18 - 45 años.

e) Sexo:	Masculino.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas (patín).		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A.		
Indirecta:	N/A.		
Esporádica:	N/A.		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Reportar informe verídico respecto a mermas correspondiente a áreas.			
Pesado exacto de los productos.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie, Caminando, Sentado y Agachado.			
b) Espacio Físico: Embarques.			
c) Temperatura: Templado.			
d) Iluminación: Artificial.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A.		
	Horizontales: Auxiliar de línea.		
	Superior: Mermas, Supervisor de empaque externo, Supervisor de empaque interno, Capturista auxiliar y Jefe de empaque.		
b) Externas:	N/A.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 12

Perfil de Puesto Supervisor de Empaque Interno. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Supervisor de empaque interno.	Fecha de análisis: Julio 2019.
Ubicación: Jefatura de Empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de empaque.	Analizó: Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Empacador.	Auxiliar de línea, Empacador de tomate, Seleccionador de producto, Armador de caja, Recepcionista de producto terminado, Operador de máquina, Estibador.
Superior: Jefe de empaque.	
Descripción Genérica:	
Garantizar que el empaque de productos se lleven a cabo en el tiempo y la forma estipulados, mediante la supervisión del correcto desarrollo de las actividades operativas, así como cumplir con los pedidos de los embarques.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Registrar, verificar asistencia del personal a su área de trabajo.	
Supervisar trabajos de selección de producto y empaque.	
Capacitar al personal en cuanto a la ejecución de labores y responsabilidades.	
Coordinar al personal para garantizar las labores.	
Supervisar el cumplimiento de programaciones de embarques.	
Supervisar el abastecimiento de las líneas de producción de cada producto que se maneja.	
Supervisar el correcto funcionamiento de maquinaria de empaque.	
Realizar inventarios de producto en cámaras.	
Revisar material de personal operativo para empacado.	
Supervisar el acomodo del área de trabajo del personal operativo.	
Revisar calidad del producto.	
Revisar entradas de producto de invernadero.	
Evaluar el rendimiento de producción del personal operativo.	
Solicitar material a almacén.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Designar áreas de trabajo a operativos.	3 veces por semana.
Supervisar el armado de caja.	3 veces por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Supervisar que las etiquetas de producto terminado sean correctas.	(Preguntar)
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Bachillerato.		
b) Experiencia:	6 meses.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	25-45 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Intermitente.		
e) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	50- 80	Diario.
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones	Cumplir con embarques en tiempo y forma, garantizando la calidad del producto de acuerdo a las especificaciones requeridas. Supervisar el adecuado empaclado. Supervisar que el etiquetado sea correcto de acuerdo a fechas. Supervisar el correcto estibado del pallet.		
Condiciones de trabajo			
a) Posición:	De pie y caminando.		
b) Espacio Físico:	Empaque.		
c) Temperatura:	Templado.		
d) Iluminación:	Artificial.		
e) Ventilación:	Artificial.		
f) Ruido:	APLICA.		

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Auxiliar de línea, Empacador, Seleccionador de producto, Armador de caja, Recepcionista de producto terminado, Operador de máquina, Estibador, Cargador.
	Horizontales: Supervisor de producto externo, Supervisor de calidad.
	Superior: Shipping, Jefe de calidad, Jefe de inocuidad, Jefe de empaque.
b) Externas:	N/A

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 13

Perfil de Puesto Auxiliar de Línea. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Auxiliar de línea.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Supervisor de empaque interno.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Empacador.	Empacador y Cargador.
Superior: Supervisor de empaque interno.	
Descripción Genérica:	
Controlar y dar seguimiento a la eficiencia de líneas y personal operativo, cumpliendo con cadencia y en consecuencia los requerimientos de producto empaquetado, así como motivar a los operativos en línea para alcanzar las metas de producción solicitadas.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Abastecer la línea de producción con el producto correspondiente.	
Surtir material correspondiente para cada presentación de empaque.	
Coordinar con su línea la cantidad de pallets por empaquetar de cada presentación según el periodo.	
Retirar merma de línea.	
Garantizar el buen funcionamiento de la línea de producción.	
Supervisar el trabajo de operativos en línea.	
Retirar cajas vacías y/o desechos de material.	
Proporcionar y resguardar herramientas de empaque.	
Revisar que las cajas se encuentren con producto completo.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:
Apoyo General a empaque.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Bachillerato.		
b) Experiencia:	3 meses.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	20 - 35 años.		
e) Sexo:	Masculino.		
d) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	40	Diario.
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones	Verificar el correcto empaque secundario del producto.		
	Verificar el correcto estibado del producto.		
	Entrega de material de empaque de acuerdo a la presentación.		
	Revisar las cantidades del producto por nave recibidas en el transcurso del día.		
Condiciones de trabajo			
a) Posición:	De pie y caminando.		
b) Espacio Físico:	Empaque.		
c) Temperatura:	Templado.		
d) Iluminación:	Artificial.		
e) Ventilación:	Artificial.		
f) Ruido:	N/A.		

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Recepcionista de producto interno, Recepcionista de producto externo, Cargador, Empacador. Horizontales: Capturista Auxiliar.
	Superior: Supervisor de empaque interno, Supervisor de empaque externo, Jefe de empaque.
b) Externas:	N/A

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 14

Perfil de Puesto Empacador de Producto Interno. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Empacador de producto interno.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Supervisor de empaque interno.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Supervisor de empaque.	
Descripción Genérica:	
Lograr un empaque de producto bien identificado en su correcto envase de acuerdo a la variedad específica del mismo, preservando en todo momento la inocuidad, la calidad y el manejo de la materia.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Empacar productos siguiendo estándares de calidad del cliente.	
Mantener limpios contenedores, materiales y áreas de trabajo.	
Colocar producto terminado en área especificada.	
Quitar de línea y desechar producto en mal estado o que no cubre con estándares de calidad.	
Examinar e inspeccionar contenedores, materiales y productos para garantizar que el proceso de empaque	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:
Acomodo de material en línea.	Cuando se requiere.
Apoyo a personal de inocuidad con limpieza del área de empaque.	Cuando no hay producto.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	6 meses empacando.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida.

d) Edad:	18 - 40 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A.		
Indirecta:	N/A.		
Esporádica:	N/A.		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Cumplir Normas de inocuidad.			
Cumplir calidad de empaque.			
Mantener limpio el área de trabajo.			
Cumplir gramaje correcto de acuerdo a especificaciones.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie, Sentado y Agachado.			
b) Espacio Físico: Empaque y Cámara Fría.			
c) Temperatura: Frio y Templado.			
d) Iluminación: Natural y Artificial.			
e) Ventilación: Natural y Artificial.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A.		
	Horizontales: Abastecedor, Cargador, Estibador.		
	Superior: Supervisor de empaque interno, Supervisor de empaque externo, Auxiliar de línea, Jefe de empaque.		
b) Externas:	N/A.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Gráfico 15

Perfil de Puesto Operario de Máquina. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Operario de máquina.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Supervisor de empaque interno.	Analizó: Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Seleccionador de producto interno.	Empacador de tomate y Seleccionador de producto interno
Superior: Supervisor de empaque interno.	
Descripción Genérica:	
Programar la maquinaria disponible en el área con base en los estándares solicitados por el jefe de empaque, en cumplimiento a requerimientos del cliente, para garantizar la calidad del producto.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Programar maquinaria solicitada por responsable de empaque y/o supervisor de área.	
Supervisar e instruir al personal para el adecuado manejo de la maquinaria.	
Supervisar que la línea cuente con el recurso necesario.	
Revisar el buen estado de la maquinaria.	
Realizar limpieza de la maquinaria.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	
Frecuencia:	
Analizar el requerimiento de piezas a producir y programar la secuencia.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	
Frecuencia:	
Apoyo en actividades de empaque.	Cuando se requiere.
Vigilar y asegurar que el equipo o máquinas a su cargo cuenten con su programa de mantenimiento.	Cuando se requiere.
Calibrar máquinas.	Cuando se requiere.
Reportar anomalías de la maquinaria.	Cuando se encuentran anomalías
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Carrera técnica en Mecánica, Programación o afín.
b) Experiencia:	6 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.

d) Edad:	20 - 40 años.		
e) Sexo:	Masculino.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	8	Diario.
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Revisar que la maquinaria se encuentre en óptimas condiciones.			
Apagar las máquinas.			
Asegurar la adecuada programación.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie.			
b) Espacio Físico: Empaque.			
c) Temperatura: Templado.			
d) Iluminación: Artificial.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: APLICA.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:			
Inferior:			
Horizontales: Empacador, Seleccionador de producto interno.			
Superior: Supervisor de empaque interno, Jefe de empaque.			
b) Externas: N/A.			

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 16

Perfil de Puesto Operario de Carga. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Operario de carga.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Subdirección de empaque.	Revisó: Subdirección de empaque.
Reporta a: Supervisor de empaque interno.	Analizó: Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Supervisor de empaque interno.	
Descripción Genérica:	
Movilizar las cargas de materia prima y de estibas de material listo para empaque, logrando un embarque de producto bien identificado y en su correcto envase de acuerdo a la variedad específica del mismo, preservando en todo momento la inocuidad y cuidando el manejo de la materia.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Realizar movimientos de producto ya sea previo a empaque o empacado.	
Mantener limpia y en orden el área de trabajo.	
Colocar producto terminado en área especificada.	
Examinar e inspeccionar contenedores, materiales y productos para garantizar que el proceso de empaque cumpla con las especificaciones.	
Acarreo de tarimas al área de estibo.	
Sacar material sobrante al igual que tarimas al área de almacén.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:
Quitar de línea y desechar producto en mal estado o que no cubre con estándares de calidad.	Cuando lo hay.
Armar y forrar cartones, cajones de embalaje y contenedores.	Apoyo.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	1 semana.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Toma de decisiones y resolución de problemas.

d) Edad:	18 - 45 años.		
e) Sexo:	Masculino.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Habilidad matemática, Razonamiento, Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A.		
Indirecta:	N/A.		
Esporádica:	N/A.		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Verificar correcto estibado de cajas.			
Examinar e inspeccionar contenedores, materiales y productos para garantizar que el proceso de empaque cumpla con las especificaciones.			
Verificar que los pallets vayan completos.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie y Agachado.			
b) Espacio Físico: Empaque.			
c) Temperatura: Frio y templado.			
d) Iluminación: Natural y Artificial.			
e) Ventilación: Natural y Artificial.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A.		
	Horizontales: Abastecedor de producto interno, Empacador de tomate.		
	Superior: Supervisor de empaque interno, Auxiliar de línea y Jefe de empaque.		
b) Externas:	N/A		

Elaboró:

 Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

 Titular del puesto

 Subdirección de Empaque

 Dirección General

Gráfico 17

Perfil de Puesto Armador de Cajas. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Armador de cajas.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Supervisor de empaque interno.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A
Superior: Supervisor de empaque interno.	
Descripción Genérica:	
Garantizar la existencia de cajas conforme a los requerimientos del área.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Limpiar máquina armadora de cajas.	
Purgar bombas de pegamento.	
Lubricar maquinaria.	
Predoblar caja.	
Armar caja.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Dar limpieza a la máquina mediante compresora.	Semanal.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Revisar maquinaria con técnico.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Carrera técnica en mecánica.
b) Experiencia:	No necesaria.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Toma de decisiones y resolución de

d) Edad:	18 - 45 años.		
e) Sexo:	Masculino.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de máquinas. 4. Mecánica.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia física, habilidad manual y habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, percepción, memorización, creatividad, habilidad matemática, expresión escrita, razonamiento, expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Resguardar materiales de armado de caja.			
Tener un stock suficiente de caja armada de acuerdo a las necesidades requeridas.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie.			
b) Espacio Físico: Empaque.			
c) Temperatura: Caliente.			
d) Iluminación: Natural y artificial.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: APLICA.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A.		
	Horizontales: Almacenista.		
	Superior: Supervisor de empaque interno, Supervisor de empaque externo, Jefe de empaque.		
b) Externas:	Técnico de maquinaria.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 18

Perfil de Puesto Empacador de Producto Terminado. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Empacador de producto terminado.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Supervisor de empaque interno.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Supervisor de empaque interno.	
Descripción Genérica:	
Garantizar el correcto empaquetado final de los clamshell o bolsas de producto, respetando los estándares de calidad del cliente y el número de piezas, así como también salvaguardar el correcto estibado de los pallets.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Revisar que el producto empaquetado no sea anómalo.	
Recibir producto terminado y colocarlo en empaque secundario.	
Garantizar piezas correctas por caja.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:
Pesado de producto.	Bulk.
Apoyo a armado de caja.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	6 meses en empaquetado.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades.

d) Edad:	18 - 45 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de máquinas. 4. Calidad y especificaciones del producto.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia física, habilidad manual y habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, percepción, memorización, habilidad matemática, expresión escrita, razonamiento, expresión oral y don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Verificar que los clams vayan completos, así como cumplir con el número de cajas solicitadas.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie.			
b) Espacio Físico: Empaque.			
c) Temperatura: Frío y caliente.			
d) Iluminación: Natural y artificial.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: APLICA.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A		
	Horizontales: Empacador de producto interno, Operario de carga.		
	Superior: Supervisor de empaque interno.		
b) Externas:	N/A		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 19

Perfil de Puesto Seleccionador de Producto Interno. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Seleccionador de producto interno.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de empaque.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Operario de máquina y Supervisor de empaque interno.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A	N/A
Superior: Supervisor de empaque interno.	
Descripción Genérica:	
Garantizar una correcta selección del producto de interno, tomando en cuenta los estándares de calidad del cliente, optimizando tiempos de proceso y salvaguardando siempre el producto.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Seleccionar producto mediante especificaciones de calidad. Separar merma por naves. Dar limpieza a su área.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:
Apoyo a actividades de empaque.	Ausencia del personal.
Apoyo en limpieza de máquina.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	6 meses en empackado.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Toma de decisiones y resolución de problemas.

d) Edad:	20 - 35 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de máquinas. 4. Calidad de producto y especificaciones.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia física, habilidad manual y habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, percepción, memorización, creatividad, habilidad matemática, expresión escrita, razonamiento, expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Detectar y retirar producto no adecuado de línea.			
Garantizar cumplimiento de calidad del producto.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie.			
b) Espacio Físico: Empaque.			
c) Temperatura: Templado.			
d) Iluminación: Natural y artificial.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: APLICA.			
Relaciones del puesto			
Inferior: N/A.			
a) Internas:	Horizontales: Operario de máquina, Empacador de producto interno.		
	Superior: Supervisor de empaque interno, Jefe de empaque.		
b) Externas:	N/A		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 20

Perfil de Puesto Jefe de Almacén. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Jefe de almacén.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura del almacén.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Director de operaciones.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Supervisor de almacén.	Supervisor de almacén y Almacenista.
Superior: Director de operaciones.	
Descripción Genérica:	
Administrar y controlar los recursos materiales, para asegurar la óptima operación de las diversas áreas de la empresa.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Organizar, coordinar y supervisar las actividades del personal de almacén.	
Coordinar y supervisar la recepción y despacho de los materiales y equipos.	
Custodiar los bienes adquiridos por la empresa en el almacén.	
Distribuir el espacio físico del almacén y mantener el área de trabajo ordenada.	
Controlar la asistencia del personal a su cargo.	
Manejo adecuado del personal.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Manejo y control de inventarios de los bienes existentes en el almacén.	1 vez por semana.
Elaboración de reporte de costos.	1 vez por semana.
Elaboración de reporte de consumo.	1 vez por semana.
Administración y controlar toda la información que se genera en el almacén.	3 veces por semana.
Reporte de combustible por áreas.	1 vez por semana.
Reportar a jefatura de compras materiales no recibidos.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Reporte de herramientas.	(Preguntar)
Reporte de productos caducos.	Cuando los hay.
Reporte de productos obsoletos.	Cuando los hay.
Efectuar jornada de capacitación al personal a su cargo.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Licenciatura en Administración o afín.
b) Experiencia:	6 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.
d) Edad:	25 - 50 años.
e) Sexo:	Indistinto.
f) Conocimientos	1. Leer y escribir. 2. Operaciones Aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Idiomas. 5. Administración.

Esfuerzo				
a) Físico:	Habilidad Manual.			
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.			
c) Agudeza Visual:	Constante.			
d) Agudeza Auditiva:	Constante.			
Responsabilidad				
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia	
Inmediata:	X	5	Diario	
Indirecta:	N/A			
Esporádica:	N/A			
b) Discreción				
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A	
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA	
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	APLICA	
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA	
c) Responsabilidades y obligaciones				
Inventarios de bienes materiales de la empresa.				
Entrega de base de datos de costos.				
Entrega de base de datos de consumos.				
Verificar descargas completas de material en tiempo y forma.				
Verificar recepción de materiales correctos.				
Verificar entradas de material de acuerdo a tiempos en el almacén.				
Verificar que los costos de materiales se mantengan en los reportes de costos.				
Verificar despacho de materiales e insumos en tiempo y forma.				
Condiciones de trabajo				
a) Posición: De Pie, Sentado y Agachado.				
b) Espacio Físico: Almacén.				
c) Temperatura: Extremoso.				
d) Iluminación: Artificial.				
e) Ventilación: Natural.				
f) Ruido: APLICA.				
Relaciones del puesto				
a) Internas:	Inferior: Supervisor de empaque, Supervisor de almacén y Almacenista.			
	Horizontales: Jefe de inocuidad, Jefe de empaque y Jefe de compras.			
	Superior: Director de Operaciones, Director de RRHH, Director de Mantenimiento, Director de RIC'S, Director de Finanzas y Director de Producción.			
b) Externas:	Proveedores y Transportistas de mercancía.			

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 21

Perfil de Puesto Supervisor de Almacén. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Supervisor de Almacén.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Almacén.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de Almacén.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Almacenista.	Almacenista.
Superior: Jefe de almacén.	
Descripción Genérica:	
Supervisar el resguardo de los materiales y su entrega oportuna, así como supervisar las devoluciones y mantener el procedimiento de almacén para una correcta administración del mismo.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Revisar llegada de materiales.	
Registro de salida de materiales.	
Verificar el Kardex (descuentos)	
Acomodo de materiales para verificar existencias.	
Supervisar entrega de materiales de empaque.	
Verificar requisiciones y órdenes de compra.	
Llevar control de devolución de materiales.	
Actualizar precios de materiales.	
Distribuir y movilizar materiales dentro del almacén.	
Aplicar en registro el método de primeras entradas y primeras salidas (Registro de archivo manual Kardex)	
Identificar mercancía mediante método FIFO'S	
Controlar archivo físico de los movimientos en almacén.	
Mantener limpieza del área de trabajo al inicio y final de la jornada.	
Reportar cualquier incidente al jefe inmediato.	
Verificar Actividades de almacenistas.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Revisión de sistema PEPS	1 vez por semana
Mantener orden en existencias de almacén para surtir ágilmente los requerimientos a los usuarios.	Cada tercer día
Supervisar limpieza de bodega de fertilizantes.	1 vez por semana
Realizar inventarios físicos.	3 veces por semana
Verificar Reporte de concentrado de requisiciones.	Cada Mes
Realizar acuerdos de mejora de Almacén.	Cada Mes y Medio.
Realizar inventario de herramientas.	Cada Mes
Actividades eventuales	Frecuencia:
Avisar a las áreas usuarias de la llegada de sus materiales solicitados.	Cuando llega su material.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Carrera Técnica en Contabilidad o Afin.		
b) Experiencia:	6 Meses		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	20 - 40 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones Aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	4	Diario
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	APLICA
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Verificar la recepción de materiales.			
Verificar correcto acomodo de materiales.			
Dejar guardia de Almacén.			
Reportar al instante a cada área la llegada de lo que requirieron.			
Mandar inventario el día lunes antes de las 12 de la noche.			
Actualizar costos.			
Verificar existencia de materiales.			
Seguir procedimientos de almacén.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie, Sentado y Agachado.			
b) Espacio Físico: Almacén.			
c) Temperatura: Caliente.			
d) Iluminación: Artificial.			
e) Ventilación: Artificial.			
f) Ruido: APLICA.			

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Almacenista, Auxiliar de Línea, Operario de Fertirriego.
	Horizontales: Supervisor de Inocuidad, Supervisor de Invernadero, Supervisor de Empaque.
	Superior: Jefe de almacén, Jefe de Empaque, Jefe Grower Jr., Subdirector de Producción.
b) Externas:	Proveedores de cajas y Grupo Trebol.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones.

Dirección General

Gráfico 22

Perfil de Puesto Almacenista. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Almacenista.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Almacén.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Supervisor de empaque.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Supervisor de empaque.	
Descripción Genérica:	
Efectuar actividades para la óptima operación del almacén y las relacionadas con el adecuado control de los inventarios.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Recibir, revisar, organizar, resguardar y suministrar los materiales a los usuarios.	
Colaborar en la clasificación, registro y control de los materiales que ingresan y egresan al almacén.	
Distribuir y movilizar materiales dentro del almacén.	
Limpieza del área de trabajo al inicio y fin de la jornada.	
Reportar incidencias al jefe inmediato.	
Recibir y despachar materiales e insumos.	
Acomodo de artículos y materiales (Tarimas, cajas de entrada, material para empaque)	
Llenar bitácora de descuentos de material de empaque.	
Entrega de material a la jefatura de empaque.	
Revisar orden adecuado del material de empaque en invernadero.	
Trasladar fertilizante solicitado a las áreas de riego.	
Mantener el orden y limpieza de las bodegas de agroquímicos, fertilizantes y químicos grado alimentario.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Realizar informe de material rechazado o de retención.	Cada mes
Reporte de inventario general.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria
b) Experiencia:	1 año
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida.
d) Edad:	18 - 40 años.
e) Sexo:	Masculino.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones Aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Idiomas. 5. Equipo de seguridad.

Esfuerzo				
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.			
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.			
c) Agudeza Visual:	Constante.			
d) Agudeza Auditiva:	Constante.			
Responsabilidad				
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia	
Inmediata:	N/A			
Indirecta:	N/A			
Esporádica:	N/A			
b) Discreción				
Acceso a información confidencial:			4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A		5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A		6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA		7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones				
Cuidado de material.				
Llevar control de conteo de material.				
Tener bitácoras al día.				
Entrega material en óptimas condiciones a empaque.				
Usar en todo momento equipo de protección personal.				
Entrega de materiales en día y hora requeridos por las áreas.				
Condiciones de trabajo				
a) Posición: De Pie, Sentado y Agachado.				
b) Espacio Físico: Almacén.				
c) Temperatura: Templado.				
d) Iluminación: Artificial.				
e) Ventilación: Artificial.				
f) Ruido: APLICA.				
Relaciones del puesto				
a) Internas:	Inferior: N/A.			
	Horizontales: Empacador, Manejo de planta.			
	Superior: Supervisor de almacén, Jefe de almacén.			
b) Externas:	N/A.			

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones.

Dirección General

Gráfico 23

Perfil de Puesto Jefe de Compras. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Jefe de compras.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de compras.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Direcciones de operaciones.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Supervisor de compras.	Supervisor de compras, Auxiliar de compras y Chofer utilitar
Superior: Director de operaciones.	
Descripción Genérica:	
Asegurar el suministro de insumos, servicios y materiales necesarios para lograr los objetivos de producción y empaque, así como buscar mejoras en la relación comercial con proveedores para garantizar la rentabilidad de la empresa por medio de negociaciones en costo, crédito y tiempo de entrega.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Prospectar, buscar y negociar con proveedores.	
Gestionar la documentación de soporte a cada compra.	
Dar seguimiento, gestión y confirmación de pago de proveedores.	
Analizar propuestas.	
Contacto con proveedores para coordinar entrega de material.	
Contacto con proveedores para cotizar y buscar ofertas comerciales.	
Coordinar ruta de chofer utilitario y seguimiento a la recuperación de materiales.	
Elaborar órdenes de compra y envío.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Analizar precios de los insumos, materiales, maquinaria y servicios.	1 vez por semana.
Concentrado de requerimientos.	2 veces por semana.
Realizar rutas de compras programadas.	2 veces por semana.
Actualizar directorio con datos requeridos.	Bimestral.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Juntas con nuevos prospectos de proveedores.	Cuando se requiere.
Presentación con productores nuevos.	Cuando los hay.
Juntas para mejorar acuerdos comerciales (Créditos)	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Licenciatura en administración de empresas o Relaciones internacionales.
b) Experiencia:	4 meses
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma diferente sus actividades. 3. Organizar y asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Tomar decisiones y resolución de problemas.
d) Edad:	25 - 40 años.
e) Sexo:	Indistinto.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones Aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Idiomas. 5. Administración.

Esfuerzo			
a) Físico:	Habilidad Manual.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	2	Diario.
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Entrega de concentrado de requisiciones.			
Hacer que lleguen todos los materiales e insumos a la empresa.			
Realizar reclamo en caso de que sea material incorrecto.			
Coordinarse con Jefatura de almacén para verificar correcto arribo de materiales.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie y caminando periódicamente.			
b) Espacio Físico: Oficinas centrales.			
c) Temperatura: Templado.			
d) Iluminación: Natural.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: Supervisor de compras, Auxiliar de compras, Chofer utilitario.		
	Horizontales: Jefe de almacén, Jefe de empaque, Jefe de mantenimiento, Jefe de Grower jr. Riego.		
	Superior: Director de Operaciones, Director de Mantenimiento, Director de RRHH, Director de RIC 's, Director de Finanzas, Director de Producción Head Grower.		
b) Externas:	Proveedores.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 24

Perfil de Puesto Supervisor de Compras. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Supervisor de compras.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Compras.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de compras.	Analizó: Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Jefe de compras.	
Descripción Genérica:	
Administrar el efectivo, ingresos, gastos y proyección del flujo de los mismos, generando un presupuesto de pago a proveedores. Efectuar pagos, así como su registro e informarlos para una toma de decisiones.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Actualización de cobranza.	
Registro de ingresos y egresos.	
Proveer combustible a quien lo solicite.	
Solicitar facturación.	
Comprobaciones de RRHH.	
Recibir materiales, facturas y gestionar pago a proveedores.	
Compras y comprobación de las mismas.	
Tener base de datos sobre el control del combustible.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Obtener y dar seguimiento de créditos con proveedores de servicios.	1 vez por semana.
Realizar informe de embarques.	1 vez por semana.
Permisos de exportación.	1 vez por mes.
Programación de pago de servicios.	1 vez por mes.
Realizar informe de combustible.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Alta de proveedores.	Cuando se consiguen.
ta con clientes.	Solicitado por Dirección General.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Licenciatura en Administración o afín.
b) Experiencia:	2 años
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma diferente sus actividades. 3. Organizar y asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Tomar decisiones y resolución de problemas.
d) Edad:	20 - 35 años.
e) Sexo:	Indistinto.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. Operaciones aritméticas. 2. Captura de datos en computadora. 3. Idiomas.

Esfuerzo			
a) Físico:	Habilidad Manual.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	APLICA
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Armado de carpeta física de comprobantes fiscales.			
Enviar comprobantes de pagos.			
La banca.			
Proveer de combustible mediante la transferencia del recurso, programarlo y checar saldos, uso adecuado y el des			
Revisar saldos adecuados (No ceros)			
Revisar que el cliente realice el pago.			
Realizar pagos autorizados.			
Comprobación de gastos.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: Sentado.			
b) Espacio Físico: Oficinas centrales.			
c) Temperatura: Caliente.			
d) Iluminación: Artificial.			
e) Ventilación: Artificial.			
f) Ruido: APLICA.			
Relaciones del puesto			
Inferior: Chofer utilitario.			
a) Internas:	Horizontales: Supervisor de merma.		
	Superior: Jefe de compras, Director de RRHH, Director de operaciones, Director General, Subdirector comercial, Jefe de cuentas por pagar y tesorería.		
b) Externas:	Bancos, Clientes, Gas.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 25

Perfil de Puesto Auxiliar de Compras. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Auxiliar de compras.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de compras.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de compras.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Chofer utilitario.	N/A.
Superior: Jefe de compras.	
Descripción Genérica:	
Seguimiento a cotizaciones y análisis de proveedores para una óptima adquisición de insumos.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Actualizar listado de precios.	
Cotizaciones de las requisiciones de las áreas.	
Facturas las compras.	
Realizar llamadas a proveedores.	
Actualizar base de datos de desarrollo de proveedores.	
Solicitar especificaciones con los jefes de áreas.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	
Frecuencia:	
Recibo de requisiciones de materiales e insumos de las distintas áreas.	1 vez por semana.
Generar ordenes de compra.	3 veces a la semana.
Reporte de ordenes de compra.	1 vez por semana.
Dar seguimiento a órdenes de compra.	4 veces por semana.
Actividades eventuales	
Frecuencia:	
Apoyo a seguimiento de entregas.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Carrera técnica en contabilidad, administración o afín.
b) Experiencia:	6 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las ordenes recibidas dentro de la rutina establecida.
d) Edad:	20 - 35 años.
e) Sexo:	Indistinto.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. Operaciones aritméticas. 2. Captura de datos en computadora. 3. Idiomas.

Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	APLICA
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Solicitar cotizaciones.			
Generar ordenes de compra.			
Capturar reportes para control.			
Búsqueda de nuevos proveedores para comparación.			
Solicitar datos fiscales.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie, Sentado.			
b) Espacio Físico: Oficinas centrales.			
c) Temperatura: Caliente.			
d) Iluminación: Artificial.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: Chofer utilitario.		
	Horizontales:		
	Superior: Jefe de compras, Supervisor de compras.		
b) Externas:	N/A.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 26

Perfil de Puesto Jefe de Logística y Embarques. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Jefe de logística y embarques	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de logística y embarques.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Director de operaciones.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Supervisor de logística.	Flejador, Montacarguista, Shipping.
Superior: Director de operaciones.	
Descripción Genérica:	
Garantizar el adecuado movimiento de producto empacado, asegurando los procesos de inocuidad y calidad, a fin de realizar el embarque de dichos productos en tiempo y forma, cumpliendo con los estándares requeridos por el cliente.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Elaborar documentación de embarques.	
Supervisar cargas y descargas de producto.	
Supervisión de embalaje, flejado y etiquetado de pallets.	
Registrar y gestionar pedidos de embarques.	
Controlar área de precooling y cámaras frías.	
Supervisión de asignación de registro de número de pallets.	
Coordinar y fijar prioridades de flejado siguiendo la programación de pedidos.	
Sustituir hojas viajeras por etiquetas de identificación.	
Coordinar en tiempo y forma envíos a cliente.	
Coordinar liberación de producto.	
Coordinar transporte de embarques de tomate.	
Elaboración de certificados de origen.	
Inspeccionar y verificar correcta estiba, armado, flejado y etiquetado de producto en procesos de embarque.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	
Generar requisiciones a compras (insumos de materiales de flejado).	1 vez por semana.
Envío de base de datos de productos y pedidos actualizados a dirección de operaciones.	1 vez por semana.
Enviar facturas comerciales de embarques a dirección de operaciones, jefatura de almacén y dirección de finanzas.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	
	Frecuencia:
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Lic. Ingeniería Industrial.
b) Experiencia:	1 año.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.

d) Edad:	25 - 40 años.		
e) Sexo:	Masculino.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante		
d) Agudeza Auditiva:	Constante		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	3	Diario.
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Coordinar en tiempo y forma horarios de envíos.			
Verificar flejado y etiquetado correcto.			
Verificar orden de compra en relación a fechas y destinos de envío, así como especificaciones de producto antes de envío.			
Verificar documentación correcta de producto.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie, sentado y caminando.			
b) Espacio Físico: Oficina de empaque.			
c) Temperatura: Frío.			
d) Iluminación: Artificial y natural.			
e) Ventilación: Artificial.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: Supervisor de empaque interno, Supervisor de empaque externo, Shipping, Flejador, Montacarguista.		
	Horizontales: Jefe de empaque, Jefe de almacén, Jefe de compras, Jefe de inocuidad.		
	Superior: Director de operaciones.		
b) Externas:	Certificación de producto.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 27

Perfil de Puesto Flejador. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Flejador.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Logística y embarques.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de logística y embarques.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Jefe de logística y embarques.	
Descripción Genérica:	
Realizar una buena sujeción e identificación del producto para así poder asegurar la estabilidad de las estibas y cumplir así con embarques intactos y reconocibles.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Realizar actividades de flejado y emplayado de estibas y producto empacado.	
Movilizar el producto para su correcto fleje y acomodo.	
Dirigir el avance del montacarguista para el asimiento de las estibas.	
Identificar, etiquetar y acomodar pallets por variedad de producto.	
Manejar patín para movilizar cargas.	
Verificar el material existente.	
Resguardar pallets empacados en cámaras frías.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:
Apoyar en actividades de carga y descarga de material.	
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	3 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.
d) Edad:	25- 45 años.
e) Sexo:	Masculino.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas.

Esfuerzo				
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.			
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral.			
c) Agudeza Visual:	Constante.			
e) Agudeza Auditiva:	Constante.			
Responsabilidad				
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia	
Inmediata:	N/A.			
Indirecta:	N/A.			
Esporádica:	N/A.			
b) Discreción				
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A	
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA	
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A	
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A	
c) Responsabilidades y obligaciones				
Cerrar cámara fría.				
Apagar cámara de tomate (En caso de no haber producto).				
Verificar correcto etiquetado de producto.				
Verificar que los sellos de tarimas sean correctos.				
Manipular producto terminado con precaución.				
Condiciones de trabajo				
a) Posición: De pie, caminando y agachado.				
b) Espacio Físico: Empaque y cámara fría.				
c) Temperatura: Templado y Frío.				
d) Iluminación: Artificial.				
e) Ventilación: Artificial.				
f) Ruido: APLICA.				
Relaciones del puesto				
a) Internas:	Inferior: N/A.			
	Horizontales: Recepcionista de producto interno terminado.			
	Superior: Jefe de logística y embarques, Jefe de empaque.			
b) Externas:	N/A.			

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones

Dirección General

Gráfico 28

Perfil de Puesto Montacarguista. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Montacarguista.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de logística y embarques.	Revisó: Dirección de Operaciones.
Reporta a: Jefe de logística y embarques.	Analizó: Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Jefe de logística y embarques.	
Descripción Genérica:	
Agilizar y controlar el movimiento de cargas, así como garantizar el correcto manejo de las estibas de producto conforme a características.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Apoyar en actividades de carga y descarga de material.	
Manejar y operar el equipo con responsabilidad conociendo las reglas de seguridad del área.	
Realizar un chequeo general del montacargas para corroborar su buen funcionamiento.	
Manejar constantemente equipos y materiales de fácil uso y maquinaria pesada, siendo su responsabilidad directa.	
Tener evidencias fotográficas de cargamentos.	
Sanitizar cajas de trailers.	
Revisar cajas de trailers.	
Cargar los embarques con el producto terminado.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Informar al jefe de logística y embarques sobre el reporte de mantenimiento del equipo a operar.	1 vez por semana.
Realizar formato de trazabilidad de producto.	1 vez por semana.
Notificar a Jefe de logística y embarques el abastecimiento de Gas LP a montacargas.	2 veces por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Acomodar mercancía recibida en el rack o área asignada.	Cuando la hay.
Conducir y operar equipos móviles pesados, utilizados en la carga, descarga, movilización y acomodo de producto.	Cuando se requiere.
Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	6 meses.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las ordenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades.
d) Edad:	20 - 40 años.
e) Sexo:	Masculino.
d) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas. 4. Idiomas.

Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Auditiva:	Constante.		
d) Agudeza Visual:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A.		
Indirecta:	N/A.		
Esporádica:	N/A.		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Asegurar el cerrado de la cámara fría y de embarques.			
Colocar equipo de operación en lugar asignado.			
Colocar producto en refrigeración.			
Cargar en tiempo y forma los embarques y cuidar el producto.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie y sentado.			
b) Espacio Físico: Empaque y cámara fría.			
c) Temperatura: Frío y templado.			
d) Iluminación: Natural y artificial.			
e) Ventilación: Natural y artificial.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A.		
	Horizontales: Flejador.		
	Superior: Supervisor de almacén, Jefe de logística y embarques, Jefe de empaque y supervisor de empaque interno.		
b) Externas:	N/A.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Operaciones.

Dirección General

Anexo 6 Dirección de Producción

Gráfico 29 Perfil de Puesto Director de Producción. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Director de producción Head Grower.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Dirección de Producción.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Director General.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Subdirector de producción.	Subdirector de producción, Jefe Grower Jr. Invernadero y Jefe Grower Jr. Riego.
Superior: Director general.	
Descripción Genérica:	
Implementar estrategias necesarias para obtener el mayor potencial de los cultivos, optimizando mano de obra, nutrición, clima y riego, para asegurar la calidad y cantidad de cultivo bajo invernadero, así como asegurar el cumplimiento de BPM y BPA.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Controlar clima de invernaderos.	
Asegurar nutrición de plantas.	
Diseñar estrategias de irrigación.	
Asegurar correcta ejecución de labores culturales.	
Gestionar el control de plagas y enfermedades.	
Asegurar nutrición de los cultivos.	
Diseñar y ejecutar programas de clima y riego desde Hoogendoorn.	
Verificar entradas y salidas de personal (Subdirector, Jefes).	
Supervisar a subdirector en la ejecución de programas de trabajo.	
Atención a personal.	
Revisión de Set Points en controlador de clima de riego en los invernaderos mediante Hoogendoorn.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Realizar proyección de cosecha.	1 vez por semana.
Coordinar guardias en días festivos y fines de semana.	1 vez por semana.
Revisión, firma y autorización de bonos e incentivos.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Capacitar a personal del área en temas de cultivo.	Cuando se requiere.
Diseñar estrategias para incremento de la producción.	Cuando se requiere.
Reunión con Director general.	Cuando lo solicita.
Revisión de almacén.	Cuando se requiere.
Reunión de trabajo con encargados de obra civil en construcción de inv.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Licenciatura en Ingeniería Agrónoma.		
b) Experiencia:	5 años.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	35-60 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
d) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas. 6. Administración.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Intermitente.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	7	Diario.
Indirecta:	X	250	Diario.
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	APLICA	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	APLICA	6. Políticas de ventas	APLICA
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones	<p>Asegurar correcto funcionamiento de invernaderos.</p> <p>Asegurar la correcta aplicación de agroquímicos bajo normas establecidas de exportación.</p> <p>Asegurar el correcto manejo de clima y riego.</p> <p>Asegurar la inocuidad y calidad del producto.</p> <p>Mantener en resguardo equipos de la empresa.</p>		
Condiciones de trabajo			
a) Posición:	De pie, sentado, caminando y agachado.		
b) Espacio Físico:	Invernaderos y oficina de dirección de producción.		
c) Temperatura:	Templado y extremoso caliente.		
d) Iluminación:	Natural y artificial.		
e) Ventilación:	Natural y artificial.		
f) Ruido:	APLICA.		

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Subdirector de producción, Jefe Grower Jr. Invernadero y Jefe Grower Jr. Riego. Horizontales: Director de operaciones, Director de RICS, Director de finanzas, Director de Recursos Humanos, Director de mantenimiento. Superior: Director general.
b) Externas:	Proveedores de insumos y Cliente.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 30

Perfil de Puesto Subdirector de Producción. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Subdirector de producción.	Fecha de análisis: Junio 2020.
Ubicación: Dirección de producción.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Director de producción Head Grower	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Jefe Grower Jr. Invernadero.	Jefe Grower Jr. Invernadero.
Superior: Director de producción Head Grower.	
Descripción Genérica:	
Dar soporte a Director de producción Head Grower en sus respectivas responsabilidades.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Verificar labores culturales en invernaderos.	
Coordinar junto a Growers Jr. Planes de cosecha en seguimiento al Forecast (pronóstico).	
Dar seguimiento al control de plagas, enfermedades e irrigación de cultivos.	
Verificación y seguimiento a puntos de corte de producto.	
Gestionar y dar seguimiento al control de plagas y enfermedades de cultivos.	
Revisión de instalaciones.	
Verificar condiciones climáticas adecuadas en invernaderos.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Dar seguimiento a la fenología del cultivo.	1 vez por semana.
Coordinar a Growers Jr., el calendario de guardias en días festivos y fines de semana.	1 vez por mes.
Recolectar datos referentes a la fenología y labores culturales.	1 vez por semana.
Reportar bajas y solicitud de nuevo personal.	1 vez por semana.
Capacitar al personal operativo para optimizar labores culturales.	1 vez por semana.
Supervisar la entrega de datos referentes a labores culturales y fenología.	1 vez por semana.
Dar seguimiento a los requerimientos de Dirección de producción a jefatura de compras para su pronta y correcta atención y respuesta.	3 veces por semana.
Dar seguimiento al Forecast.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Supervisar y aprobar actividades de adecuación de invernaderos.	Inicio de ciclo.
Revisión de cajas de medición del Hoogendoorn.	Inicio de ciclo.
Reportar status de producción a Director general.	Cuando lo solicita.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Licenciatura en Ingeniería Agrónoma o afín.		
b) Experiencia:	2 a 3 años.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	30-60 años.		
e) Sexo:	Indistinto		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas. 6. Normas y usos de		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral, Don de mando, Convencimiento, Disciplina, Proactividad, Receptividad.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	8	Diario.
Indirecta:	X	200	Diario.
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	APLICA	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	APLICA	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	APLICA
c) Responsabilidades y obligaciones			
Verificar la correcta aplicación de pesticidas, respetando los valores permitidos.			
Verificar el correcto funcionamiento de ventilación de invernadero de forma manual.			
Verificar que se terminen las labores culturales.			
Verificar la repartición correcta de bonos de productividad.			
Verificar el funcionamiento de sensores internos de invernadero.			
Protección de activos (parihuelas, bombas de fumigar)			
Dejar bajo resguardo oficina de producción Hoogendoorn cuando se acude a riegos nocturnos.			
Cubrir actividades fuera de horario laboral.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición:	De pie, sentado y caminando.		
b) Espacio Físico:	Oficina de producción e invernaderos.		
c) Temperatura:	Templado.		
d) Iluminación:	Natural.		
e) Ventilación:	Natural y artificial.		
f) Ruido:	APLICA.		

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Jefe Grower Jr. Invernadero, Jefe Grower Jr. Riego, Jefe de almacén, Jefe de inocuidad, Jefe de calidad, Jefe de mantenimiento, Jefe de servicios generales, Jefe de empaque, supervisor de invernadero.
	Horizontales: Subdirector de recursos humanos.
	Superior: Director de producción Head Grower, Director de RICS, Director de mantenimiento, Director de operaciones, Director de Recursos Humanos, Director general.
b) Externas:	Proveedores y Cliente.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 31

Perfil de Puesto Jefe Grower Jr. Operativo. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Jefe Grower Jr. Operativo.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Dirección de producción.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Subdirector de producción.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Supervisor de invernadero.	Supervisor de invernadero, Operativo de monitoreo, Cosechador, Saca cosecha, Bajador de planta, Manejo de planta, Aplicador.
Superior: Subdirector de producción.	
Descripción Genérica:	
Coordinar labores culturales y Fito sanidad, así como prevenir enfermedades y plagas del cultivo realizando acciones preventivas y/o correctivas en caso de requerirse, así mismo, coordinar la aplicación de agroquímicos, para asegurar un ciclo de producción inocua de calidad.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Coordinar labores culturales.	
Coordinar especificaciones de producto cosechado.	
Revisión de correcta ejecución de labores culturales.	
Revisar planta.	
Coordinar correcta ejecución de aplicación de agroquímicos.	
Verificar asistencia de personal operativo.	
Determinar actividades de prioridad.	
Requerir caja para cosecha por día.	
Verificar riegos con Jefe Grower Jr. Riego.	
Revisión de temperaturas.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Verificar status de plagas.	1 vez por semana.
Verificar status de polinización.	1 vez por semana.
Verificar ventanas de invernadero.	1 vez por mes.
Formatería de inocuidad.	1 vez por semana.
En coordinación con subdirector de producción programar aplicaciones.	1 vez por semana.
Requerir tarimas para cosecha.	1 vez por semana.
Realizar proyección de cosecha.	1 vez por semana.
Calibrar equipo de aplicación.	1 vez por mes.
Inventario de invernadero.	1 vez por mes.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Revisar estructura de invernadero.	En caso de eventualidades climáticas.
Descargar planta.	Cuando se requiere.
Limpieza, desinfección y adecuación de invernadero.	Fin de ciclo e inicio de ciclo.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Licenciatura en Ingeniería Agrónoma o afín.		
b) Experiencia:	1 año.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las ordenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	30-60 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral, Don de mando, Organización, Eficacia, Pro actividad, Receptividad y Tolerancia.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
e) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	30	Diario.
Indirecta:	X	20	Diario.
Esporádica:	X	3	2 veces por semana.
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	APLICA.	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	APLICA	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Cumplir con actividades fuera del horario laboral.			
Reportar problemas de fugas de sistema de riego.			
Asegurar bienestar e invernadero.			
Cumplir con guardias.			
Cuidado de activos de invernadero.			
Adecuado manejo de personal.			
Controlar plagas y enfermedades de la planta.			
Asegurar la producción.			
Verificar correcta aplicación.			
Asegurar el óptimo funcionamiento de equipamiento dentro del invernadero.			

Condiciones de trabajo	
a) Posición:	De pie, caminando, agachado y sentado.
b) Espacio Físico:	Invernadero.
c) Temperatura:	Extremoso caliente.
d) Iluminación:	Natural.
e) Ventilación:	Natural.
f) Ruido:	N/A.
Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Supervisor de invernadero, Operativo de monitoreo, Cosechador, Saca cosecha, Bajador de planta, Manejo de planta, Aplicador. Horizontales: Jefe Grower Jr. Riego, Jefe de servicios generales, Jefe de inocuidad, Jefe de empaque, Jefe de reclutamiento y selección de personal. Superior: Subdirector de producción, Director de producción, Director RICS, Director de mantenimiento.
b) Externas:	Proveedor de Agroquímicos.

a) Internas:	Inferior: Supervisor de invernadero, Operativo de monitoreo, Cosechador, Saca cosecha, Bajador de planta, Manejo de planta, Aplicador. Horizontales: Jefe Grower Jr. Riego, Jefe de servicios generales, Jefe de inocuidad, Jefe de empaque, Jefe de reclutamiento y selección de personal. Superior: Subdirector de producción, Director de producción, Director RICS, Director de mantenimiento.
b) Externas:	Proveedor de Agroquímicos.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 32

Perfil de Puesto Supervisor de Invernadero. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Supervisor de invernadero.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Grower Jr. Invernadero.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Jefe Grower Jr. Invernadero.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Monitoreador.	Monitoreador, Manejo de planta, Saca cosecha, Cosechador, Bajador de planta.
Superior: Jefe Grower Jr. Invernadero.	
Descripción Genérica:	
Asegurar el cumplimiento de BPA, mediante la supervisión de actividades en el invernadero, asegurando la implementación correcta del protocolo de inocuidad.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Verificar y validar asistencia de los trabajadores de invernadero.	
Supervisar realización de labores culturales.	
Observar el comportamiento y desempeño de los trabajadores de invernadero.	
Revisión de material de inocuidad existente.	
Revisión de material de invernadero existente.	
Verificar que se ejecuten normas de inocuidad.	
Supervisar a personal externo.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Realizar el llenado de la formatería correspondiente al otorgamiento de incentivo.	1 vez por semana.
Revisión de fauna de polinizadora.	1 vez por mes.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Proponer estrategias para el mejoramiento de actividades de invernadero.	Cuando se requiere.
Apoyar en la capacitación de labores culturales a personal de nuevo ingreso.	Con nuevos ingresos.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Bachillerato.
b) Experiencia:	1 año.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.
d) Edad:	18 - 45 años.
e) Sexo:	Indistinto.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas.

Esfuerzo				
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.			
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.			
c) Agudeza Visual:	Constante.			
d) Agudeza Auditiva:	Constante.			
Responsabilidad				
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia	
Inmediata:	X	20-40	Diario.	
Indirecta:	N/A			
Esporádica:	N/A			
b) Discreción				
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A	
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA	
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A	
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A	
c) Responsabilidades y obligaciones				
Verificar cumplimiento de labores culturales requeridas por Jefe Grower Jr. Invernadero.				
Llenar formatería correcta de bonos.				
Verificar que el producto terminado salga adecuadamente.				
Supervisar ejecución de normas de inocuidad.				
Verificar asistencia de trabajadores.				
Verificar correctas especificaciones de producto.				
Condiciones de trabajo				
a) Posición: De pie, caminando y agachado.				
b) Espacio Físico: Invernadero.				
c) Temperatura: Extremoso caliente.				
d) Iluminación: Natural.				
e) Ventilación: Natural y artificial.				
f) Ruido: N/A.				
Relaciones del puesto				
a) Internas:	Inferior: Monitoreador, Manejo de planta, Saca cosecha, Cosechador, Bajador de planta.			
	Horizontales: Supervisor de carga.			
	Superior: Jefe Grower Jr. Invernadero, Subdirector de producción.			
b) Externas:	N/A.			

Elaboró:

 Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

 Titular del puesto

 Dirección de Producción

 Dirección General

Gráfico 33

Perfil de Puesto Monitoreador. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Monitoreador.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura Grower Jr. Invernadero.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Supervisor de invernadero.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Supervisor de invernadero.	
Descripción Genérica:	
Garantizar temprana detección de plagas y enfermedades del cultivo.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Recorrido por invernadero para detección de plantas infectadas.	
Dar tratamiento a plantas infectadas.	
Retirar planta infectada.	
Armar trampas.	
Revisar sensor de proveedor de agua.	
Revisión de plantas.	
Desinfectar el pasillo principal.	
Dar limpieza a atomizadores.	
Preparar desinfectante.	
Cuidar fauna polinizadora.	
Verificar el uso de atomizadores.	
Desinfección de carros.	
Realizar formato de monitoreo sobre plagas y enfermedades.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Vigilar el comportamiento de fauna de apoyo en polinización.	1 vez por semana.
Asegurar la actividad de fauna de apoyo.	1 vez por semana.
Dar seguimiento a plagas detectadas y erradicadas.	1 vez por semana.
Ralear flores y frutos.	1 vez por semana.
Reparar polinización y plagas.	1 vez por semana.
Limpieza a fauna de apoyo en polinización.	Cada 15 días.
Revisión de trampas.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Limpieza de invernadero.	Inicio de ciclo.
Colocar canaletas, slabs (bolis), goteros y ganchos.	Inicio de ciclo.
Apoyo en enredo y deshoje.	Cuando falta personal.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Bachillerato.		
b) Experiencia:	1 año.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	18 - 45 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Intermitente.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Asegurar el armado de trampas.			
Asegurar correcto funcionamiento del sensor proveedor de agua.			
Revisar oportunamente planta productora.			
Asegurar la desinfección de pasillo principal.			
Asegurar la limpieza de atomizadores.			
Preparación correcta de desinfectante.			
Asegurar vida de fauna polinizadora.			
Asegurar el uso de atomizadores.			
Asegurar desinfección de carros.			

Condiciones de trabajo	
a) Posición:	De Pie, Sentado y Agachado.
b) Espacio Físico:	Invernadero.
c) Temperatura:	Caliente.
d) Iluminación:	Natural.
e) Ventilación:	Natural y artificial.
f) Ruido:	APLICA.
Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: N/A.
	Horizontales: Manejo de planta, Cosechador, Saca cosecha, Bajador de planta.
	Superior: Supervisor de invernadero, Jefe Grower Jr. Invernadero, Subdirector de producción.
b) Externas:	N/A.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 34

Perfil de Puesto Manejo de Planta. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Manejo de planta.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura Grower Jr. Invernadero.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Supervisor de invernadero.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Supervisor de invernadero.	
Descripción Genérica:	
Efectuar un trabajo de calidad en la planta de acuerdo a instrucciones recibidas por su jefe inmediato.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Enredar planta.	
Reunir basura.	
Desbrotar y deshojar planta.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Limpieza de canaletas.	1 vez por semana.
Colocar goteros.	1 vez por semana.
Lavar carro.	1 vez por semana.
Hoja bandera.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Limpieza de invernadero.	Inicio de producción.
Colocar canaletas, slabs (bolis), goteros y ganchos.	Inicio de producción.
Llevar acabo la plantación.	Inicio de producción.
Colocar anillo o clip en donde corresponda.	Inicio de producción.
Reportar plagas y enfermedades.	En caso de ser detectadas.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Primaria.
b) Experiencia:	1 mes.
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida.
d) Edad:	18 - 45 años.
e) Sexo:	Indistinto.
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas.

Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento y Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación:		5. Políticas generales de la empresa APLICIA	
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historial	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Protección de activos.			
Adecuadas labores culturales.			
Revisión de goteros.			
Ser cuidadoso en el enredo.			
Reportar plagas.			
Seguir y ejecutar adecuadamente normas de inocuidad.			
Enredado correcto y adecuado.			
Cuidado de planta productora.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie, agachado y caminando .			
b) Espacio Físico:			
c) Temperatura: Extremoso caliente.			
d) Iluminación: Natural.			
e) Ventilación: Natural y artificial.			
f) Ruido: N/A.			
Relaciones del puesto			
a) Internas:	Inferior: N/A.		
	Horizontales: Sacha cosecha, Bajador de planta, Cosechador, Monitoreador.		
	Superior: Supervisor de invernadero, Jefe Grower Jr. Invernadero, Subdirector de producción.		
b) Externas:	N/A.		

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 35

Perfil de Puesto Jefe Grower Jr. Riego. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Jefe Grower Jr. Riego.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Dirección de producción Head Grower	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Director de producción.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: Supervisor de carga.	Auxiliar capturista, Operario de adecuación, Operario de fertirriego, Supervisor de carga, Operario de carga.
Superior: Director de producción Head Grower.	
Descripción Genérica:	
Coordinar y administrar la operación y conservación de la infraestructura de riego, la adecuación de nuevos invernaderos y la logística interna del traslado del producto de invernadero a empaque.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Gestionar la distribución de Cloro para desinfección del agua de riego, supervisando la medición de la concentración de desinfectante en el agua.	
Medir y regular los volúmenes de Drip, drenaje, EC, y pH de agua de riego y drenaje.	
Supervisión y coordinación de frecuencias y tiempos de riego.	
Conocer y manejar dinámica de sales.	
Determinar estrategia de riego al día.	
Coordinar ejecución de equipo de riego manual.	
Recorrido de invernadero para determinar estado de la planta.	
Supervisar la correcta aplicación de agroquímicos.	
Verificar y supervisar llegada de producto a empaque.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Requerir materiales.	1 vez por semana.
Revisar inventarios.	1 vez por semana.
Ajustar pH para aguas de riego en recetas.	1 vez por mes.
Crear y modificar recetas según necesidades de la planta.	1 vez por mes.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Capacitar al personal a su cargo en temas de preparación de mezclas de fertilizantes.	Personal nuevo.
Realización de guardias en días festivos y fines de semana.	De acuerdo a Rol.
Atención a técnicos.	Cuando se presentan.
Recepción de fertilizantes.	Cuando los hay.
Adecuación de invernadero nuevo.	Cuando se construye un invernadero nuevo
Atención a proveedores.	Cuando se presentan.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Licenciatura en Ingeniería Agrónoma o afín.		
b) Experiencia:	1 año.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Organizar o asignar diariamente el trabajo de otros. 4. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	26 - 45 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
d) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas. 6. Conocimientos		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral, Don de mando, Proactividad, Receptividad y Aprendizaje.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
e) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	X	15-25	Diario.
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	N/A		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	APLICA	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	APLICA	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Cubrir actividades fuera de horario laboral.			
Cumplir reglamentos internos de inocuidad.			
Ajustar pH y EC para aguas.			
Entregar en tiempo y forma invernadero nuevo adecuado.			
Entregar el producto cosechado a empaque en tiempo y forma.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie, sentado y agachado.			
b) Espacio: Oficina Hoogendoorn e Invernaderos.			
c) Temperatura: Caliente.			
d) Iluminación: Natural y Artificial.			
e) Ventilación: Natural y Artificial.			
f) Ruido: APLICA.			

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Auxiliar capturista, Operario de adecuación, Operario de fertirriego, Supervisor de carga, Operario de carga, Supervisor de empaque interno, Supervisor de almacén.
	Horizontales: Jefe de almacén, Jefe de empaque, Jefe de compras, Jefe Grower. Jr. Operativo
	Superior: Director de RIC´s, Director de RRHH, Director de Producción Head Grower, Director de Operaciones, Director de Mantenimiento.
b) Externas:	Técnicos de agroquímicos, Proveedores.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 36

Perfil de Puesto Auxiliar Capturista. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Auxiliar capturista.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Grower Jr. Riego.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Jefe Grower Jr. Riego.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Jefe Grower Jr. Riego.	
Descripción Genérica:	
Tener estricto control, organización y presentación de la información del área, así como realizar la recepción de colaboradores, proveedores y/o visitantes en oficina de la dirección de producción.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Presentar información sistematizada y clara.	
Recabar datos de rendimiento en cuanto a riego y cultivo.	
Ordenar la información de manera electrónica y física.	
Manejar y ser responsable de la información confidencial.	
Captura de asistencia de personal externo.	
Recibir reportes de aplicación de agroquímicos.	
Capturar cantidad de fertilizante utilizado en cada cabezal de riego.	
Capturar faltas de personal operativo.	
Atender a personal operativo brindando formatería de permisos y vacaciones.	
Recibir reportes de monitoreo (Fenología, polinización y monitoreo de trampas).	
Recibir formatos de fertirriego y aplicación de fertilizante, así como de mezclas de fertilizante.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Registrar información sobre plagas y enfermedades en plantas.	1 vez por semana.
Realizar requisiciones de materiales e insumos para actividades administrativas.	1 vez por semana.
Realizar controles de consumo de insumos y materiales (inventarios)	1 vez por mes.
Capturar inventarios de invernaderos.	1 vez por mes.
Entrega de equipo de protección a personal de aplicación.	1 vez por semana.
Entregar formato de inocuidad a supervisores y Grower Jr. Invernadero.	1 vez por semana.
Entregar formato de medición y cumplimiento de actividades en el interior del invernadero.	1 vez por semana.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Recibir y redireccionar a visitas en Hoogendoorn.	Cuando llegan visitas.
Apoyo en general a invernadero.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	

Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:	Bachillerato.		
b) Experiencia:	3 meses.		
c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	20-35 años.		
e) Sexo:	Indistinto.		
d) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Captura de datos en computadora. 4. Manejo de maquinas. 5. Idiomas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento, Expresión oral y Don de mando.		
c) Agudeza Visual:	Constante.		
e) Agudeza Auditiva:	Intermitente.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A		
Indirecta:	N/A		
Esporádica:	X	9	Periódicamente.
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	APLICA
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	APLICA	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Resguardar información.			
Tener información al día.			
Resguardar activos.			
Tener al día información de producción de cada invernadero.			
Mantener limpia el área.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De Pie, Sentado y Agachado.			
b) Espacio: Oficina Hoogendoorn.			
c) Temperatura: Templado.			
d) Iluminación: Natural.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: N/A.			

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: Fertirriego, Monitoreo, Manejo de planta, Cosechador, Saca cosecha, Bajador de planta
	Horizontales: N/A.
	Superior: Jefe Grower Jr. Riego, Jefe de nómina, Jefe de almacén, Director de operaciones, Supervisor de invernadero, Director de producción Head Grower, Jefe Grower Jr. Operativo, Subdirector de producción.
b) Externas:	N/A.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Gráfico 37

Perfil de Puesto Operario de Fertirriego. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto: Operario de Fertirriego.	Fecha de análisis: Octubre 2019.
Ubicación: Jefatura de Grower Jr. Riego.	Revisó: Dirección de Producción.
Reporta a: Jefe Grower Jr. Riego.	Analizó: Dirección de Recursos Humanos.
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior: N/A.	N/A.
Superior: Jefe Grower Jr. Riego.	
Descripción Genérica:	
Operar y conservar la infraestructura de riego mediante la implementación de métodos que permiten hacer un uso más eficiente, racional y sustentable del agua de riego.	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Operar equipo de riego.	
Atender y cumplir frecuencias y tiempos de riego.	
Medir y regular los volúmenes de Drip, drenaje, EC y pH de agua de riego y drenaje.	
Realizar actividad de riego.	
Realizar informe de horarios de riego.	
Llenar formatería de preparación de fertilizante.	
Medición de jarras.	
Mantener limpia área de trabajo.	
Lavado de tinacos.	
Revisión de filtros de tinacos.	
Cumplir con toda aquella actividad que solicite su jefe inmediato.	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Realizar guardias en fines de semana.	1 vez por semana.
Lavado de tina de riego (cuba).	1 vez por semana.
Realizar formato de mezclas de fertilizante.	1 vez por mes.
Actividades eventuales	Frecuencia:
Realizar guardias en días festivos.	Cuando los hay.
Descarga de fertilizante.	Cuando se requiere.
Apoyo a invernadero.	Cuando se requiere.
Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.	
Especificaciones de Puesto:	
Habilidad	
a) Instrucción:	Secundaria.
b) Experiencia:	1 mes.

c) Criterio:	1. Interpretar y aplicar de manera adecuada las órdenes recibidas dentro de la rutina establecida. 2. Organizar diariamente en forma distinta sus actividades. 3. Toma de decisiones y resolución de problemas.		
d) Edad:	20-50 años.		
e) Sexo:	Masculino.		
f) Conocimientos:	1. Leer y escribir. 2. Operaciones aritméticas. 3. Manejo de maquinas.		
Esfuerzo			
a) Físico:	Resistencia Física, Habilidad Manual y Habilidad mecánica.		
b) Mental:	Discriminación visual, Percepción, Memorización, Creatividad, Habilidad matemática, Expresión escrita, Razonamiento y Expresión oral.		
c) Agudeza Visual:	Intermitente.		
d) Agudeza Auditiva:	Constante.		
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:	N/A.		
Indirecta:	N/A.		
Esporádica:	N/A.		
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	N/A
1. Métodos y procesos de fabricación	N/A	5. Políticas generales de la empresa	APLICA
2. Proyectos nuevos	N/A	6. Políticas de ventas	N/A
3. Cambio de materiales	N/A	7. Expedientes/historiales	N/A
c) Responsabilidades y obligaciones			
Verificar buen estado de las plantas.			
Protección de activos.			
Mantener limpia el área.			
Entregar informes de tiempos, fertilizantes y mezclas.			
Realizar mediciones adecuadas y exactas.			
Verificar alarmas y regularlas.			
Condiciones de trabajo			
a) Posición: De pie, sentado y caminando.			
b) Espacio Físico: Invernadero.			
c) Temperatura: Templado.			
d) Iluminación: Natural.			
e) Ventilación: Natural.			
f) Ruido: APLICA.			

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior: N/A.
	Horizontales: Almacenista.
	Superior: Jefe Grower Jr. Riego, Subdirector de producción, Director de producción Head Grower.
b) Externas:	N/A.

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de Producción

Dirección General

Anexo 7 Listado de Puestos Existentes y no Existentes por Área

Tabla 10

Puestos Existentes y no Existentes de la Dirección de Operaciones. Elaboración Propia.

PUESTOS POR ÁREA		ESTATUS
ÁREA: DIRECCIÓN DE OPERACIONES.		
1	DIRECTOR DE OPERACIONES	EXISTENTE
2	JEFE DE ALMACEN	EXISTENTE
3	SUPERVISOR DE ALMACEN	EXISTENTE
4	ALMACENISTA	EXISTENTE
5	JEFE DE COMPRAS	EXISTENTE
6	AUXILIAR DE COMPRAS	EXISTENTE
7	CHOFER UTILITARIO	NUEVO
8	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	EXISTENTE
9	JEFE DE EMPAQUE	EXISTENTE
10	CAPTURISTA	EXISTENTE
11	SUPERVISOR DE PRODUCTO INTERNO	EXISTENTE
12	SELECCIONADOR DE TOMATE	NUEVO
13	AUXILIAR DE LINEA	EXISTENTE
14	EMPACADOR DE TOMATE	EXISTENTE
15	OPERARIO DE MAQUINA	EXISTENTE
16	ARMADOR DE CAJAS	NUEVO
17	ABASTECEDOR	NUEVO
18	EMPACADOR DE PRODUCTO TERMINADO	NUEVO
19	RECEPCIÓN DE PRODUCTO INTERNO	EXISTENTE
20	CARGADOR	EXISTENTE
21	JEFE DE LOGISTICA	EXISTENTE
22	SUPERVISOR DE LOGISTICA	NUEVO
23	FLEJADOR	EXISTENTE
24	CARGADOR	NUEVO
25	MOTACARGUISTA	EXISTENTE
26	AUXILIAR DE LOGISTICA	NUEVO
27	SUBDIRECCION DE LOGISTICA COMERCIAL	NUEVO
28	JEFE DE LOGISTICA COMERCIAL	NUEVO
29	RECEPCIONISTA DE PREODUCTO EXTERNO	NUEVO
30	SELECCIONADOR DE AGUACATE	NUEVO
31	SUPERVISOR DE PRODUCTO EXTERNO	NUEVO
32	CONTADOR	NUEVO
33	COMERCIAL	NUEVO
34	EMPACADOR DE AGUACATE	NUEVO
35	SUPERVISOR DE MERMA	NUEVO
36	CHOFER	NUEVO
37	JEFE DE CULTIVOS A CIELO ABIERTO	NUEVO

Tabla 11

Puestos Existentes y no Existentes de la Dirección de Producción. Elaboración Propia.

PUESTOS POR ÁREA		ESTATUS
ÁREA: DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN.		ESTATUS
1	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN HEAD GROWER	EXISTENTE
2	SUBDIRECTOR DE PRODUCCIÓN	EXISTENTE
3	JEFE GROWER JR. INVERNADERO	EXISTENTE
4	SUPERVISOR DE INVERNADERO	EXISTENTE
5	APLICADOR	NUEVO
6	MONITOREADOR	EXISTENTE
7	BAJADOR DE PLANTA	NUEVO
8	MANEJO DE PLANTA	EXISTENTE
9	COSECHADOR	NUEVO
10	SACA COSECHA	NUEVO
11	JEFE GROWER JR. RIEGO	NUEVO
12	SUPERVISOR DE CARGA	NUEVO
13	CARGADOR	NUEVO
14	OPERARIO DE FERTIRRIEGO	EXISTENTE
15	SUPERVISOR DE ADECUACIÓN	NUEVO
16	OPERARIO DE ADECUACIÓN	NUEVO
17	AUXILIAR CAPTURISTA	EXISTENTE

Tabla 12

Puestos Existentes y no Existentes de la Dirección de RICS. Elaboración Propia.

PUESTOS POR ÁREA		ESTATUS
ÁREA: DIRECCIÓN DE RICS.		ESTATUS
1	DIRECTOR DE RICS	EXISTENTE
2	JEFE DE CALIDAD	EXISTENTE
3	SUPERVISOR DE CALIDAD	EXISTENTE
4	JEFE DE INOCUIDAD	EXISTENTE
5	AUXILIAR DE INOCUIDAD	NUEVO
6	SUPERVISOR DE INOCUIDAD	NUEVO
7	OPERARIO DE LIMPIEZA	EXISTENTE
8	AUXILIAR DE INOCUIDAD	NUEVO
9	JEFE DE SERVICIOS GENERALES	EXISTENTE
10	JARDINERO	EXISTENTE
11	RECOLECTOR DE BASURA	EXISTENTE
12	CHOFER DE AUTOBUS	EXISTENTE

Tabla 13

Puestos Existentes y no Existentes de la Dirección de Finanzas. Elaboración Propia.

PUESTOS POR ÁREA		ESTATUS
ÁREA: FINANZAS.		
1	DIRECTOR DE FINANZAS	NUEVO
2	JEFE DE CONTABILIDAD	NUEVO
3	AUXILIAR CONTABLE	NUEVO

Tabla 14

Puestos Existentes y no Existentes de la Dirección de Recursos Humanos. Elaboración Propia.

PUESTOS POR ÁREA		ESTATUS
ÁREA: DIRECCIÓN DE RRHH.		
1	DIRECTOR DE RH	EXISTENTE
2	SUBDIRECTOR	EXISTENTE
3	JEFE DE PROFESIONALIZACIÓN Y DESARROLLO HUMANO	EXISTENTE
4	AUXILIAR DE PROSIONALIZACIÓN DESARROLLO HUMANO	NUEVO
5	JEFE DE NOMINAS	EXISTENTE
6	AUXILIAR DE NOMINAS	NUEVO
7	JEFE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	EXISTENTE
8	AUXILIAR DE RECLUTAMENTO	NUEVO

Tabla 15

Puestos Existentes y no Existentes de la Dirección de Mantenimiento. Elaboración Propia.

PUESTOS POR ÁREA		ESTATUS
ÁREA: DIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO		
1	DIRECTOR DE MANTENIMIENTO	EXISTENTE
2	JEFE DE MANTENIMIENTO	EXISTENTE
3	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	EXISTENTE
4	AYUDANTE DE MANTENIMIENTO	EXISTENTE
5	VELADOR	EXISTENTE

Anexo 8

Gráfico 38

Formato Seccionado. Elaboración Propia.

PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Nombre de la empresa:	Titular del puesto:
Nombre del puesto:	Fecha de análisis:
Ubicación:	Revisó:
Reporta a:	Analizó:
Puestos conexos:	Personal a su cargo:
Inferior:	
Superior:	
ESTA SECCIÓN DEBE SER LLENADA POR DIRECTIVOS	
Descripción Genérica:	
Descripción Específica:	
Actividades continuas diarias:	
Actividades periódicas:	Frecuencia:
Actividades eventuales	Frecuencia:

Nota: Las actividades quedan sujetas a las predeterminadas aquí y las dictadas por su jefe inmediato.

ESTA SECCIÓN DEBE SER LLENADA POR DIRECTIVOS			
Especificaciones de Puesto:			
Habilidad			
a) Instrucción:			
b) Experiencia:			
c) Criterio:			
d) Edad:			
e) Sexo:			
f) Conocimientos:			
Esfuerzo			
a) Físico:			
b) Mental:			
c) Agudeza Visual:			
d) Agudeza Auditiva:			
ESTA SECCIÓN DEBE SER EVALUADA MEDIANTE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DETERMINADOS			
Responsabilidad			
a) Supervisión	De qué tipo	Número de personas	Frecuencia
Inmediata:			
Indirecta:			
Esporádica:			
b) Discreción			
Acceso a información confidencial:		4. Planos y diseños	
1. Métodos y procesos de fabricación		5. Políticas generales de la empresa	
2. Proyectos nuevos		6. Políticas de ventas	
3. Cambio de materiales		7. Expedientes/historiales	
c) Responsabilidades y obligaciones			
ESTA SECCIÓN DEBE SER EVALUADA MEDIANTE HERRAMIENTAS DE MEDICIÓN DE LOS ATRIBUTOS DETERMINADOS			
Condiciones de trabajo			
a) Posición:			
b) Espacio Físico:			
c) Temperatura:			
d) Iluminación:			
e) Ventilación:			
f) Ruido:			
ESTA SECCIÓN DEBE SER LLENADA POR DIRECTIVOS			

Relaciones del puesto	
a) Internas:	Inferior:
	Horizontales:
	Superior:
b) Externas:	

Elaboró:

Dirección de Recursos Humanos

Aprobaciones:

Titular del puesto

Dirección de

Dirección General



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

FESC Facultad de
Estudios
UAEM Superiores de
Cuautla

H.H. Cuautla, Morelos, a 08 de septiembre de 2021
ASUNTO: VOTO DE APROBACION DE TESIS

LIC. MARÍA DE LOS ÁNGELES FERNÁNDEZ DOMÍNGUEZ
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES DE CIAUTLA
PRESENTE

Los suscritos catedráticos de la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, adscritos a la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, así como docentes externos a la Facultad, nos dirigimos a usted con el fin de comunicarle que después de haber revisado la tesis que lleva por nombre:

“Reingeniería de perfiles de puesto en una empresa privada de Yecapixtla, Morelos”

Que presenta el sustentante Elvis Iván Rodríguez Santos, pasante de la licenciatura en PSICOLOGÍA en la Facultad de Estudios Superiores de Cuautla, le manifestamos que consideramos que reúne todos los requisitos que exige un trabajo de esa naturaleza, por lo que otorgamos nuestro VOTO DE APROBACIÓN.

Sin otro particular de momento y agradeciendo de antemano su atención a la presente, quedamos de usted

Atentamente

Mtra. Lorena Porcayo Taboada	(No se anexa firma)
Mtra. Lorena Domínguez Márquez	(se anexa firma electrónica)
Mtra. Lizeth Alanís Vargas	(se anexa firma electrónica)
Mtro. Orlando Jonathan Valle Romero	(se anexa firma electrónica)
Mtro. Antonio Gallegos Vázquez	(se anexa firma electrónica)

c.c.p. Archivo electrónico gcag



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE MORELOS

Se expide el presente documento firmado electrónicamente de conformidad con el ACUERDO GENERAL PARA LA CONTINUIDAD DEL FUNCIONAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS DURANTE LA EMERGENCIA SANITARIA PROVOCADA POR EL VIRUS SARS-COV2 (COVID-19) emitido el 27 de abril del 2020.

El presente documento cuenta con la firma electrónica UAEM del funcionario universitario competente, amparada por un certificado vigente a la fecha de su elaboración y es válido de conformidad con los LINEAMIENTOS EN MATERIA DE FIRMA ELECTRÓNICA PARA LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ESTADO DE MORELOS emitidos el 13 de noviembre del 2019 mediante circular No. 32.

Sello electrónico

LIZETH ALANIS VARGAS | Fecha:2021-09-09 13:17:00 | Firmante

p1o/ZdKoonGpl0mtQ1G2ey0jwP/nQxt9qW0qLPYQd7bdMYgv/ID0eQa02vb32OotQ6EM+dkB0FJHeyPmLIMGsfdrXA7QAAbD9IGCbImI39UnMIO+ZimDOTmMazIDqYIYmj9PqtBM5f23woV64vWJLWxzzGZ6PEmwJdUsX0cRRgpqH6ggZnK3LjsQkMMW2rbBYHakIYLwfHlhfDSN1+zssOIAaf9In7ZVK5akVZe7oUU5ZVGBDBO2102mSOpSEXf6/aaq9clnr9YTTFEzVJIA4OQNMaADZIDUvRPe0bwXxHfyms94W5/Ex0PITJxavh0HYSC40tPqctc5ol1M37YwiiJG==

ANTONIO GALLEGOS VAZQUEZ | Fecha:2021-09-09 13:43:21 | Firmante

wfmm9gEedOk16hoFKI+49rHEwMMS3Tpmcmk4CG3vddjIq/NpbLR2L4M1SjvEGrSmVwG5ywKs9OoG8mDzzO5f+KHhNy4sJLHaHZASigOqz5BXqBvV1udWwUhwgohiMRxXWzTIUSzy8A3TwS3YjMDVQU4GdWYGH8QydgGveI/gYyHrq/GIwxss9RJPeFKSiDBYzu3wUkLFf7jp+aDJP+5LVrFYKSlmeZnKsJqbk6eOF/mj1N464Hli+yRlpLZNUx8jZPIADKGyOPTk2RTmhuS7Sv6ic3AOoaXba/sx1+X1ucrj2U4VKVdqYb4fUPu2yIWqFJm0JUyqUIQLMroYtQ==

ORLANDO JONATHAN VALLE ROMERO | Fecha:2021-09-09 14:05:17 | Firmante

o9Auk/1gnAjm9nFybFwos9vor/0IO9BrmXaacy0WweDelmdHCY+b9cNogXegXaN4abXymtI0E3WZNHyf7GYRcCLRxbbiA2nYMKvT31cu+nRN0VEJOZLS0NUFbLpYZsFlbnuSofkV9Q1M5/olPoFLjFFDxwhR7d5ZpUi6WkidMDA/1PWb0ksdALH1114XksuvU2CjcSxRjox07s5GYyhuOpEN/5elVhJebXwdIWMzUNUvZC+pw6AM1XoAwwuJcsqikMPk18/fEwQ9stCYqC5xOMd24IgrPmi77q6LdcLy+VbWlwUE7oENUvXPJ6Pbrx2nENmALtuKy+Ga7xDfEO5A==

LORENA DOMINGUEZ MARQUEZ | Fecha:2021-09-09 16:45:20 | Firmante

DKKUm0bNg3OvYn9SNB3Feqb6Jz23NuqC4ugLfaYgTgkWgb1fVwJPb0MWqeKdaGB39L+deN1SXqdaL2g1Fr9yqpxih2NsZdxQgNZTIkV6PYr28mT/J0TpNvr1mVpNSEAmOV0UyHH66UvbHNzBVydfWJQxcifYwfHG0uK9o1zukv4qYliNL1GM06y+4+nJ8diTdUJJamgW X2jEmZ+cuGDte9kolXeB2GEt1MFe5DFHi4d0Jcv8fx0XD7sVwur8khSu0eiPGalap4F2KRQY1kUDUNEY0MO+h1TmgIEryIC6zW/DKaLEnsbcKfp6Kz1pQp80UZ+SRu3jOcGhP23VyLKEA==

Puede verificar la autenticidad del documento en la siguiente dirección electrónica o
escaneando el código QR ingresando la siguiente clave:



mUx17c

<https://efirma.uaem.mx/noRepudio/LRjAY20HhQ40JIIAXNjh3IRu2J4JnVR5>

