

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN MODELO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS: DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS. CASO DE ESTUDIO: EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

SONIA DE LOS ÁNGELES LEÓN FLORES

sonia-leon@hotmail.com

Director: Ing. Fausto Ernesto Sarrade Dueñas

fausto.sarrade@epn.edu.ec

2013

DECLARACIÓN

Yo, Sonia de los Ángeles León Flores, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Sonia de los Ángeles León Flores

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Sonia de los Ángeles León Flores, bajo mi supervisión.

Ing. Fausto Ernesto Sarrade Dueñas

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

"Donde hay fe hay amor, donde hay amor hay paz, donde hay paz esta Dios y donde está dios no falta nada". Blanca Cota

Gracias a Dios por la fortaleza que me ha dado para salir adelante, éste es un ejemplo de los logros que se pueden alcanzar cuando la fé es más grande que las adversidades.

"Si caes es para levantarte, si te levantas es para seguir, si sigues es para llegar a donde quieres ir y si llegas es para saber que lo mejor está por venir; un paso más en la vida, un logro alcanzado, pero el inicio de una nueva meta". Elbano Mendoza

Sin la sabiduría de mis padres no habría llegado a éste momento. Un agradecimiento a mi familia por su apoyo incondicional en el crecimiento profesional y personal, quienes han hecho lo que ahora soy, si no crecemos como seres humanos no podremos ser buenos profesionales.

"El verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que sea quien es". Jorge Bucay

Gracias amor por llegar a mi vida en el momento oportuno, por tu aliento para seguir adelante, y por tu paciencia en cada día entregado a éste trabajo.

Un agradecimiento especial al Ing. Fausto Sarrade por su tiempo y sus conocimientos ofrecidos, sin éstos no habríamos llegado a éste feliz momento.

SONIA

DEDICATORIA

Daniel este trabajo te lo dedico a ti hijo, por ser mi motivación, mi motor, mi fuerza para salir adelante, y mi deseo de ser tu ejemplo a seguir.

Tu eres quien más se a sacrificado para que yo pueda alcanzar mis logros, eres diferente a los demás lo sé, desde muy pequeño has sido responsable, fuerte y gracioso; cualidades que te ayudarán a ser profesional, ser humano y un día padre de familia, nunca cambies hijo.

Espero que un día recuerdes éstas palabras y te ayuden a vencer las adversidades y logres cumplir tus sueños, pero lo lograrás con esfuerzo, sacrificio y sobre todo con el deseo de demostrar a los demás que puedes hacerlo, y sé que lo lograrás, porque para eso aún tienes a tu madre.

SONIA

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	v
CAPÍTULO I.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	2
1.2.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	3
1.4 LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	4
1.4.1 GENERALIDADES.....	4
1.4.2 UBICACIÓN.....	5
1.4.3 ACTIVIDAD.....	5
1.4.4 PERFIL ORGANIZACIONAL.....	6
1.4.5 PRODUCTO.....	9
1.4.6 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	11
1.4.6.1 Misión.....	11
1.4.6.2 Visión.....	11
1.4.6.3 Políticas empresariales.....	11
1.4.6.4 Valores empresariales.....	12
1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	15
1.6 PLANO DE DISTRIBUCIÓN.....	16
CAPÍTULO II.....	20

2.1	MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS.....	20
2.2	COMPETENCIAS.....	20
2.2.1	DEFINICIÓN Y BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS.....	20
2.2.2	CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS.....	20
2.2.3	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	24
2.3	DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.....	25
2.3.1	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	25
2.3.1.1	Elementos de la descripción de cargo.....	26
2.3.1.2	Métodos de recolección de datos sobre cargos.....	27
2.3.1.3	Utilidad del análisis y descripción de cargo.....	29
2.3.2	VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS.....	30
2.3.2.1	Métodos de valoración y clasificación de cargos.....	32
2.3.2.2	Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar.....	37
2.3.2.3	Selección de los factores de evaluación.....	38
2.3.2.4	Definición de los factores de evaluación.....	40
2.3.2.5	Desarrollo de la escala de grados por factor.....	40
2.3.2.6	Ponderación y puntuación de los factores.....	40
2.3.2.7	Asignación de puntaje a los grados.....	42
	CAPÍTULO III.....	46
3.1	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	46
3.1.1	METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	47
3.1.2	MAPA DE PROCESOS.....	47
3.1.3	ANÁLISIS DE LOS SUBPROCESOS DE RECURSOS HUMANOS.....	50
3.1.3.1	Descripción, análisis, clasificación y valoración de cargos.....	51
3.1.3.2	Reclutamiento.....	51
3.1.3.3	Selección de personal.....	51
3.1.3.4	Inducción.....	52
3.1.3.5	Capacitación.....	52
3.1.3.6	Compensación de personas.....	53

3.1.3.7 Evaluación.....	54
3.1.3.8 Seguridad y Salud en el trabajo.....	54
3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	55
3.3 MANUAL DE ACTIVIDADES Y DESCRIPCIONES DE CARGO POR COMPETENCIAS.....	57
3.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS.....	57
3.3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	57
3.3.3 DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO.....	57
3.3.3.1 Procedimiento de recolección de la información.....	58
3.3.4 PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS.....	59
3.3.4.1 Conocimientos.....	60
3.3.4.2 Experiencia.....	60
3.3.4.3 Capacitación.....	60
3.3.4.4 Competencias de gestión.....	60
3.3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES DE LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	62
3.4 VALORACIÓN DE CARGOS.....	64
3.4.1 PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE CARGOS.....	64
3.4.1.1 Conocimientos.....	64
3.4.1.2 Experiencia.....	65
3.4.1.3 Capacitación.....	66
3.4.1.4 Competencias de gestión.....	67
3.4.1.5 Condiciones de trabajo.....	67
3.4.2 JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS.....	69
CAPÍTULO IV.....	72
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	72
4.1 CONCLUSIONES.....	72
4.2 RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS.....	76
ANEXOS.....	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Ubicación empresa ARCOFLORE FLORES ARCO IRIS S.A.	5
Figura 2 – Cultivo de rosas.....	8
Figura 3 – Cuartos fríos: empaque.....	9
Figura 4 – Organigrama estructural ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	11
Figura 5 – Filosofía empresarial ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.....	15
Figura 6 – Organigrama posicional de ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.	16
Figura 7 – Mapa de distribución de áreas de ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.	17
Figura 8 – Clasificación de las competencias, Modelo del ICEBERG.....	24
Figura 9 – Flujograma de las etapas del método de valoración de cargos por puntos.....	38
Figura 10 – Mapa de procesos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. ...	50
Figura 11 – Sub procesos Departamento de Recursos Humanos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A	52

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Variedades de producción de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.	10
Tabla 2 - Inventario de puestos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A .	19
Tabla 3 - Cuadro comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos.....	32
Tabla 4 - Clasificación de la gradación de factores.	42
Tabla 5 - Ponderación de factores I.	43
Tabla 6 - Ponderación de factores II	43
Tabla 7 - Base de puntos según el número de cargos y factores.	44
Tabla 8 - Perfil del cargo por competencias de gestión.	62
Tabla 9 - Clasificación de las competencias de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A..	66
Tabla 10 - Clasificación de los niveles de conocimiento formal.....	68
Tabla 11 - Puntaje asignado de acuerdo al tiempo de experiencia.....	69
Tabla 12 - Puntaje asignado de acuerdo a la capacitación complementaria.....	70
Tabla 13 - Condiciones de trabajo.....	71
Tabla 14 - Jerarquización de puestos.....	78

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Modelo de la orden de encuadernación	83
ANEXO B - Galeria de principales variedades	85
ANEXO C - Programa de inducción y entrenamiento.....	86
ANEXO D - Plan de capacitación anual	95
ANEXO E - Manual de actividades y perfiles de cargo	106

RESUMEN

El presente trabajo de investigación realiza un análisis situacional de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. su filosofía, producción, ventas, recurso humano, datos e información general para comprender ampliamente la realidad de la misma. Enmarcándose principalmente en la elaboración del Manual de actividades y perfiles de cargo por competencias, proponiendo el mejoramiento de los procesos implementados actualmente en el Departamento de Recursos Humanos, el cual servirá especialmente como herramienta para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la organización.

Además recopila datos importantes de autores que han trabajado en el ámbito de la administración y gestión de talento humano, tomando sus aportes, teorías y conceptos como base para el desarrollo del presente trabajo, y que podrían ser tomados en cuenta para posteriores investigaciones.

El resultado obtenido es también información sobre la metodología para valoración de cargos, aplicándose el de puntos. Determinando además los factores a evaluar y los puntos asignados a cada uno de ellos, obteniendo una clasificación y jerarquización de los cargos valorados con la correspondiente remuneración, convirtiéndose en un aporte importante para la gestión de pagos y salarios.

Palabras clave: Competencia, Gestión, Modelo

ABSTRACT

The present investigation work does a situational analysis of the company ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. about its philosophy, production, sales, human resource, data and general information to understand the reality of the same one. It refers mainly in the elaboration of the activities Manual and position profiles by competitions, proposing the improvement of the processes implemented at the moment in the Human resources Department, which will be especially as tool to reach the objectives and goals outlined by the organization.

Also, it gathers authors' important data who have worked in the environment of the administration and human talent administration, it's taking their contributions, theories and concepts as base and which they could be taken into account for later investigations.

The obtained result is also information about the methodology for valuation of positions; it was applied of the points. Also, it determines the factors to evaluate and the points assigned to each one of them, through which we will obtain a classification and hierarchization of the positions valued with the corresponding remuneration, becomes it in an important contribution for the administration of the process of payments and salaries.

Keywords: Competition, Management, Model.

CAPITULO 1

1.1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Las empresas de hoy necesitan ser más competitivas por lo tanto deben prepararse para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa la gestión por competencias para mejorar el rendimiento de los individuos y de la organización y así lograr el continuo crecimiento de la empresa y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Según Chiavenato (2011), quien menciona: "Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar".

Anteriormente se hablaba de Recursos Humanos o el personal de una forma fría, se refería a ellos como pequeños cerebros destinados a cumplir en forma eficaz con un horario de trabajo lo que causaba que no se aporte innovaciones a su gestión diaria, ya que solo se guiaban por las directrices establecidas por la gerencia de Recursos Humanos. La implementación del manual de gestión por competencias del capital humano, es una herramienta estrategia de las empresas, el mismo que le permitirá incrementar la productividad y lograr que la organización sea más competitiva dentro del mercado.

La Gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, ya que depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional

adoptada, la tecnología utilizada, los procesos internos y muchas más variables importantes.

Para Chiavenato (2002) “Las personas constituyen el principal activo de la organización, de ahí la necesidad de que ésta sea más consciente y esté más atenta de los empleados”, por ello la gestión del Talento Humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas, de manera que se facilite alcanzar los objetivos individuales y empresariales.

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar y aplicar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias mediante la descripción, análisis, clasificación y valoración de cargos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar y analizar los diferentes subsistemas de Recursos Humanos que maneja la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.
- Elaborar un manual de puestos para ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. determinando actividades, responsabilidades y requerimientos de los puestos de trabajo; dicha descripción contempló: datos de identificación, datos funcionales y datos de requerimientos.

- Determinar el valor y el nivel de los puestos dentro de la organización y sobre esa base asignar los sueldos fomentando la competitividad remunerativa de la empresa y el establecimiento de una política equitativa de salarios.
- Diseñar y aplicar un modelo de gestión de Recursos Humanos para los subsistemas de descripción, análisis y clasificación de cargos que servirá de base para el diseño de estructuras organizacionales.

1.3 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de rosas, cuya producción se coloca principalmente en los mercados americanos y europeos. La empresa se encuentra en el mercado floricultor desde 1996 con un importante crecimiento productivo y precios que a través del tiempo se han venido manteniendo sin incrementos relevantes, ya que se considera un elemento suntuario y no de primera necesidad. Sin embargo requiere de criterios humanos de calidad y no mecanizados, por lo que es necesario mantener la satisfacción de sus trabajadores, un adecuado ambiente laboral, seguro y saludable tanto física como mentalmente para incrementar su productividad y competitividad, lo cual evidencia la necesidad de establecer un Modelo de Gestión de Recursos Humanos que implante parámetros de trabajo, y ubicación adecuada de las personas en función a sus capacidades y habilidades.

Por lo anteriormente expuesto el presente trabajo pretende establecer la información base para la implantación de un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por competencias con un manual de actividades y perfiles de cargo, incluirá además la valoración de cargos que permitirá definir la estructura organizacional y facilitará el establecimiento de políticas salariales que favorezca principalmente a la empresa y a quienes conforman la plana directiva.

La descripción y el análisis de cargos no es una competencia únicamente del Departamento de Recursos Humanos, sino de cada Unidad Administrativa, debiendo ser desarrollada según las necesidades y los requerimientos de cada área, lo que significa que en esta tarea debe existir un involucramiento de todos para generar los procesos de manera objetiva, lo que permitirá realizar el diseño de un modelo de descripción, valoración, clasificación y remuneración de puestos, para el mejoramiento del sistema de recursos humanos de la Organización, a continuación se detalla la información general con el fin de conocer la estructura funcional de la Empresa.

1.4 LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

1.4.1 GENERALIDADES:

El sector florícola posee una de las industrias más fuertes en muchos países desarrollados y en vías de desarrollo. Esta industria, que se inició a finales del siglo XIX abarca la producción y cultivo de flores variadas tales como rosas, flores de verano, flores tropicales, y otras. Siendo las rosas el producto más cotizado y de mayor demanda a nivel mundial.

Es una industria muy dinámica, que ha crecido de manera rápida; y se compone de 3 principales actores: los productores, los mayoristas y los minoristas cuyas actividades comerciales están interrelacionadas. Las tendencias actuales de Mercado son orientadas hacia la eliminación de los intermediarios, es decir que las flores pasen desde el productor hacia el minorista, ya que así se espera lograr una considerable disminución en los precios.

ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. es una empresa ecuatoriana orientada a satisfacer los requisitos del cliente y la preservación del ambiente, garantizando la

seguridad y salud ocupacional de todos sus trabajadores y mejorando continuamente sus procesos.

1.4.2 UBICACIÓN

Se encuentra ubicada en la región Sierra, provincia de Cotopaxi, cantón Pujilí, al Sur de Quito, barrio Alpamalag de Quevedos, a 2850 m.s.n.m. Su dirección es vía a Alpamalag de Acurios kilómetro dos y medio calle principal, referencia de ubicación: frente a la plantación Agrorab, teléfono 03 2723715/ 03 2724240

1.4.3 ACTIVIDAD

- Cultivo y proceso de rosas frescas
- Exportación y comercialización de rosas frescas



Figura 1 - Ubicación empresa ARCOFLORES FLORES ARCO IRIS S.A.

1.4.4 PERFIL ORGANIZACIONAL

ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. Se constituyó mediante escritura pública celebrada ante el Notario Vigésimo Octavo del Cantón Quito, Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín el 13 de Septiembre de 1996 e inscrita legalmente en el Registro Mercantil del Cantón Latacunga el 28 de Octubre de 1996. Con fecha 29 de Marzo de 1999 se procedió a hacer un aumento de Capital y Reforma de Estatutos de la Compañía, ante el Notario Vigésimo Octavo del Cantón Quito, Dr. Jaime Andrés Acosta Holguín, legalmente inscrita en el Registro Mercantil del Cantón Latacunga el 21 de Mayo de 1999.

Está dedicada a la producción y exportación de rosas frescas desde 1996, y cuenta actualmente con 16 hectáreas y aproximadamente 60 variedades caracterizadas por su excelente follaje, clara definición de colores, y buen tamaño de botón.

Nuestra filosofía se basa en un crecimiento sustentable, estrechamente ligado al cuidado del medio ambiente, el bienestar de nuestros colaboradores, y la satisfacción permanente de nuestros clientes como socios estratégicos, logros que se alcanzan gracias a estrategias y políticas claramente definidas, en beneficio de todos los involucrados.

La innovación de procesos y aplicación de nuevas tecnologías en cultivo y postcosecha buscan permanentemente satisfacer altas expectativas de calidad y servicio.

La calidad empieza con la selección óptima del suelo y su preparación, de allí que la calidad de los suelos de ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A., su luminosidad ecuatorial extendida y clima andino, constituye una ventaja natural. Los invernaderos y plásticos, sistema de riego por goteo y duchas, sistemas de transporte de la flor por cable vía y demás infraestructura, permiten un manejo integrado de la producción.

Los reservorios de agua almacenan el líquido vital que proviene de un pozo profundo de excelente calidad y características, evitando así causar problemas de falta de agua a la comunidad cercana. Igualmente se recolecta el agua lluvia de los invernaderos, lo cual garantiza el recurso en las épocas de sequía.

Nuestro equipo está en permanente proceso de capacitación y adiestramiento, contamos con 183 personas que gozan de estabilidad y reciben todos los beneficios que la ley otorga, a más de beneficios que la Empresa entrega directamente.

La cosecha se realiza bajo políticas y controles de alta exigencia operativa y calidad final, la misma que se apoya en un sistema de transporte por cable que permite que la flor llegue rápidamente a la postcosecha.



Figura 2 - Cultivo de rosas

La revisión y verificación de los puntos de corte constituye la puerta de entrada a la postcosecha. La clasificación y agrupación se la realiza en una sala con varios módulos que son permanentemente controlados y evaluados en función de la calidad final de cada ramo. La agrupación se realiza acorde a las necesidades de nuestros

clientes, cumplimiento de órdenes fijas, y características de cada variedad, etiquetando en cada ramo información que permite dar un seguimiento completo del proceso: fecha, módulo, etc.

Los ramos ingresan primeramente a un proceso estándar de hidratación y prevención, antes de ser embalados acorde a parámetros que definen la cantidad de ramos por caja.



Figura 3 - Cuartos fríos: empaque

Además de las condiciones del País, el Recurso Humano por su valor y su formación, siempre ha sido un factor clave para que la Empresa crezca y se mantenga en altos niveles de eficiencia. Siempre se ha inculcado el valor de “vestir la camiseta” de la empresa, generando desde siempre un buen ambiente laboral, lo que ha permitido a la empresa mantenerse competitiva y líder en el mercado.

1.4.5 PRODUCTO

ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. En la actualidad se dedica a la producción y exportación de las siguientes variedades que detallo en el siguiente cuadro:

Tabla 1- Variedades de producción de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

COLORES	VARIEDADES
Rojos	Forever Young, Freedom, Nigth Fever, Sexy Red.
Blancos	Vendela, Anastacia, Crème de la Crème, Escimo, Mondial, Mount Everest, Proud, Talea, Tibet.
Amarillos	Euphoria, Hammer, Golda, Kerio, Sonrisa, Tara.
Verdes	Green Tea, Super Green
Rosados	Aubade, Blush, Cherry Brandy, Circus, Classic Cezanne, Cumbia, Esperance, Farfalla, Friend Ship, High and Yellow Flame, High Magic, High Merengue, La Belle, Leonidas, Malibú, Soutine, Sweetness
Bicolores	Cherry O, Corrida, Engagement, Peckoubo, Sanaa, Star Rose, Sweet Akito, Sweet Unique, Titanic, Topaz.
Anaranjados	Dark Milva, Encanto, High Orange, Voodoo
Lavandas	Blue Curiosa, Cool Water, Maritim

ANEXO B - Galería de principales variedades

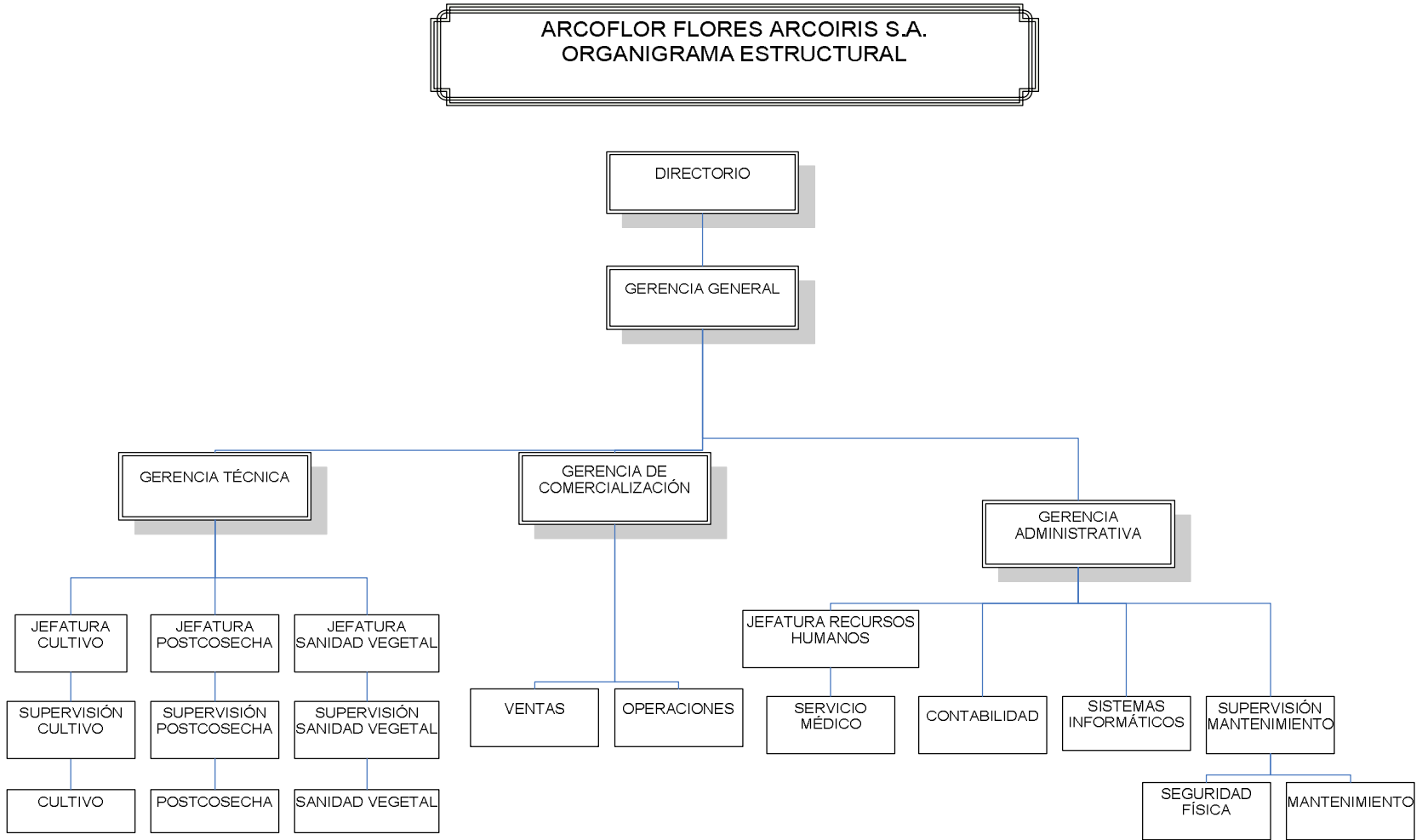


Figura 4 – Organigrama Estructural ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

1.4.6 PRINCIPIOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

1.4.6.1 Misión

ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. produce, comercializa y exporta rosas frescas cumpliendo estándares de la más alta calidad, satisfaciendo las exigencias de nuestros clientes del mercado floricultor a nivel mundial, apoyando el incremento de empleo en el sector como aporte al crecimiento de la economía del país.

1.4.6.2 Visión

En el 2015 ser una organización posicionada en el mercado floricultor como una de las mejores en el cumplimiento de estándares de calidad, con personal altamente calificado y eficiente, preocupados por el cuidado a nuestros trabajadores y al medio ambiente.

1.4.6.3 Políticas empresariales

El departamento de Recursos Humanos en conjunto con la Unidad de Seguridad y Salud y aprobada por la Gerencia ha elaborado y publicado en rótulos internos la siguiente política:

Política de seguridad y salud en el trabajo

La empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. dedicada al cultivo y exportación de rosas considera su recurso humano como el capital más importante con el que cuenta, por lo que se compromete a incluir una partida económica dentro del presupuesto anual destinada a la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional para

mantener buenas condiciones laborales, con personal motivado y comprometido en la prevención de los riesgos, accidentes, incidentes y enfermedades que pudieran producirse por la realización de actividades en el trabajo; como también del cuidado del entorno natural, mediante el cumplimiento de la normativa legal vigente y la mejora continua que permitirán obtener productos de calidad y por consiguiente la sostenibilidad de recursos para el acatamiento de la presente política.

El responsable de la gestión, financiamiento y evaluación del cumplimiento es el Gerente General, como máxima autoridad de la empresa, compromiso compartido con los miembros del Comité de Seguridad y Salud, y el profesional calificado en el área.

1.4.6.4 Valores empresariales

1.4.6.4.1 Responsabilidad

Cumplimos con los compromisos y obligaciones adquiridas por nuestro personal y la empresa, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, resultado de las decisiones que toma o acepta, estando dispuesto a rendir cuenta de estos. Tomamos en serio lo que hacemos, pensamos muy bien todas las acciones que vamos a ejecutar antes de iniciarlas, apoyándonos en la reflexión seria de los hechos.

1.4.6.4.2 Calidad

La excelencia en el trabajo a realizar implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual somos responsables. Poseemos la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y

operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.

1.4.6.4.3 Vocación de servicio al cliente

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como de los propios clientes y todos aquellos que cooperen con la empresa, como el personal ajeno a la organización, manteniendo nuestra vocación de servicio al cliente como la base fundamental de la competitividad, en la calidad en el servicio y el logro de la excelencia.

1.4.6.4.4 Innovación

Tenemos la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes y el segmento de la economía donde actuamos.

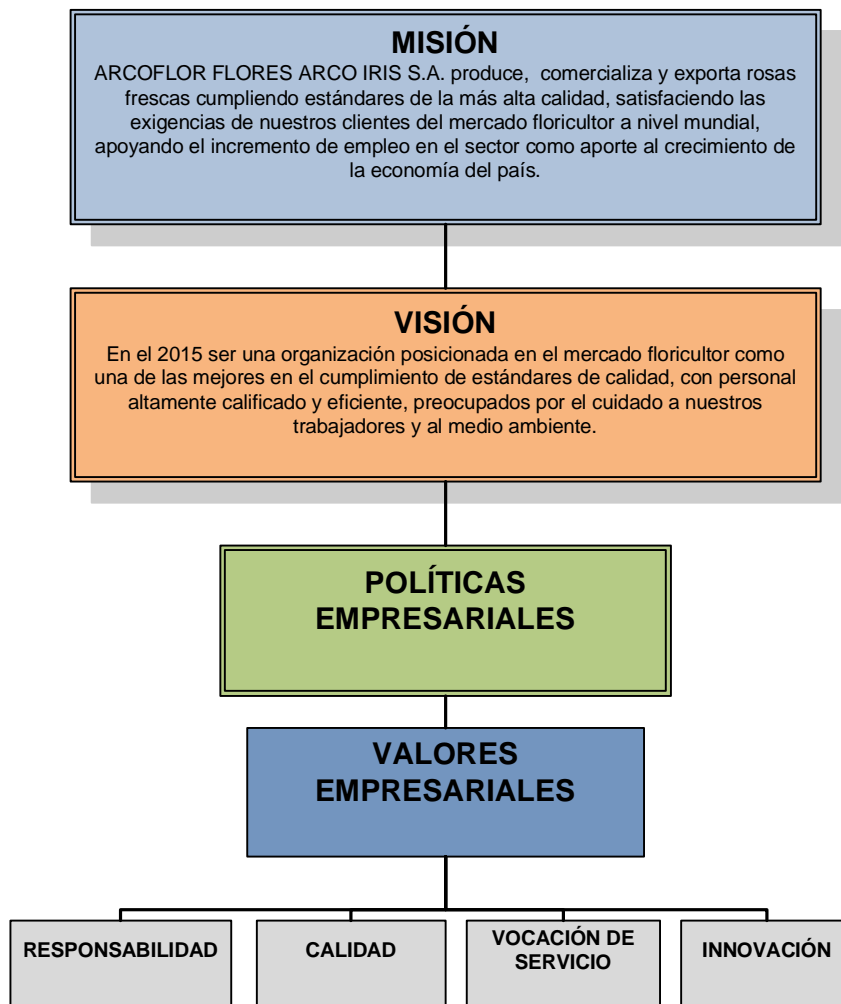


Figura 5 – Filosofía Empresarial ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

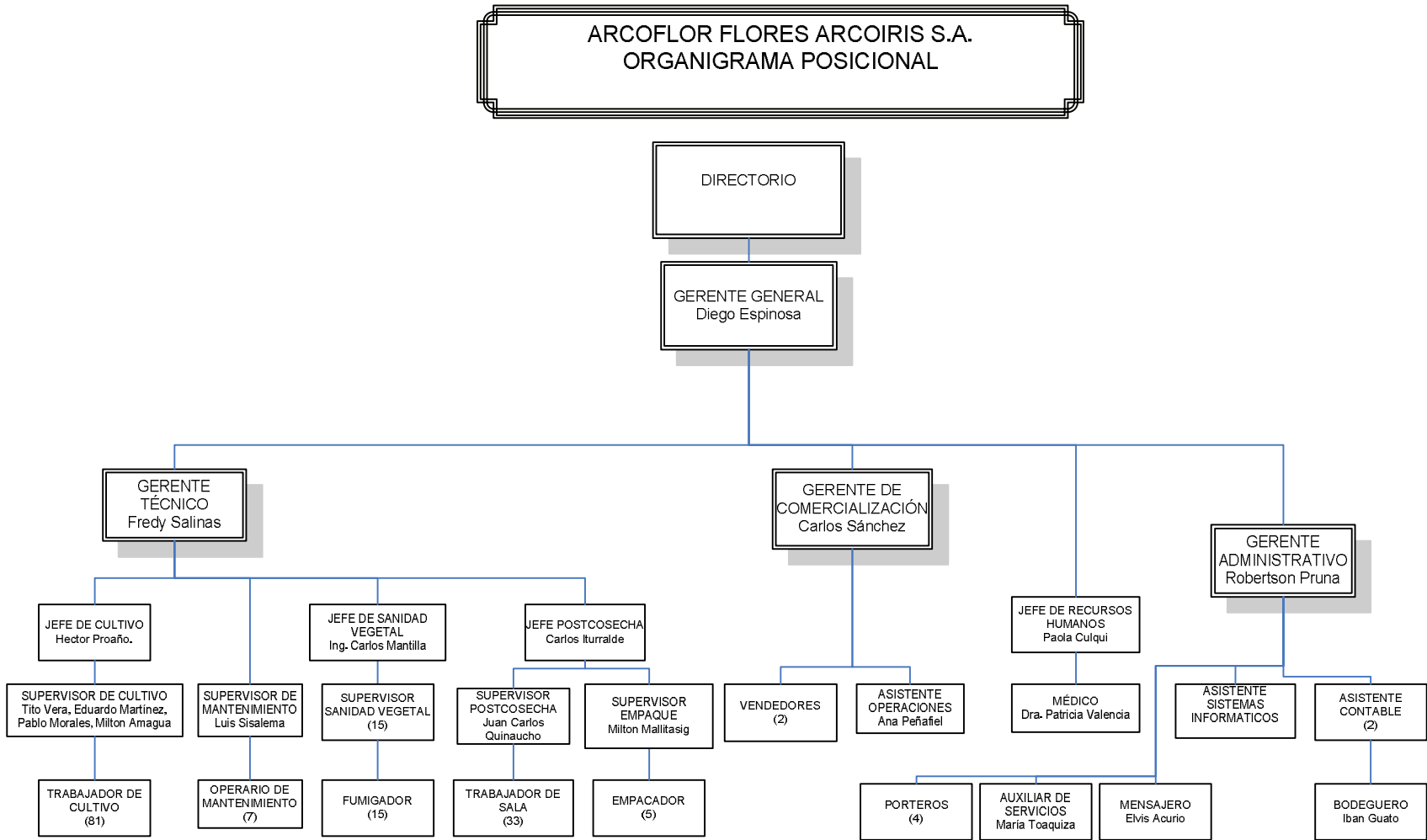


Figura 6 – Organigrama Posicional de ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

Sus principales indicadores de producción durante el año 2012 en producción bruta 14'498,651 tallos, de los cuales 11'403,651 tallos de producción fueron exportables en sus principales variedades Premium: Freedom en rojo, y en colores las variedades más vendidas son: Aubade, Cherry O!, Encanto, Farfalla, High & Magic, High & Orange Magic, High & Yellow Flame, Mondial, Proud, Sweetness, Topaz. Generando un total de ventas en el año 2012 de \$3'765,986 dólares a sus principales clientes en Rusia: BAK, Gante, Bacu, Rom; en Europa: Fleura Metz, Flower Express, Fresh Latitude, Exotic Flowers; en Estados Unidos: Tradewins, Sierra Flowers, American Fly Supply, Galería, Usa bouquet.

El presupuesto utilizado por metro cuadrado es de \$ 20.50 dólares, invertido en productos como: Fertilizantes, Materiales de Empaque, Químicos (Pesticidas) constituyendo entre otros el 40% del presupuesto total, mientras que el 60% restante lo constituye la mano de obra con el pago de sueldos, beneficios, alimentación, transporte, equipos de protección, etc., por lo que se considera muy necesario el poner un especial énfasis en mantener un Recurso Humano plenamente comprometido y motivado.

El Recurso Humano de la empresa provienen principalmente de los sectores periféricos y aledaños de la provincia de Cotopaxi, como son: Pujilí, Latacunga, San Felipe, La Calera, San Buenaventura y Salcedo. Actualmente la empresa cuenta con cuarenta cargos que se distribuyen a nivel administrativo y operativo en 183 plazas de trabajo con relación laboral directa y uno por contratación de servicios profesionales, mismos que a continuación se detallan:

Tabla 2- Inventario de puestos ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

INVENTARIO DE PUESTOS		
PROCESO	PUESTOS	PLAZAS
GERENCIA	Gerente general	1
	Gerente administrativo	1
PRODUCCIÓN	Gerente técnico	1
	Jefe de cultivo	1
	Jefe de postcosecha	1
	Jefe de Sanidad Vegetal	1
	Supervisor de cultivo	4
	Supervisor de empaque	1
	Supervisor de sala	1
	Operario de cultivo	81
	Cochero	8
	Operario de compostera	2
	Operario de riego	2
	Monitoreo	2
	Preparador	3
	Fumigador	12
	Recepción de flor	3
	Patinador	3
	Clasificador	11
	Embonchador	11
	Auxiliar de terminados	3
	Empacador	5
Control flor nacional	1	
Control de calidad	1	
COMERCIALIZACIÓN	Gerente de comercialización	1
	Asistente de ventas	3
	Asistente de operaciones	1
COMPRAS	Asistente de compras	1
CONTABILIDAD	Asistente contable 1	1
	Asistente contable 2	1
RECURSOS HUMANOS	Jefe de RRHH	1
	Médico	1
SISTEMAS	Coordinar de sistemas informáticos	1

MANTENIMIENTO	Supervisor de mantenimiento	1
	Operario de mantenimiento	4
SERVICIOS GENERALES	Auxiliar de limpieza	1
	Chofer mensajero	1
	Bodeguero	1
	Portero	4
TOTAL PUESTOS	39	183

CAPITULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

La gestión de recursos humanos en conjunto con el incremento de la productividad, de la mejora continua y constante de los procesos y de los modos de hacer las cosas, ha incorporado la velocidad como uno de los aspectos fundamentales de la nueva dirección estratégica de empresas, lo cual ha impactado en la configuración del mercado de trabajo aportando una sensación de urgencia operativa para la gestión de las personas. Es por esto que se realizará una revisión teórica al modelo de gestión de Recursos Humanos por competencias, por considerarlos necesario en el ámbito empresarial de la floricultura.

2.2 COMPETENCIAS

2.2.1 DEFINICIÓN Y BENEFICIOS DE LAS COMPETENCIAS

Para hablar de competencias es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta.

A continuación se exponen algunos conceptos de competencias:

Según Núñez (1997) quien menciona: "Es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio" (pág. 28).

Para Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) "La competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Para ERNEST & YOUNG, Consultores (2008) refiere lo siguiente:

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad, sin embargo, no es el objetivo de las competencias el estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, sino se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de una organización. (pág. 5,6).

Según Rodríguez (2006) señala:

Aparte de esto, los constructos psicológicos tradicionales asumen, que los atributos o rasgos tienden a ser permanentes o relativamente estables y que existen fuera del contexto en que se pone de manifiesto, mientras que las

Competencias están claramente contextualizadas, es decir, que para ser observadas, es necesario que la persona esté en el contexto de la acción de un trabajo específico y que ponga de manifiesto conductas que están asociadas con el éxito en el desempeño, lo que significa, también, que pueden cambiar y fluctuar, dependiendo de las circunstancias y el contexto (pág. 2,3).

2.2.2 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Por lo que para ERNEST & YOUNG, Consultores (2008) quienes clasifican las competencias de la siguiente manera:

Competencias Diferenciadoras. – distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación media.

Competencias Umbrales o Esenciales.- son las necesaria para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. (pág. 5).

Para Spencer & Spencer (1993) introducen el modelo del Iceberg, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad.

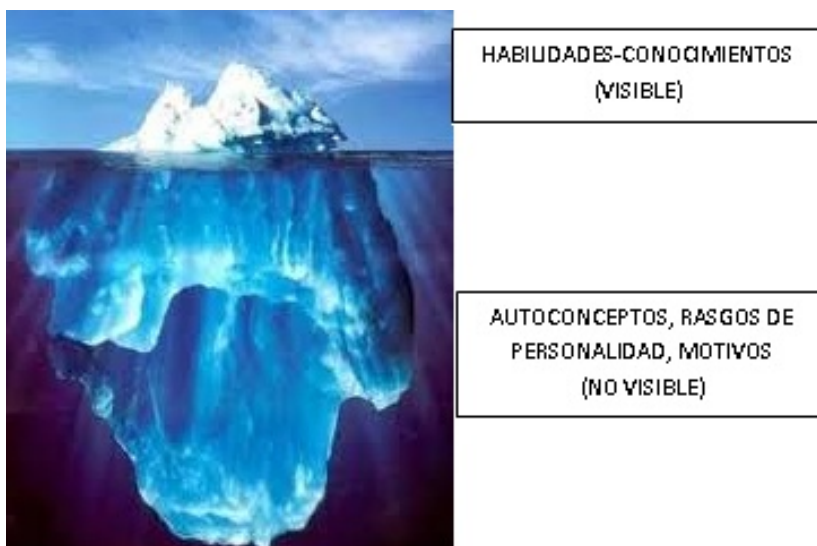


Figura 8 – Clasificación de las Competencias, Modelo del ICEBERG

De acuerdo a la figura 8 Clasificación de las competencias, Modelo del ICEBERG se entiende que las competencias cognitivas y las de habilidad son visibles, superficiales y relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante la capacitación, teniendo implicaciones prácticas para la planeación de recursos humanos en el desarrollo de las mismas.

Pero las competencias no visibles como son los rasgos de personalidad, de sí mismo, sus características y motivaciones están más escondidas. Siendo más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Según Mertens (1992), clasifica las competencias de la siguiente manera:

- Competencias genéricas: “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción“

- Competencias específicas: “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales“

- Competencias básicas: “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo“. (pág. 3-4)

De acuerdo a los modelos mencionados para el presente trabajo de investigación se tomará el modelo expuesto por Mertens para su implementación en la empresa que ha sido tomada como caso de estudio, ya que su clasificación es aplicable a la realidad de la misma.

2.2.3 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

El diccionario de competencias es el documento donde se recopila la información sobre: detalle de competencias, definiciones, niveles y definiciones de los mismos. Explicando en éste las aptitudes o comportamientos que requiere un trabajador en determinado cargo y que facilite al lector el concepto de cada competencia, ya que en cada una puede generar varios conceptos de acuerdo a las necesidades de la organización.

La aplicación del diccionario de competencias depende de la filosofía empresarial: misión, visión, políticas etc., no siempre se podrá aplicar un sistema completo de competencias en la empresa sin embargo se puede aplicar en los subsistemas requeridos tomando como base los datos del instrumento inicial de la gestión por competencias.

2.3 DESCRIPCIÓN, VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE PUESTOS

2.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Es un proceso que consiste en enumerar todas las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que a la vez lo diferencian de los demás cargos dentro de una organización. Es el proceso de la estructuración del trabajo y de la asignación de las actividades de trabajo concreta de un individuo o grupo de individuos para alcanzar determinados objetivos de la organización.

Describir un cargo significa relacionar qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace. La descripción de cargos es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del cargo.

Para Morales y Velandia (2001), “El instrumento más importante para una efectiva administración de sueldos y salarios es la descripción de puestos de trabajo, especialmente cuando se trata de dar aplicación al principio de “a igual trabajo, salario igual”

Relaciona de manera breve las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, es narrativa y expositiva, y destaca los aspectos intrínsecos del cargo, es decir, su contenido, posteriormente se realiza el análisis de cargos, que aborda los aspectos extrínsecos o requisitos que debe cumplir el ocupante para desempeñar el cargo.

El análisis de cargos, significa detallar que exige el cargo del ocupante en términos de conocimientos habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada, mismo que se lo realiza a partir de la descripción del cargo, por lo que están estrechamente relacionados.

2.3.1.1 Elementos de la descripción de cargos:

Para establecer los elementos necesarios para la descripción de cargos se ha considerado según Aguilar (2010) quien en su obra establece:

La descripción de puestos se refiere a una revisión de las características y obligaciones del puesto incluye los siguientes elementos:

- La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto: subdirección, departamento, área.
- El nombre del puesto.
- La clave del puesto.
- El nivel salarial.
- La ubicación del puesto.
- El jefe inmediato del puesto.
- El personal a quien supervisa.
- Los puestos de la organización con quien mantiene relaciones internas.
- Las personas con quien mantiene relaciones externas fuera de la organización.
- El salario.
- La categoría.
- El horario.
- La adscripción.
- La descripción genérica de las actividades del puesto.
- La descripción específica de las actividades del puesto

La especificación del puesto en cambio incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado e incluye los siguientes elementos:

- Los conocimientos requeridos.
- Las habilidades requeridas.
- La escolaridad necesaria para ocupar el puesto.
- El equipo que debe manejar.
- Los idiomas que debe dominar.
- La experiencia laboral y profesional que debe cubrir.
- Las responsabilidades del puesto en cuanto a valores monetarios, materiales, bienes muebles e inmuebles, equipo, supervisión y tramites.
- Las condiciones físicas del lugar trabajo.
- El equipo de seguridad que se debe manejar.
- Los riesgos de trabajo a los que puede estar expuesto.
- El esfuerzo físico que requiere realizar.
- Los requisitos físicos o médicos que debe cubrir para poder realizar el esfuerzo físico.
- Las características socioeconómicas específicas que son necesarias para el puesto.
- Los requisitos psicológicos en cuanto a inteligencia, personalidad, intereses vocacionales, habilidades o aptitudes específicas.
- Algunas otras características como edad, sexo, estado civil. (pág. 5 y 6)

El detalle de características y obligaciones planteadas por el autor hace de la descripción de puestos ampliamente extenso razón por la cual para efectos del presente trabajo se tomarán las que fueren aplicables a la empresa, de acuerdo a los métodos de recolección de información que veremos en el siguiente numeral.

2.3.1.2 Métodos de recolección de datos sobre cargos

Se pueden considerar los siguientes métodos para obtener datos sobre los cargos:

2.3.1.2.1 La Entrevista

Consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto, Chiavenato (2004) menciona: “Para este fin existen tres tipos de entrevista: entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevista con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar”.

Ventajas: Versatilidad en la obtención de datos ya que estos se obtienen cara a cara con el titular, siendo un método personalizado, facilita mayor riqueza informativa e interacción directa permitiendo eliminar posibles reticencias.

Inconvenientes: Requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzo por lo que resulta costoso.

La entrevista se aplicará de manera individual con los ocupantes de los puestos jerárquicos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. como: Gerencias, jefaturas, administrativos y supervisores

2.3.1.2.2 La Observación

Consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y actividades propias de su puesto. Para Chiavenato (2004) menciona: “Este método se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es común que el método de observación emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador para garantizar la cobertura de la información necesaria”.

Ventajas: Procedimiento objetivo y empírico de registro sistemático y homogéneo de datos. Se utiliza en puestos manuales.

Inconvenientes: El hecho de observar interfiere el comportamiento, requiere tiempo y esfuerzo. La persona observada no participa de forma activa.

La observación será aplicada en trabajadores que ocupen cargos operativos en la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

2.3.1.3 Utilidad del Análisis y Descripción de Cargos

Para Chiavenato (2004) dice:

La descripción y el análisis de cargos son la representación cartográfica de lo que se ejecuta en la organización. El programa de descripción y análisis de cargos ayuda al reclutamiento y selección de personas, a la identificación de las necesidades de entrenamiento, la elaboración de programas de entrenamiento, la planeación de la fuerza laboral, la evaluación de cargos y establecimiento de criterios de salarios, la evaluación de desempeño, etc.

El apoyo a otras actividades que se realizan en la Gestión de Recursos Humanos se detalla de la siguiente manera:

2.3.1.3.1 Reclutamiento y selección:

En análisis de puesto proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto en información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se recluta y contratan.

2.3.1.3.2 Remuneraciones:

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimular su valor y la compensación apropiada para cada uno. Éstos se debe a que

la compensación está vinculada generalmente con la capacidad de requerida, el nivel de educación, los riesgos de seguridad y otros, todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis de puesto.

2.3.1.3.3 Capacitación:

También se utilizara la información del análisis del puesto para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. El análisis y las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades y por tanto de capacitación que se requieren.

2.3.2 VALORACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE CARGOS

La valoración de cargos es un procedimiento consistente y sistemático que permite determinar el valor numérico y la importancia que tiene un puesto con respecto a otros de la organización, relacionándole con su aporte para alcanzar los objetivos de la organización.

Según Morales y Velandia (2001) en su libro mencionan:

La valoración del puesto de trabajo es el medio más objetivo y eficaz para cumplir con los principios de “equidad interna” en la estructura salarial, así mismo: aporta factores importantes en un sistema de promoción y contribuye al mejoramiento del denominado clima laboral, beneficiando tanto a la empresa como al trabajador. La valoración se ha convertido en un instrumento operativo racional que sirve de base clara y precisa para la contratación laboral, para concertar pactos colectivos y en consecuencia para determinar pactos salariales. (pág. 64)

Mediante la Valoración de Cargos, se busca obtener datos que permitan sacar una conclusión del valor interno relativo de cada cargo en la organización e indicar las diferencias esenciales entre los cargos desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo.

Se busca obtener información de los cargos a partir de la descripción y el análisis para tomar decisiones comparativas respecto de ellos, la valoración destaca la naturaleza y el contenido de los cargos, más no las características de las personas que los ocupan, en consecuencia la Valoración de los Cargos se fundamenta en la información ofrecida por la descripción y el análisis de los cargos acerca de qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace, dónde lo hace y por qué lo hace.

2.3.2.1 Métodos de valoración y clasificación de cargos

De acuerdo a Fernández y Ríos (1997) la valoración se efectúa comparando cada puesto con:

Tabla 3 – Cuadro comparativo de los métodos básicos de valoración de puestos (Fernández-Ríos, 1997)

	Otros puestos	Escalas de medida
Métodos no cuantitativos Sólo dan ordenación y clasificación global de los puestos Se valora el puesto globalmente No se requieren especificaciones	JERARQUIZACIÓN	GRADUACIÓN
Métodos cuantitativos Dan valor relativo y clasificación detallada de los puestos Se valora el puesto analíticamente Se requieren especificaciones	COMPARACIÓN DE FACTORES	PUNTUACIÓN DE FACTORES

2.3.2.1.1 Métodos no Cuantitativos

Estos sistemas hacen una valoración del cargo tomándolo como un todo, es decir, analizan el cargo en su totalidad para luego compararlo con los demás. Los métodos de este sistema cualifican los cargos con base en un factor genérico, pero no lo cuantifican en términos generales. Son métodos muy sencillos y fáciles de entender.

Los métodos no cuantitativos son:

- Método de Jerarquización (Job Ranking)
- Método de Graduación (Job Classification)

Método de Jerarquización (Job Ranking)

El método de jerarquización es el más antiguo de los cuatro métodos clásicos de valoración de puestos. Las primeras aplicaciones de las que existe constancia datan de 1909, fecha en que E. O. Griffenhagen puso en marcha un proyecto en los servicios municipales de Chicago, y de 1912 en que el propio Griffenhagen participó en una de las primeras aplicaciones de la VPT en la industria llevada a cabo en la Commonwealth Edison Company, también de Chicago.

Consiste en disponer de los cargos en una lista elaborada de acuerdo con el criterio elegido, que sirve de estándar de comparación, en la práctica es una comparación cargo a cargo, porque cada uno se compara con los demás tomando el criterio elegido como base de referencia. Este método no es muy completo porque la comparación de los cargos es global, sintética, superficial y no realiza ningún análisis profundo.

Se agrupan los cargos teniendo en cuenta su similitud o complejidad, a esto se le llama estratificación de cargos, de cada estrato se seleccionan los cargos claves que se considere necesarios, servirán de base para la valoración de los demás.

Método de Graduación (Job Classification)

En 1922, G. J. Kelday pronunció en la convención de la National Personnel Association of USA una conferencia titulada "Job analysis-Occupational rating". En ella se daba cuenta del trabajo desarrollado por la Oficina de Investigación de Personal del Instituto Carnegie de Tecnología de cara a diseñar una metodología para la valoración de puestos de trabajo de oficinas.

El método de jerarquización, el único que se había diseñado con anterioridad a éste, tenía la limitación de que no utilizaba una escala de medida concreta que permitiera establecer las diferencias entre los puestos. El proyecto del Instituto Carnegie pretendía subsanar esta deficiencia creando una nueva estrategia metodológica que en su primer año ya fue utilizada por seis organizaciones diferentes.

Su principio básico es que cuando dentro de una categoría de puestos dada existen diferencias en los niveles de responsabilidades, funciones y habilidades ejercidas en cada puesto. Cuando estas diferencias son identificadas, pueden ser expresadas en términos de grados definidos, ordenados a partir de los requisitos en grado mínimo dentro de la categoría que se califica y hacia los grados máximos.

Es similar al método de jerarquización, ya que requiere también que el calificador considere los puestos como un todo. El calificador analiza la descripción del puesto y selecciona el grado cuya definición considera que representa con mayor precisión el nivel de funciones del puesto. Por lo tanto, se compara el puesto contra una escala, con objeto de determinar su posición relativa dentro del grupo que se califica.

2.3.2.1.2 Métodos Cuantitativos

Según Morales y Velandia (2001) en su libro menciona:

Los métodos de valoración cuantitativos son los que consideran el puesto de trabajo de acuerdo con las características y requisitos esenciales denominados factores que son valorados por separado, de manera que sumando los puntos de los diferentes factores compensables se obtiene una puntuación de trabajo (pág. 93).

Los métodos cuantitativos son los siguientes:

- Método de comparación de factores
- Método de valoración por puntos (The point system)

Método de comparación de factores

En 1926 Eugene Benge recibió de la Philadelphia Rapid Transit Company de Estados Unidos la petición de preparar un método para la ordenación de los salarios horarios de los trabajadores de la compañía debido a las insuficiencias que presentaba la aplicación del método de puntos. Benge y sus colaboradores, Samuel L. H. Burk y Edward N. Hay, bajo la supervisión de Thomas E. Mitten iniciaron una serie de trabajos que culminarían en el diseño de una nueva metodología que aunaría los principios de la valoración mediante puntos y de la ordenación que, posteriormente, sería conocido con el nombre de "método de comparación de factores" Benge, Burk y Hay, 1941.

Este es el perfeccionamiento del método de jerarquización, ya que este método proporciona varias comparaciones con cada uno de los factores de comparación, es una técnica analítica que permite valorar y comparar los cargos mediante factores de valoración, mismos que se denominan de especificación.

Según Lanham (1998), quien menciona:

Se seleccionan y definen los factores importantes y que se encuentran en la mayoría de los puestos, a continuación se seleccionan puestos claves que representan cada nivel importante de funciones, responsabilidades y habilidades dentro de la categoría de puestos por calificar. Estos puestos clave se comparan unos con otros, factor por factor, ordenando los puestos con respecto a cada factor en orden de su importancia relativa. Una vez que los puestos han sido comparados y ordenados, según los distintos factores, se asignan valores a cada uno, repartiendo el salario normal pagado en el puesto entre los factores empleados para calificarlo. Se califican entonces otros puestos, comparándolos factor por factor con los puestos calificados en el paso precedente. El valor total de cada puesto se determina entonces sumando los valores individuales asignados a cada factor y los puestos son ordenados en el orden de su importancia para la compañía de acuerdo con estos valores totales.

Método de valoración por puntos (The point system)

Este método, creado por Merrill Lott en 1925 para aplicarse en la empresa Sperry Gyroscope C. Inc. La cual fue descrita de forma detallada en su libro Escalas de salarios y valoración de trabajos (Lott, 1926), se convirtió en el método más utilizado en el mundo, su técnica es analítica porque compara los cargos mediante factores de valoración a los que se asignan puntos, también es una técnica cuantitativa, pues se le asignan valores numéricos a cada aspecto del cargo y se obtiene un valor total para cada cargo sumando los valores numéricos obtenidos, se le considera como el método más científico y utilizado por la mayoría de empresas.

Para Morales y Velandia (2001), menciona

El método de puntos por factor permite la valoración del puesto mediante la acumulación de las puntuaciones de cada uno de sus factores principales o consecuentes, y según el nivel de intensidad o la presencia de cada uno de tales factores en el puesto. (pág. 94)

Para la aplicación de éste método es importante el aporte de varias personas a través de su juicio, conocimiento y puntos de vista generando un criterio estándar del proceso de valoración. Es recomendable la participación de la alta gerencia, ya que será el impulsor de la búsqueda del beneficio para la empresa, integrando el comité además un grupo de personas del nivel de jefaturas para suministrar información de sus respectivas áreas, y como secretario con voz pero sin voto participa una persona que conozca ampliamente del método, participando imparcialmente como guía técnica del Comité, en caso de no haber una persona con éstos conocimientos se debe contratar un asesor externo que además capacitará a alguien interno para que participe en el mantenimiento del sistema.

La Comisión de valoración se conforma con un conjunto reducido de personas que no cumplen actividades de representación, pero sí cumplen las siguientes:

- Definir el método de valoración más adecuado.
- Contratar a un experto consultor externo o empresa especialista.
- Elaborar el manual de valoración.
- Diseñar el protocolo de análisis de puestos y supervisar el mismo
- Participar en el proceso de valoración de puestos.
- Corregir la información resultante de la valoración de puestos, pero no participan en la aplicación salarial de aquellos resultados.

Este método sigue las siguientes etapas:

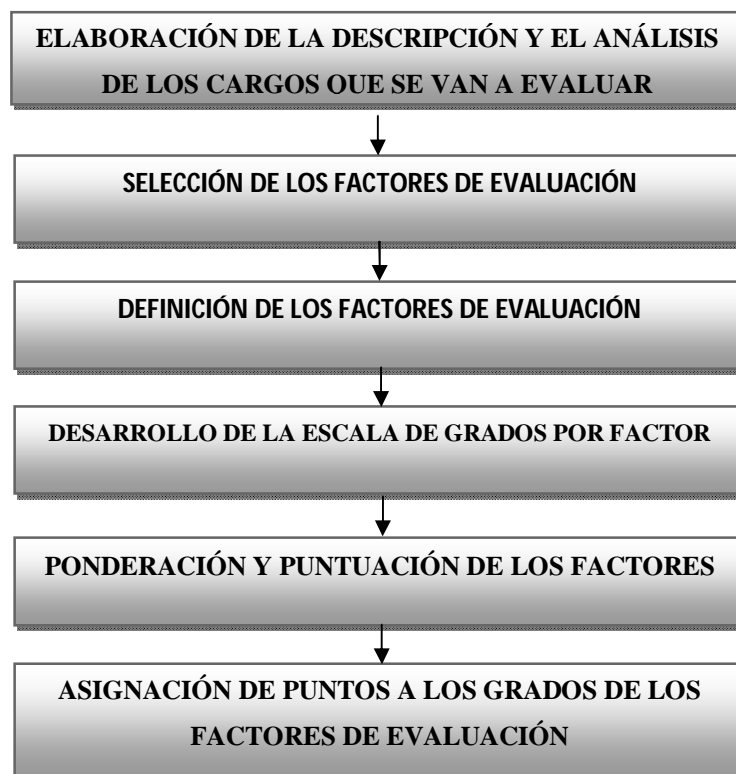


Figura N- 9 Flujograma de las etapas del método de valoración de cargos por puntos

2.3.2.2 Elaboración de la descripción y el análisis de los cargos que se van a evaluar

El principio básico es aplicar un mismo método a los cargos que se van a valorar de manera que sea un sistema equitativo para todos, se puede presentar problemas cuando existan cargos demasiado heterogéneos en cuyo caso se podría elaborar un manual para cada sector, de lo contrario se debe generar uno solo.

Para seleccionar los cargos a valorar se debe considerar si hay 15 o menos se aplicará el método en todos, de haber más de 15 se elegirán cargos representativos que puedan convertirse en genéricos para la aplicación en cargos iguales éstos deberán tener una clara definición, con un nivel de complejidad similar a los que se

asemeje, teniendo además los mismos requisitos o factores, a éstos se les llamarán “puestos clave”.

Los puestos clave serán representativos de los niveles a los que pertenecen, partiendo de la descripción de puestos y análisis realizado, se puede utilizar como insumo el organigrama de cargos o posicional de la empresa.

2.3.2.3 Selección de los factores de evaluación

Los factores de evaluación son variables, dependientes de la naturaleza de la empresa, en algunas serán factores intelectuales, educativos y esfuerzos mentales, en cambio habrán empresas industriales que requieren de factores de esfuerzo físico y destreza manual, por esto es muy importante determinar los factores que serán características fundamentales de los puestos a valorar.

Según Morales y Velandia (2001), proponen los siguientes factores de evaluación:

1. **Escolaridad:** Preparación académica básica o profesional mínima exigida para cumplir con las funciones del puesto.
2. **Experiencia:** Cantidad de tiempo mínimo de desempeño eficaz de tareas que permite inferir el dominio del puesto de trabajo (técnicas, procesos de producción, funciones y cometidos del puesto, materiales, herramientas y equipos).
3. **Capacidad:** Estos factores son menos tangibles que los anteriores se relacionan con el punto de vista mental, con el talento para aprender nuevos conceptos y habilidades, lo cual facilita la flexibilidad y el cambio indispensables hoy en mercados competitivos.
4. **Responsabilidad por supervisión, liderazgo o conducción del personal:** Incluye capacidad esfuerzo para organizar, integrar, entrenar, dirigir y controlar la acción de subordinados. Se mide tomando en consideración variables como cantidad de personas, su nivel de calificación profesional, complejidad de las

funciones a realizar por este personal, supervisión de tipo directo o indirecto, general o detallada.

5. Responsabilidad por equipos, materiales y herramientas: Determinada por variables como costo, complejidad tecnológica y riesgo de daños en aspectos como utilización, conservación y mantenimiento.
6. Responsabilidad por información confidencial: Determina el nivel de exigencia respecto a discrecionalidad y reserva de datos e informes y la significación de tal información. También existe la responsabilidad por información así ésta no sea confidencial: es el caso de registros, ficheros, archivos o reportes.
7. Responsabilidad por contactos con el público o con clientes: Toma en cuenta el nivel de compromiso para mantener buenas relaciones con los clientes o público en general: la cantidad y calidad de personas con los que actúa y la intensidad o periodicidad de dichos contactos.
8. Responsabilidad por la calidad del producto o servicio: Apreciada en términos de sus efectos en el nivel de pérdidas o utilidades, satisfacción o descontento de los clientes y, en general, resultados dentro del área de interés, o impacto en resultados finales y de magnitud.
9. Responsabilidad por manejo de dinero o valores: Implica el riesgo por pérdida de dinero o valores que están bajo custodia.
10. Responsabilidad por la seguridad de otras personas: Medida de acuerdo con los peligros que pueden significar las desatenciones u omisiones en el cumplimiento de las tareas.
11. Esfuerzo físico: incluye la energía física o despliegue muscular, exigidos por actividades como caminar, levantar (variable de peso), transportar o sujetar y su continuidad (ocasional o esporádico, intermitente o permanente), lo cual origina un determinado nivel de cansancio.
12. Esfuerzo mental está señalado por la intensidad de atención o concentración y la frecuencia de la exigencia: (esporádico, intermitente o permanente): también por el grado de monotonía de las tareas ejecutadas. En ocasiones se incluye en éste concepto el nivel de aplicación de los sentidos: por ejemplo. Agudeza visual.

2.3.2.4 Definición de los factores de evaluación

Después de la selección de los factores es importante que el Comité de valoración establezca los conceptos de cada uno de los factores de manera que su significado sea claro y preciso para todos, con lo cual podrán asignar una calificación bajo la misma definición.

2.3.2.5 Desarrollo de la escala de grados por factor

Cuando el Comité establece los conceptos de los factores se asignará una escala de grados, ya que el mismo concepto lo pueden tener varios cargos pero en diferente nivel, los grados se pueden aplicar de manera cuantitativa y cualitativa.

Tabla 4- Clasificación de la gradación de factores

CUANTITATIVA		CUALITATIVA	
Grado	Descripción del grado	Grado	Descripción del grado
I	No tiene a su cargo dinero	I	Precisión
II	Tiene a su cargo más de \$100	II	Velocidad
III	Tiene a su cargo más de \$1000	III	Intensidad
IV	Tiene a su cargo más de \$10000	IV	Exigencia

2.3.2.6 Ponderación y puntuación de los factores

La ponderación y puntuación de los factores es el aspecto controvertido del método, ya que no existe una regla que defina los mismos, será el Comité quien proponga las calificaciones de manera individual alcanzando un consenso para su aplicación.

Sin embargo se recomiendan utilizar de las siguientes formas:

1. El Comité en consenso ubica los factores en orden de importancia, asignando un peso porcentual alcanzando en su totalidad el 100%. Posteriormente de cada factor ordena según su importancia sus subfactores asignando un valor porcentual alcanzando en suma el 100%. Luego se multiplica el porcentaje del factor por el porcentaje del subfactor, obteniendo el peso final de cada uno y en su totalidad el 100%. Ejemplo:

Tabla 5- Ponderación de factores I

FACTORES	%	SUBFACTORES	%	CÁLCULO	VALOR
Grupo de requisitos	50%	Escolaridad	60%	50x60	30
		Experiencia	20%	50x20	10
		Capacidad	20%	50x20	10
Grupo de responsabilidad	40%	Manejo de dinero	50%	40x50	20
		Contactos	25%	40x25	10
		Calidad	25%	40x25	10
Grupo de esfuerzo	10%	Mental	75%	10x75	7.5
		Físico	25%	10x25	2.5
TOTAL					100%

2. Otra forma de ponderar del Comité en consenso es asignado un porcentaje a cada factor individualmente sobre 100, el valor obtenido de la sumatoria será el número por el que se dividirá cada porcentaje. Ejemplo:

Tabla 6- Ponderación de factores II

FACTORES	%	CÁLCULO	VALOR
Experiencia	100%	100/295	34%
Escolaridad	75%	75/295	26%
Manejo de dinero	60%	60/295	20%
Esfuerzo mental	60%	60/295	20%
TOTAL	295	TOTAL 100%	

3. Otra manera de ponderar cuando el Comité no alcanza un consenso, es decir los valores asignados son extremos se aplica la media armónica en los valores asignados por el Comité.

2.3.2.7 Asignación de puntaje a los grados

Una vez obtenida la ponderación se debe asignar los puntos según la cantidad de puestos y factores a valorar, para mejor comprensión se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 7- Base de puntos según el número de cargos y factores

NÚMERO DE PUESTOS A VALORAR	FACTORES	BASE PUNTUAL
Hasta 10	Hasta 7	800
De 11 a 20	De 8 a 10	1000
De 21 a 40	De 11 a 13	2000
Más de 40	Más de 13	3000

Una vez asignada la “base puntual” se debe multiplicar por el peso porcentual asignado a cada factor. El resultado obtenido es el puntaje máximo que se le puede asignar a cada factor. La sumatoria de los totales de cada factor será igual a la base puntual escogida.

A continuación se determina la amplitud del intervalo, si entre los grados será constante o variable. En el caso de ser un factor cuantitativo, los puntajes intermedios se obtendrán aplicando una regla de tres. Pero si el caso es el de factores cualitativos se puede aplicar series de progresiones.

A partir de allí se elabora el manual de evaluación de cargos que debe contener todos los factores de evaluación definidos, sus grados de variación y los respectivos puntos, el cual sirve como el conjunto de todas las escalas de puntos que el evaluador utiliza en el proceso de evaluación de cargos.

Posteriormente se procede con la evaluación de cargos, es decir, la asignación de puntos a cada cargo de acuerdo con los factores de evaluación.

Recursos necesarios

- Carta de información-comunicación a todos los trabajadores afectados directos o indirectamente por la valoración de puestos de trabajo.
- Protocolo de análisis y descripción de puestos de trabajo.
- Manual de valoración de puestos de trabajo.
- Hoja de valoración, para recoger de modo resumido el resultado de la valoración de un puesto de trabajo.
- Hoja de comparación factorial ajustada, que sirve para comparar los resultados generales y específicos de la valoración de un puesto de trabajo con otro.

Ventajas:

- La escala de tipo gráfico y descriptivo es más fiable y válida que cualquier otro procedimiento.
- Es relativamente fácil de aplicar, ya que las definiciones de los grados son redactadas en términos aplicables a los puestos calificados.
- Establece las diferencias entre los puestos en términos numéricos ya que los valores en puntos muestran las brechas unos de otros.
- Clasifica fácilmente los puestos en clases o categorías o niveles.
- El tiempo facilita la coherencia y precisión del plan.
- Ofrece resultados uniformes.

Inconvenientes:

- Se requiere un alto grado de habilidad para seleccionar los factores correctos y sus grados.
- La distribución de los pesos de ponderación para cada factor es difícil, así como la asignación de puntos a cada grado.
- La implantación del sistema es lenta y costosa.
- Se requiere bastante trabajo de oficina.

Una vez analizados los métodos de valoración más utilizados se ha definido el método de valoración de cargos por puntos para ser aplicado en la presente investigación de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. Debido principalmente que a pesar de ser el más complejo y que requiere de más tiempo de preparación, facilita más ventajas que inconvenientes en su aplicación, considerando que siendo una empresa industrial con una pequeña estructura de

los cargos y la ausencia de valoraciones con otros métodos, es aplicable éste subsistema de Recursos Humanos resultando conveniente para obtener datos preliminares.

A continuación se realizará un breve análisis de la empresa tomada como caso de estudio a fin de conocer a profundidad sobre la gestión que realiza actualmente y poder diagnosticar su situación de manera que se puedan aplicar medidas para su mejoramiento.

CAPITULO 3

3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS: DESCRIPCIÓN, ANÁLISIS, CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS PARA LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

3.1 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA ARCO FLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

La empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón Pujilí durante su existencia ha a travesado por momentos críticos tanto económicos como de producción a causa de las diferentes administraciones, cambios de propietarios, estructura de suelos y agua, que han generado situaciones de gran inestabilidad, durante el año 2012 la producción fue de 14'498,651 tallos, de los cuales 11'403,651 tallos de producción fueron exportables, éstos fueron producidos con presupuestos bajos, tecnologías de riego antiguas, estructuras sin mantenimiento, altos índices de rotación de personal, costos elevados de mano de obra, pagos atrasados a proveedores, entre otras más; a pesar de esto generó un ingreso económico de \$3765,986 dólares, que han servido para estabilizar la empresa, mantener los pagos puntuales a trabajadores y proveedores, mejorar la infraestructura, y mantener en funcionamiento las áreas de producción. Sin embargo no se ha visto un crecimiento importante o mejoramiento significativo.

El mejoramiento ha sido implementado en los procesos sustantivos inicialmente, buscando ahora aplicar en los procesos adjetivos, es por esto que se analizarán brevemente los procesos de la organización para una mejor comprensión de su funcionamiento.

3.1.1 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

La metodología utilizada para el levantamiento de la información de la situación actual de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. es la aplicación de entrevistas dirigidas a personas con cargos de responsabilidad: Gerencia General, Gerencia Administrativa, Gerencia Técnica, y Jefe de Recursos Humanos, quienes conocen el enfoque de la organización desde sus diferentes cargos manejan información importante que ha sido facilitada para realizar un análisis situacional de la organización.

3.1.2 MAPA DE PROCESOS

En la Empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A se han identificado los siguientes procesos que se explican a continuación:

1. Procesos Gobernantes
2. Procesos Sustantivos
3. Procesos Adjetivos

Para el desarrollo del mapa de procesos en la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A se han establecido de manera jerárquica aquellos procesos con los que cuenta la organización para la satisfacción de los requerimientos del cliente externo, mencionando los procesos gobernantes, que se encargan fundamentalmente de la planificación, organización, dirección y control de las actividades de la empresa, son labores gerenciales y que entrañan una necesaria capacidad de liderazgo y absoluto compromiso en la gestión. La plana directiva la componen el grupo de accionistas y propietarios de la empresa, quienes asignan a un gerente general como responsable directo de la administración de todos los procesos existentes, como también de los resultados económicos que genera la empresa.

A continuación los procesos sustantivos o productivos, constituyen el eje o pilar sobre los que se rige la empresa, son eminentemente técnicos, concentran el mayor número de personas vinculadas laboralmente, demandan de gran destreza y resistencia física, motora, psicológica, manual y por supuesto intelectual. El área de producción se encarga de cultivar, cosechar, clasificar, empacar y preparar las rosas para su exportación, quienes en conjunto con el departamento de comercialización a través de sus vendedores se encargan de localizar mejores mercados e incrementar precios para su venta y distribución, también forma parte de éste departamento el área de operaciones, mediante la coordinación de embarques, su transporte y llegada a las diferentes cargueras que facilitarán la salida del producto en los vuelos a nivel internacional.

Finalmente encontramos los procesos adjetivos que proporcionan el apoyo o soporte administrativo, financiero, material, humano, tecnológico, logístico y operativo a los otros procesos. Los resultados obtenidos por los procesos de producción y comercialización, se logran también gracias al apoyo de los procesos adjetivos, mediante la contratación oportuna de personal, el mantenimiento preventivo y

correctivo de equipos y maquinarias, la adquisición de insumos y su pago a proveedores manteniendo stocks de materiales e insumos en las bodegas, un sistema informático adecuado, engranando de ésta manera la consolidación de la empresa.

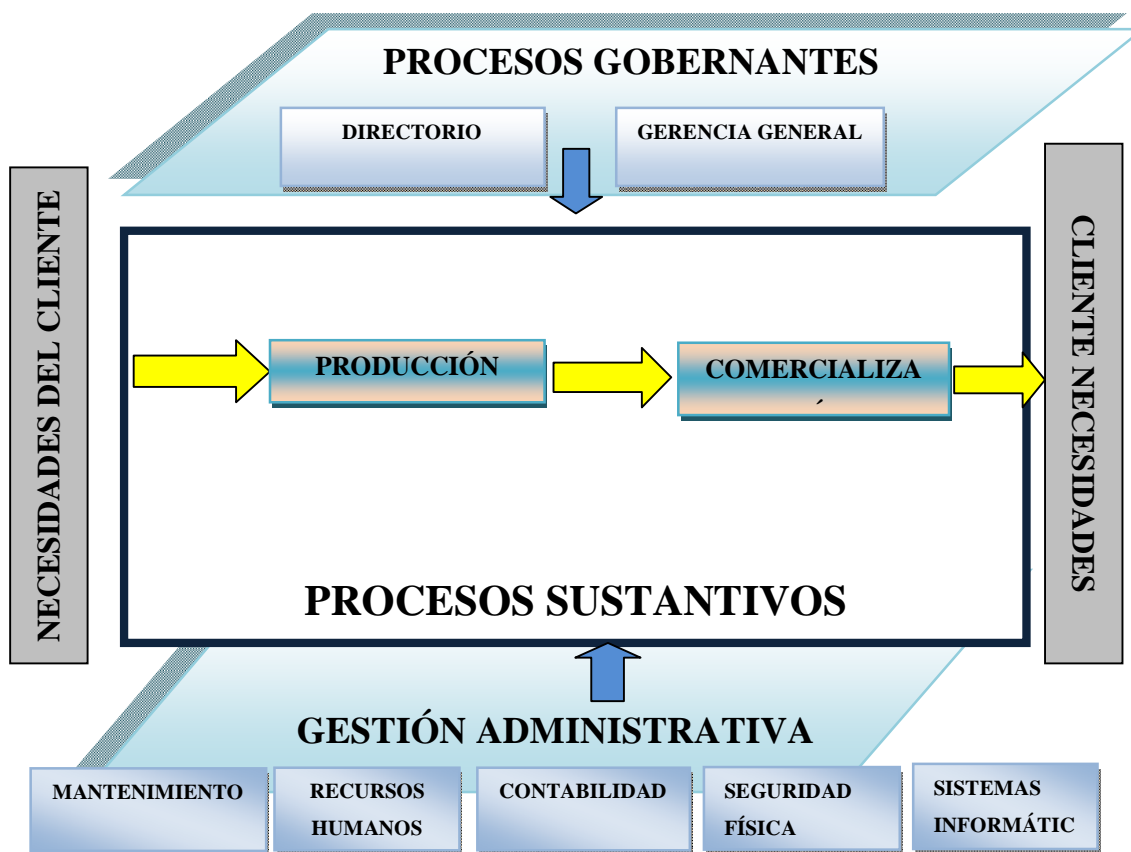


Figura N- 10 Mapa de procesos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

Los resultados obtenidos en la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. se ha logrado mediante la reestructuración del 90% de la plana administrativa y técnica, con la implantación de procedimientos en las áreas productivas, mejoramiento en los controles de gastos y la creación del departamento de Recursos Humanos.

Considerando la importancia de la existencia de un departamento de Recursos Humanos que genere un valor agregado a la organización, aportando

sustancialmente al crecimiento y desarrollo de la misma, a continuación se detallarán los subprocesos del departamento de Recursos Humanos que actualmente se encuentran desarrollados, por la cual hay varios subsistemas que aún no han sido desarrollados.

3.1.3 ANÁLISIS DE LOS SUB-PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS

A continuación se realizará un breve análisis de los sub procesos de Recursos Humanos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A., representado en la siguiente figura:

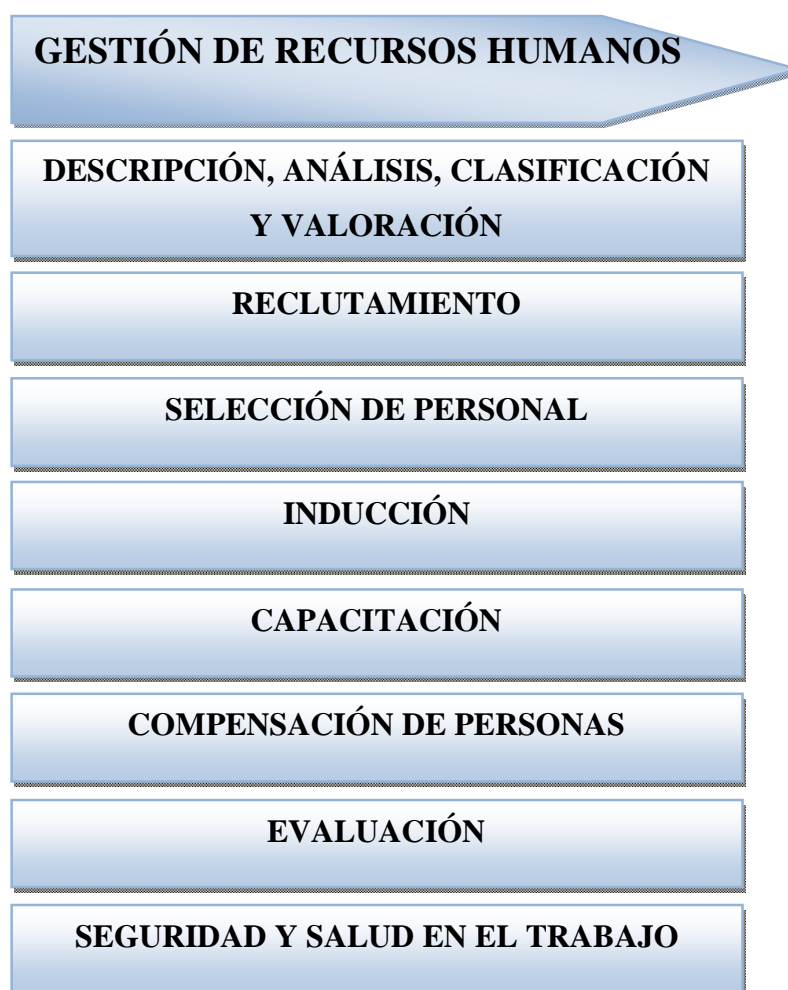


Figura N- 11 Sub procesos Departamento de Recursos Humanos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

3.1.3.1 Descripción, análisis, clasificación y valoración de cargos

Debido a cambios administrativos y a la reciente creación del Departamento de Recursos Humanos los subsistemas de Descripción, análisis, clasificación y valoración de cargos no han sido desarrollados, al momento cuentan con un manual de actividades de los cargos que se han mantenido desde el inicio de la empresa, sin embargo no se ha establecido un perfil de los mismos con los requisitos necesarios para aplicar el resto de subsistemas de Recursos Humanos.

Existe un organigrama en el cual se diferencian las posiciones y la jerarquía de los mismos, como también el número de ocupantes para cada cargo, pero no se ha definido una adecuada clasificación o asignación de valores según una escala salarial, lo cual hace que la remuneración para cargos técnicos y administrativos sea en función a referentes con empresas del mismo mercado o a negociaciones individuales.

3.1.3.2 Reclutamiento

El reclutamiento de personal se realiza en dependencia de los requerimientos del cargo el cual puede ser interno y/o externo. Se aplican varios instrumentos de reclutamiento como: anuncios en medios escritos, perifoneo, carteles, hojas volantes, contactos con universidades, instituciones u organizaciones, referencias de trabajadores, recomendaciones de empresas, entre otras.

3.1.3.3 Selección de personal

La selección de personal operativo se realiza en dependencia de la experiencia del solicitante; siendo el sector floricultor ampliamente competitivo en la contratación de personal hace que éste subsistema sea aplicable únicamente a cargos administrativos y técnicos, utilizando pruebas de aptitud y entrevistas con jefes inmediatos y la gerencia para establecer el nuevo ocupante de la vacante existente.

3.1.3.4 Inducción

El subproceso de inducción es el medio por el cual se proporciona al nuevo empleado la información básica que le permitirá integrarse rápidamente al lugar de trabajo, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores que han ingresado recientemente.

Éste proceso es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la misma, disminuyendo la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, con tendencia a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

Para disminuir la rotación existente se ha implementado un programa de inducción a la empresa en la cual se contempla: la inducción administrativa, inducción a la seguridad en el trabajo, inducción a la salud y bienestar social, y la inducción técnica.

ANEXO C – Programa de inducción y entrenamiento

3.1.3.5 Capacitación

La capacitación se planifica de manera anual, realizando durante el primer trimestre actividades para detección de necesidades que serán incluidos en el cronograma de acuerdo a las áreas existentes en la empresa, adicionalmente se asignan responsables que se encargarán de coordinar cada una de ellas y de presentar en el Departamento de Recursos Humanos los respaldos necesarios.

La capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las actividades a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar

anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización. A través de la capacitación se procura la actualización de conocimientos, sin embargo no se ha establecido perfiles con los requerimientos de competencias de cada puesto para desarrollarlos.

ANEXO D – Plan de capacitación anual

3.1.3.6 Compensación de personas

En lo referente a remuneraciones la empresa mantiene sus responsabilidades monetarias bajo el cumplimiento legal, cumple puntualmente con todos aquellos pagos que compensan a los trabajadores por el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de la empresa. Estos pagos incluyen no sólo los ingresos por salarios, sino horas extras, beneficios sociales, bonificaciones, incentivos, alimentación, transporte, entre otros.

La información sobre los valores a pagar se reflejan en el documento conocido como nómina que se utiliza para contabilizar el valor bruto y neto devengado por cada empleado, donde se reflejan los diferentes apartados que constituyen el salario de cada trabajador. En el impreso de nómina deben figurar todos los datos fiscales de la empresa y del trabajador, cada empleado recibe su pago en cheque o en dinero en efectivo, con el documento de nómina llamado rol de pago que muestre el valor bruto devengado, las deducciones y el pago neto.

El pago puntual de sueldos y beneficios a los empleados y trabajadores es actualmente una de las fortalezas de la empresa, sin embargo la rotación del personal no ha disminuída de manera importante.

3.1.3.7 Evaluación

Se realiza la evaluación de desempeño mediante una comparación de lo realizado durante un período determinado por un empleado contra los estándares establecidos por la empresa considerándose el desempeño ideal para ese cargo.

Por lo general, el evaluador suele ser un supervisor o superior que conozca bien el puesto, el jefe directo es quien avala la aplicación del instrumento, éste a su vez es entregado al departamento de Recursos Humanos para que realice el cálculo respectivo según los factores de ponderación, siendo la base el 70% como base para continuar laborando en la empresa. El instrumento se aplica en tres etapas de permanencia del trabajador:

- Período de prueba (3 meses)
- Plazo fijo (1 año)
- Plazo indefinido (2 años)

3.1.3.8 Seguridad y salud en el trabajo

El Sistema de Gestión de Seguridad en el trabajo se encuentra en proceso de implementación, la auditoría interna realizada en el año 2012 establece el 34% de cumplimiento resaltando la elaboración y difusión de la política de Seguridad y Salud en el trabajo, la conformación del Comité y Unidad de Seguridad y Salud, el registro del profesional responsable del área en el Ministerio de Relaciones Laborales, la evaluación de riesgo ergonómico realizado a los puestos de trabajo del área de postcosecha, la capacitación permanente a trabajadores especialmente a los

miembros de las brigadas de emergencia, la investigación de accidentes e incidentes de trabajo, inspecciones de seguridad mensuales, exámenes médicos, revisiones iniciales, planes de emergencia y contingencia, la entrega de equipos de protección personal de acuerdo a las necesidades de las áreas, entre otras actividades en cumplimiento con la normativa legal vigente. Para esto la empresa mantiene un dispensario médico y los servicios de un profesional del área cumpliendo lo establecido en la ley de acuerdo al Reglamento para funcionamiento de los servicios médicos de empresas Acuerdo N° 1404

3.2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

De acuerdo al análisis de los subprocesos de Recursos Humanos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A., se determina que los mismos han sido desarrollados e implementados de manera individual no sistemática, y sin un enfoque definido.

El subproceso de descripción de cargos mantiene un manual en el que se detallan actividades de cargos pero no un perfil definido con información básica que requieren como insumo los demás subprocesos, careciendo de un análisis adecuado de los requisitos necesarios para el desempeño del cargo.

Existiendo una jerarquización de los cargos, aún no han definido los sueldos que cumplan la premisa de “a igual trabajo, igual remuneración” por lo que los sueldos son asignados empíricamente en el área técnico, administrativa y de supervisión, basadas de acuerdo al mercado laboral, datos referentes de empresas del sector floricultor, o simplemente a la calidad de negociación realizada al momento de la contratación; esto sin embargo no es aplicable al personal base ya que en su mayoría tienen el pago del sueldo básico vigente y asignada por los estamentos legales de control.

Siendo el departamento de Recursos humanos de reciente creación, mantiene pocos indicadores, entre los principales está el 10% de rotación de personal, indicador que genera costos indirectos como: tiempo invertido en la contratación e inducción, valor por capacitación, trámites, papelería, entre otros. Otro indicador es el porcentaje de ausentismo considerado a las faltas injustificadas, el cual es actualmente del 1.5%.

La implementación de los subprocesos de inducción y entrenamiento han generado procedimientos que hacen operativo el recibimiento al personal nuevo, mantenerlos y procurar su pronta adaptación mediante informativos, charlas, entrega de reglamentos, entre otros.

La evaluación del desempeño se realiza con el objetivo de determinar si cumple o no un período de prueba, no se lo utiliza para detección de necesidades de capacitación, entrega de remuneraciones variables, o beneficios adicionales que pudiese generar al obtener altas calificaciones por encima del estándar en dicha evaluación.

Por lo mencionado la presente propuesta consiste en desarrollar en el Departamento de Recursos Humanos los subsistemas de descripción, análisis, clasificación, y valoración de cargos; con lo cual se pretende generar la información que servirá de base para la implementación metódica de los demás subprocesos, ayudando a disminuir el porcentaje de rotación al 5% y el de ausentismo al 0.5%, mediante la elaboración del manual de actividades y descripciones del cargo bajo la metodología de competencias, conceptos que ya han sido tratados en el capítulo II.

A continuación se describirá en términos generales el desarrollo de los subprocesos de descripción, análisis, clasificación, y valoración de cargos.

3.3 MANUAL DE ACTIVIDADES Y DESCRIPCIONES DE CARGO POR COMPETENCIAS.

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

Para iniciar con el levantamiento de la información es necesario realizar un proceso de sensibilización con la alta gerencia y el personal clave para lograr el comprometimiento y colaboración en la obtención de datos reales.

3.3.2 ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis del puesto permite conocer las características, principales roles y responsabilidades actuales de los puestos, con el apoyo de la gerencia y las personas claves de la organización se realiza un análisis situacional de la siguiente manera:

- Una revisión de los planes operativos de cada área para conocer los indicadores, objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar el inventario de puestos existentes en la empresa y verificar el número de plazas existentes en cada uno.
- Identificar las competencias genéricas de la organización, las cuales aparecen como filosofía empresarial.

3.3.3 DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGO

Se realizará el registro de la información obtenida referente a los componentes de cada cargo de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

Los elementos considerados para la descripción de perfiles de cargo son los siguientes:

- Denominación del cargo
- Departamento al que pertenece
- Jefe superior inmediato
- Subordinados
- Puestos de reemplazo
- Nivel jerárquico
- Número de ocupantes
- Misión de puesto
- Actividades
- Áreas, departamentos o cargos de contacto
- Perfil de competencias de gestión

3.3.3.1 Procedimiento de recolección de la información

Se toma la información del inventario de puestos existentes para elaborar un cronograma de entrevistas con trabajadores previamente seleccionados por:

- Experiencia
- Conocimientos
- Liderazgo

A los trabajadores seleccionados se les enviará una comunicación escrita informando la fecha, hora, lugar, tiempo aproximado de duración de la entrevista y el tema a tratar. Los entrevistados se convertirán en una muestra representativa que proporcionarán la suficiente información y datos para la identificación de las competencias, actividades, y condiciones de trabajo.

Las técnicas aplicadas para la recolección de información es la entrevista y la observación, que permite evidenciar los datos obtenidos de la fuente mediante la utilización de un instrumento estándar, posteriormente se valida con una segunda ronda de entrevistas con los jefes inmediatos de cada puesto quienes aportarán y complementarán la información obtenida en un inicio.

Posteriormente se levanta la información de los puestos con la colaboración del Jefe de Recursos Humanos o un representante. La validación de los datos recopilados se realiza con los responsables de cada área o departamento.

3.3.4 PERFIL DEL CARGO POR COMPETENCIAS

Para el perfil del cargo por competencias de gestión se han considerado factores predominantes en la organización los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 8- Perfil del cargo por competencias de gestión

Perfil del cargo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos • Experiencia • Formación, cursos o seminarios
Competencias de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias genéricas • Competencias conductuales • Competencias técnicas
Condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad mental • Habilidad manual • Complejidad • Condición física del puesto • Horario de trabajo • Responsabilidad • Exposición a riesgos

3.3.4.1 Conocimientos

Comprende la información obtenida durante el tiempo a través de la experiencia y el aprendizaje, lo cual se puede evidenciar mediante los títulos alcanzados, los conocimientos dependen de las actividades a desarrollar como requerimiento de cada cargo, éstos se han definido de la siguiente manera:

- EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)
- BACHILLER (Estudios formales de educación media)
- TÉCNICO-OFICIOS (Estudios técnicos de un oficio post-bachillerato)
- SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)
- MAESTRIA (Dominio en una disciplina organizacional, administrativa y/o científica)

3.3.4.2 Experiencia

El tiempo que ha realizado la misma actividad es un valor agregado para el desempeño del cargo disminuyendo el margen de errores en el puesto a ocupar.

3.3.4.3 Capacitación

La instrucción formal adquirida no siempre es completa, por lo cual es importante llenar los vacíos a través de cursos, seminarios, congresos etc,

3.3.4.4 Competencias de gestión

Consiste en elaborar un informe y un listado de las competencias que requieren cada área, para elaborar el perfil de las competencias de acuerdo a la realidad y las necesidades de la empresa.

Por la relevancia de los mismos se ha tomado como referencia el texto del libro “Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario.” de Martha Alles (2002) para mejorar el presente trabajo de acuerdo a la realidad de la empresa y las necesidades de sus cargos.

Las competencias establecidas para la empresa son:

3.3.4.4.1 Competencias Genéricas

Las competencias generales comprenden los valores o filosofía empresarial que definen las características que los directivos pretenden difundir y mantener en todos sus colaboradores, reflejándolo ante clientes internos y externos.

3.3.4.4.2 Competencias Técnicas

Las competencias técnicas corresponden a las habilidades de carácter práctico en la aplicación de determinados conocimientos para alcanzar un adecuado desempeño de su cargo.

3.3.4.4.3 Competencias conductuales

Las competencias conductuales son las características propias de los empleados y trabajadores de la empresa, siendo las habilidades y actitudes sociales que corresponden al estilo de comportamiento requerido para potenciar los resultados de cada cargo.

3.3.5 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

Para el desarrollo del diccionario de competencias de han clasificado en: genéricas, técnicas y conductuales; éstas a la vez se han clasificado en generales y específicas.

Las competencias generales son las que poseen todos los cargos, fácilmente transferibles a la mayoría de actividades y consideradas como competencias transversales; las competencias específicas son las aplicables a determinados cargos ya que se relacionan directamente con la ocupación del mismo.

Los niveles aplicados para definir las exigencias de las competencias en cada cargo son:

- A.- competencia indispensable para el desempeño del cargo.
- B.- competencia deseable, pero no imprescindible
- C.- competencia básica.

En el siguiente cuadro se resumen las competencias y su clasificación, que de acuerdo al método de competencias han sido definidas en base a la realidad de la empresa, a las características de las personas y a la facilidad de comprensión de los mismos:

Tabla 9- Clasificación de las competencias de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.

	GENERALES	ESPECÍFICAS	A	B	C
GENÉRICAS	Responsabilidad	Compromiso			
		Iniciativa			
		Integridad			
	Orientación al cliente	Negociación			
		Comunicación			
		Instrucción			
	Productividad	Calidad de trabajo			
		Orientación a resultados			
		Pensamiento estratégico			
TÉCNICAS	Habilidad técnica	Idiomas			
		Uso de software específicos para el área			
		Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área			
	Habilidad manual	Uso y manejo de herramientas y maquinaria			
		Mantenimiento de maquinaria agrícola, invernaderos, sistema eléctrico y soldadura			
		Manejo de equipos de comunicación, y transporte			
	Gestión productiva	Conocimiento del producto y del mercado			
		Manejo de recursos económicos, humanos y materiales			
		Planificación y organización			
CONDUCTUALES	Liderazgo	Dinamismo			
		Trabajo en equipo			
		Participación			
	Conocimiento del entorno organizacional	Aprendizaje continuo			
		Identificación de problemas			
		Conocimiento de la industria y del mercado			
	Pensamiento estratégico	Liderazgo			
		Juicio y toma de decisiones			
		Monitoreo y control			

Una vez que se ha elaborado el Diccionario de Competencias se asigna las que requiere cada cargo para el desempeño exitoso, debiendo poseer nueve en total: tres competencias genéricas específicas, tres competencias técnicas específicas y tres competencias conductuales específicas.

3.4 VALORACIÓN DE CARGOS

El aporte de los empleados y trabajadores debe ser valorado, de manera que pueda ser cuantificado de acuerdo a la importancia y relevancia de los mismos

El método de valoración de cargos a aplicarse es el método por puntos, realizando una selección de factores y sub-factores a los cuales se asignarán grados y valores numéricos, los cuales serán sumados para determinar el valor asignado al puesto.

3.4.1 PROCEDIMIENTO PARA LA VALORACIÓN DE CARGOS

La Gerencia, con las personas claves asignadas realizaron las siguientes actividades:

- Valorar los puestos de acuerdo a la puntuación asignada utilizando la base de la descripción de perfiles de puestos.
- Clasificar los cargos en grupos ocupacionales de acuerdo al puntaje obtenido
- Elaborar la lista de jerarquización de puestos.

Los factores para la valoración de cargos de la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A. se han establecido de la siguiente manera:

3.4.1.1 Conocimientos

El conocimiento se puede evidenciar por el documento que respalda un título obtenido, es por esto que la comisión a definido los conceptos y su puntuación de acuerdo a los requerimientos de los cargos, los cuales se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 10 – Clasificación de los niveles de conocimiento formal

NIVEL	PUNTAJE
EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
BACHILLER (Estudios formales de educación media)	30
TÉCNICO-OFIICIOS (Estudios técnicos de un oficio post-bachillerato)	50
TECNOLOGÍA (Estudios formales post-bachillerato)	100
SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
DIPLOMADO (Conocimiento de una rama científica adicional)	250
ESPECIALISTA (Suficiencia y dominio de una rama científica especializada)	300
MAESTRIA (Dominio en una disciplina organizacional, administrativa y/o científica)	500

3.4.1.2 Experiencia

La experiencia es un factor importante especialmente en el área técnica, ya que a través de los años han realizado pruebas y ensayos que han facilitado resultados a veces positivos, como también negativos, lo cual en el mercado floricultor puede significar ganancias o pérdidas económicas enormes, por lo que se considera que mientras mayor trayectoria haya cumplido mayor experiencia tendrá para el cumplimiento de sus cargos, es por esto que la comisión ha asignado la puntuación que se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 11 – Puntaje asignado de acuerdo al tiempo de experiencia

ROL	AÑOS	PUNTAJE
TRABAJO EN EL ÁREA	Menos de 3 meses	0
	De 3 meses a 1 año	7
	De 1 a 2 años	14
	De 2 a 5 años	28
	Más de 5 años	42

3.4.1.3 Capacitación

La educación formal no siempre cumple los objetivos planteados, es por esto que de acuerdo al cargo se requiere un complemento con la capacitación mediante cursos, seminarios, congresos, charlas etc. Que pueden ser generales o específicos:

- Generales.- se consideran a las capacitaciones que sirven para el cumplimiento en varios cargos, es decir genéricos, por ejemplo: servicio al cliente, sistemas informáticos, etc.
- Específicos.- son las capacitaciones que ayudan al cumplimiento de actividades determinadas, ejemplo: control de plagas y enfermedades fitosanitarias, manejo de desechos peligrosos, etc.

La comisión de valoración de cargos ha establecido la siguiente puntuación:

Tabla 12 – Puntaje asignado de acuerdo a la capacitación complementaria

DETALLE	NÚMERO	PUNTAJE
Específicos	Específicos ninguno	0
	Específicos de 1 a 5	20
	Específicos más de 5	30
Generales	Generales ninguno	0
	Generales de 1 a 5	10
	Generales más de 5	20

3.4.1.4 Competencias de gestión

Las competencias de gestión se han definido de acuerdo al Diccionario de competencias de la organización, la comisión ha determinado la puntuación a los tres niveles A, B, C considerando que en los cargos superiores implica una mayor responsabilidad y que al asignar un nivel A deberá tener una puntuación más alta asignado el valor de 100 como máximo; en el nivel B la puntuación asignada es 30 ya que corresponde a una responsabilidad y exigencia menor; y el nivel C con una puntuación de 5 ya que su exigencia es mínima.

3.4.1.5 Condiciones de trabajo

Son los requerimientos del entorno laboral en el que se desenvuelve el colaborador de la empresa, exigencias que también deben ser valoradas de acuerdo a los sub-factores establecidos para la empresa.

En la siguiente tabla se detalla los sub-factores que se han considerado como también el nivel asignado con su respectiva nomenclatura y puntuación:

Tabla 13 – Condiciones del trabajo

DETALLE	NIVEL		PUNTAJE
Habilidad mental:	Alta	A	100
	Media	B	30
	Baja	C	10
Habilidad manual:	Alta	A	30
	Media	B	10
	Baja	C	5
Complejidad	Alta	A	100
	Media	B	30
	Baja	C	10
Condición física:	Alta	A	30
	Media	B	10
	Baja	C	5
Horario de trabajo:	Irregular	A	60
	Regular	B	30
	Diurno	C	10
Responsabilidad	Por contactos	A	100
		B	50
		C	10
	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	A	100
		B	50
		C	10
	Por información y datos confidenciales	A	100
		B	50
		C	10
	Por manejo de grupos de trabajo	A	100
		B	50
		C	10
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	A	100
		B	50
		C	10

La aplicación de la valoración de cargos de acuerdo a la puntuación de sus factores corresponde a la siguiente fórmula:

$$P = ed+ex+cap+cg+ct+cc+ct$$

$$VP= (\sum P/240)*1.5$$

Desarrollo de la fórmula

P = puntaje

ed = educación

ex = experiencia

cap = capacitación

cg = competencias genéricas

ct = competencias técnicas

cc = competencias conductuales

ct = condiciones de trabajo

VP = valoración del puntaje

240 = valor para el cálculo de horas extras dado por el Ministerio de Relaciones Laborales

1.5 = hora extra al 50%

ANEXO E - Manual de actividades y perfiles de cargo por competencias

3.4.2 JERARQUIZACIÓN DE PUESTOS

Una vez realizada la valoración de cargos se ha determinado el grupo ocupacional al que corresponde, en la siguiente tabla se ha establecido la ubicación de cada uno de los cargos existentes en la empresa ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.:

Tabla 10 – Jerarquización de puestos

N°	CARGO	PUNTAJE	GRUPO OCUPACIONAL
1	Gerente general	1962	EJECUTIVO
2	Gerente técnico	1678	
3	Gerente administrativo	1337	
4	Gerente de Comercialización	1054	
5	Jefe de cultivo	979	JEFATURAS
6	Jefe de postcosecha	969	
7	Jefe de sanidad vegetal	839	
8	Jefe de recursos humanos	737	
9	Asistente de ventas	704	ADMINISTRATIVO
10	Médico	492	
11	Asistente de compras	484	
12	Coordinador de sistemas	477	
13	Asistente de operaciones	447	
14	Asistente de contabilidad 1	412	
15	Asistente de contabilidad 2	412	MANDOS MEDIOS
16	Supervisor de mantenimiento	437	
17	Supervisor de empaque	312	
18	Supervisor de cultivo	302	
19	Supervisor de sala	302	OPERATIVO
20	Auxiliar control de calidad	322	
21	Chofer-mensajero	262	
22	Bodeguero	245	
23	Operario de mantenimiento	225	
24	Portero	222	
25	Operario de riego	210	
26	Fumigador	180	
27	Preparador	180	
28	Auxiliar de limpieza	170	
29	Empacador	170	
30	Monitoreador	170	
31	Auxiliar de terminados	160	
32	Clasificador	160	
33	Cochero	160	
34	Control de flor nacional	160	

35	Embonchador	160	
36	Operario de cultivo	160	
37	Operario de compostera	160	
38	Patinador	160	
39	Recepción de flor	160	

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

La empresa ARCO FLOR FLORES ARCO IRIS S.A. se encuentra en pleno desarrollo, ofreciendo fuentes de trabajo a las personas que viven en el sector de Pujilí, incrementando los ingresos económicos de los habitantes, generando estabilidad en sus empleados y trabajadores, su administración realiza una gestión de mejoramiento permanente de sus procesos y procedimientos, el área productiva sobrepasa los presupuestos establecidos, lo cual genera estabilidad económica en la organización, sin embargo existen departamentos como el de Recursos Humanos en proceso de desarrollo, lo cual evidencia las falencias por no contar aún con varios subsistemas como: Análisis, descripción y valoración de cargos, desarrollo organizacional, compensación y remuneración, desarrollo de personas, y seguridad y salud en el trabajo.

Al determinar las falencias del departamento de Recursos Humanos de la empresa ARCO FLOR FLORES ARCO IRIS S.A. se realizó la revisión de las diferentes teorías en gestión de Recursos Humanos que facilite la elección del método que mejor se adapte a la realidad de la empresa florícola, es por esto que se estableció la Gestión de Recursos Humanos por competencias la que requiere la organización, debido a la necesidad de asignar valores agregados a sus colaboradores, de manera que puedan potencializarlas mediante el desarrollo de competencias y su implementación en todos los subsistemas existentes bajo la misma metodología.

Con la descripción de cargos por competencias se ha determinado los requisitos que deberían tener sus ocupantes para una mejor gestión, tanto los conocimientos, años de experiencia, competencias y condiciones de trabajo lo que garantiza una selección de personal mucho más eficaz. Al realizar un diccionario de competencias específico para la organización se ha conseguido establecer las características actitudinales y comportamentales de cada uno de los cargos, complementando los perfiles con el valor agregado que ayudará a la gestión de cada uno de ellos.

Con la valoración de cargos se ha determinado el puntaje de cada uno de los requisitos a ser evaluados en los cargos existentes, de acuerdo a la comisión se le ha asignando un valor por punto de 1.9875, tomado del valor de una hora suplementaria al 50%, en base al sueldo básico vigente, multiplicado por el puntaje del cargo, obteniendo el sueldo del mismo. De ésta manera se asigna un valor monetario al cargo y no a la persona, con lo cual al seleccionar a su ocupante se cumplirá con el perfil requerido.

4.2 RECOMENDACIONES

Se recomienda la migración de los subsistemas existentes en la gestión del Departamento de Recursos Humanos bajo la metodología de competencias e ir incluyendo a los subsistemas pendientes en la misma metodología. Uno de los subsistemas que fortalece el área productiva es la capacitación por lo que sería recomendable reducir las brechas existentes entre el perfil real y el perfil ideal, dando importancia a las competencias que requiere los cargos, de manera que se vaya mejorando el desempeño y haciéndola más productiva la organización.

El manual de actividades es un instrumento con información de requisitos y condiciones de cada cargo, se recomienda su implementación en la gestión de talento humano para disminuir el tiempo de adaptación al puesto del personal nuevo y para reducir el nivel de estrés que genera el desconocimiento de las actividades a realizar por lo que se debería aplicar especialmente en los subsistemas de: reclutamiento, selección, inducción, y evaluación de desempeño, con lo cual se alcanzaría una gestión de Recursos Humanos más eficaz y eficiente.

Con la información del manual de actividades y la jerarquización de cargos se recomienda mejorar el organigrama de la empresa, estableciendo canales formales de comunicación entre grupos ocupacionales y cargos, como también líneas de mando y supervisión.

De acuerdo al mercado laboral del sector floricultor existen cargos mucho más cotizados que otros, especialmente los de carácter técnico, y otros que debido al gran número de postulantes tiende a disminuir el valor remunerativo, por lo que se recomienda utilizar la información de la valoración de cargos para administrar el sistema de remuneraciones, facilitando además información presupuestaria sobre el costo de mano de obra del personal.

Se recomienda también aplicar la información obtenida en la valoración de cargos para realizar las revisiones de sueldos anuales, de manera que sea un sistema equitativo y aplicable en los puestos que efectivamente lo requieran. Al utilizar ésta herramienta se recomienda socializar los factores y puntajes que se han considerado para la valoración de cargos, evitando de ésta manera conflictos laborales por desconocimiento del método.

Para realizar la evaluación de desempeño del personal se recomienda utilizar la información del manual de actividades y perfiles del cargo, ya que si se conoce lo que hace el ocupante, también se podrá evaluar las actividades que desempeña, estableciendo el nivel de cumplimiento de la misión u objetivo del cargo para una posterior retroalimentación y mejoramiento continuo del personal.

REFERENCIAS

- Aguilar, J. (2010). *El análisis del puesto*. Network de Psicología Organizacional. México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Araque, D.F. (2010). *Diseño de un modelo de Gestión de Talento Humano para la empresa SHARP del Ecuador*. EPN. FCA. Quito, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). *Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos*. (2ª de.).Ediciones Deusto. España
- Ernest & Young (2008). *Gestión por Competencias*. Recuperado de: <http://www.formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Fernández, M. (1997). *Valoración de puestos de trabajo*. Editorial Días Santos. S.A, Madrid, España.
- Hay Group. (2012). *Empresa internacional de consultoría*. Recuperado de: <http://www.haygroup.com/co/>
- Lanham, E. (1998). *Valuación de puestos*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Mertens, L. (1992). *Competencia laboral: sistema, surgimiento y modelos*. Recuperado de: <http://www.aprendizajeporcompetencias.blogspot.com/.../concepto-de-competen>
- Morales, J., Velandia, N. (2001) *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

- Núñez, J. (1997). *Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos*. Calidad Empresarial, 22-25
- Rodríguez N, (2006). *La medición de las competencias*. Recuperado de: http://www.psycoconsult.com/download/cdt_91.pdf
- Romero, T.E. (2011). *Diseño de un modelo de gestión de talento humano para la empresa SISMODE & MATERPACKING*. EPN. FCA. Quito, Ecuador.
- Spencer & Spencer (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer>
- Torres, J.S., Valarezo ,A.M. (2010). *Propuesta de migración de un modelo de gestión de recursos humanos tradicional a un modelo de gestión de recursos humanos por competencias. Caso: Fábrica de alimentos S.A. (FALIMENSA)*. EPN. FCA. Quito, Ecuador.
- Ulloa, R.N. (2010). *Propuesta de modelo de gestión de recursos humanos, centrado en competencias, aplicado al personal de una empresa productora del medio televisivo*. EPN. FCA. Quito, Ecuador.
- Wayne, R., Noé, R. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. Prentice-Hall. México D.F.

ANEXOS

ANEXO A – Modelo de la orden de encuadernación**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**ORDEN DE ENCUADERNADO**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 83 del Reglamento del Sistema de Estudios de las Carreras de Formación Profesional y de Postgrados, aprobado por el Consejo Politécnico en sesión del 16 de agosto de 2011 y una vez verificado el cumplimiento del formato de presentación establecido, se autoriza la impresión y encuadernación final de la *Tesis de Grado de Especialista en Gerencia de Recursos Humanos y Organización*. Presentado por **SONIA DE LOS ÁNGELES LEÓN FLORES**.

Quito, D.M., 29 de noviembre de 2013


Ing. Giovanni D. Ambrosio
DECANO



/s/cm

ANEXO B - Galería de principales variedades

Forever



Freedom



Sexy Red



Anastasia



Escimo



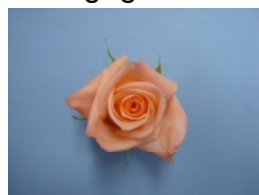
Vendela



Titanic



Engagement



Peckoubo



Cherry Brandy



Circus



Esperance



High and yellow



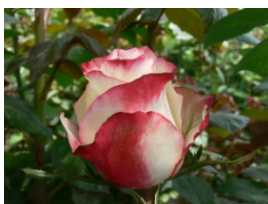
High and Orange



Leonidas



Sweetness




Aubade



Blush



ANEXO C - Programa de inducción y entrenamiento

	ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.	CODIGO: ARCO-SRH-PI-003
	SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	REVISIÓN: 001 Pág. 81 de 190
PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA		

1. INTRODUCCIÓN

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa. Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos, a éste factor debe considerarse de gran importancia para aumentar sus capacidades de valerse por sí mismo.

El Capital Humano es importante para la productividad de las economías modernas ya que esta, se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. En el cual la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los recursos Humanos se torna cada vez más necesaria. Los procesos de inducción y entrenamiento permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles.

Capital Humano, es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencial. En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

Inducción, es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y que permite a quien la obtiene alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. En general son programas a mediano y largo plazo. La Inducción, denominada también Acogida, Incorporación o Acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus actividades, se integra a su puesto de trabajo y al entorno humano en que transcurrirá su vida laboral.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se “respira” en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma, logrando que ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES S.A. cuente con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la satisfacción de compartir con otros el desarrollo organizacional.

2.2 Objetivos específicos

- Mantener informados a los nuevos trabajadores sobre la actividad a que se dedica la empresa, beneficios que brinda y presta, derechos y deberes, reglamentos y normas de conducta, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.
- Lograr la identificación del trabajador con la organización y, proporcionar a su vez al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí
- Alcanzar los niveles de productividad deseados mediante la rápida adaptación e integración del nuevo colaborador a su puesto de trabajo.

3. ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN

El Plan de Inducción y Entrenamiento es una propuesta que está orientada a ofrecer un instrumento que permita a ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES S.A. como empresa, lograr que sus trabajadores se adapten e identifiquen con ella, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios y para formar y conservar trabajadores eficientes, altamente motivados, estimulados y capacitados. Debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor gestión del talento humano.

4. CONDICIONES GENERALES

La implementación de un programa de inducción que permita a todo el personal, tanto al fijo como al nuevo ingreso, conocer todo lo referente a valores, misión, visión, objetivos, reseña histórica, políticas, normas, servicios que presta, estructura organizativa, beneficios socio-económicos etc.; y toda aquella información necesaria para la identificación del mismo con la organización, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa, mediante el Reglamento Interno de Trabajo, el Reglamento Interno de Seguridad y Salud, y reglamentos externos a la empresa que se consideren necesarios, como también:

I. Cumplimiento de las responsabilidades

II. Asistencia y puntualidad

III. Manejo de información confidencial

IV. Conducta

V. Apariencia general

VI. Uso de uniforme

- Suministrar al trabajador información sobre los beneficios sociales, económicos, actividades de desarrollo y de adiestramiento de personal.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Mantener informado a todo el personal de los cambios que se produzcan en la empresa, en cuanto a políticas, normas, procedimientos y cambios de estructura.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.
- Los empleados deben creer que el esfuerzo producirá satisfacciones, gratificaciones y recompensas.
- Orientar el trabajo específico del empleado, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo.
- Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.
- Explicar la organización departamental y general y su relación con otras actividades de la compañía.
- Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.
- Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.

- Explicar el programa de capacitación anual de la empresa.
- Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo, como también ofrecer información sobre los riesgos laborales a los que se encuentra expuesto y las medidas preventivas para evitar incidentes, accidentes y enfermedades profesionales.

Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.

Explicarle las condiciones de trabajo:

- o Horas de trabajo
- o Entrada para empleados
- o Horas de comida
- o Recesos para tomar café, períodos de descanso
- o Llamadas telefónicas y correo personal
- o Políticas y requerimientos de tiempo extra
- o Días de pago y procedimientos para recibir el pago
- o Armarios (lockers/vestidores)
- o Otros

- Presentar el nuevo colaborador a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales.

5. POLÍTICAS Y NORMAS DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN

5.1. POLÍTICAS

- El Departamento de Recursos Humanos conjuntamente con los Supervisores inmediatos donde esté ubicado el nuevo trabajador, deben ser los encargados de dar a conocer el Programa de Inducción de la organización.
- Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción, con el fin de facilitar la información que permita lograr la identificación con la organización; de tal forma que su incorporación cubra todos los aspectos de un adecuado ajuste a su puesto de trabajo.
- El Departamento de Recursos Humanos debe informar todo lo relacionado con la empresa; misión, visión, historia, estructura organizativa, beneficios socioeconómicos y normas de conducta interna y todo aquello que tenga relación con el departamento, área o finca al cual será adscrito.
- El Programa de Inducción, deberá ser evaluado periódicamente por el Departamento de Recursos Humanos, conjuntamente con el Supervisor inmediato; con el fin de realizar los ajustes necesarios que aseguren la permanencia del programa.

- El Programa de Inducción, debe estar sujeto a cualquier cambio que se produzca en ECUNROS ECUADORIA NEW ROSES S.A., con el objeto de mantenerlo actualizado.

5.2 NORMAS

- El Departamento de Recursos Humanos, es el encargado de coordinar el Programa de Inducción, igualmente velará por el desarrollo del proceso.
- El Proceso de Inducción se realizará periódicamente, con una duración de dos (2) horas y la inducción técnica o entrenamiento, quince (15) días.
- El Departamento de Recursos Humanos deberá entregar al nuevo trabajador, el Manual de Inducción, el Reglamento Interno de Trabajo y el Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el trabajo, durante el proceso de Inducción.
 - La Inducción técnica o entrenamiento del puesto, será realizada por los Supervisores de las distintas áreas a la cual se asigne el trabajador, realizando las actividades necesarias para lograr el cumplimiento de este objetivo.
 - El Departamento de Recursos Humanos, notificará a los Supervisores por área la lista de los nuevos empleados que serán sometidos al Programa de Inducción.
- Al culminar el Programa de Inducción el trabajador deberá llenar un formato suministrado por el Departamento de Recursos Humanos, denominado "Evaluación de Formaciones y Seguimiento de Inducción y Entrenamiento", para así dar una opinión acerca del proceso realizado

6. ACTIVIDADES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN POR ETAPAS

PROGRAMA DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA

ÁREA	TEMA	RECURSOS	DURACIÓN	RESPONSABLE
INDUCCIÓN ADMINISTRATIVA	Misión, visión, políticas	Infocus, laptop	1 hora	JEFE DE RECURSOS HUMANOS
	Estructura organizacional	Infocus, laptop		
	Prohibiciones y obligaciones del trabajador (RIT)	Reglamento interno de trabajo		
	Procedimiento de sanciones (RIT)			
	Contratación, asistencia y permanencia	Pizarra, marcador		
Rol de pagos y beneficios empresa				
INDUCCIÓN A LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO	Accidentes, incidentes y enfermedades profesionales	Infocus, laptop	1 hora	RESPONSABLE DE SST
	Técnicas de prevención			
	Riesgos laborales			
	Equipos de protección personal			
	Señalética			
	Reglamento de seguridad y salud en el trabajo			
Comité de SST	Infocus, laptop			
SALUD OCUPACIONAL	Apertura historia clínica	HISTORIA CLÍNICA	30 minutos	MÉDICO
	Beneficios IESS			
	Exámenes médicos			
INDUCCIÓN TÉCNICA	Bienvenida y presentación del equipo de trabajo	HERRAMIENTAS, EPPS	1 hora	JEFE DEL ÁREA
	Indicaciones generales			
	Procedimientos del área			
	Actividades del puesto de trabajo			
	Entrega de EPPS y herramientas			
	Entrenamiento práctico			
	Retroalimentación		15 días	

7. EVALUACION Y SEGUIMIENTO

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, y retroalimentar el programa y realizar ajustes. En esta fase se evalúan los resultados obtenidos, con la aplicación de la Evaluación de Formaciones y Seguimiento a la Inducción y Entrenamiento, a fin de aplicar los correctivos correspondientes, siendo responsable de esto el Departamento de Recursos Humanos.

8. ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es un método sistemático y práctico para orientar a una persona sobre cómo hacer su trabajo correctamente, con seguridad y eficiencia desde la primera vez. El propósito es brindar toda la información necesaria para que la persona pueda desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con estándares de calidad, productividad, control de costos y seguridad, que la empresa ha definido desde el momento que inicie sus labores. “El ser humano necesita recibir instrucción sencilla e inteligente sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer y que constituye un trabajo bien hecho”. (Lawrence Appley).

8.1 PREPARACIÓN

De acuerdo a cada área se define claramente los objetivos en términos de las habilidades o destrezas que se espera adquiera el trabajador al finalizar el periodo de entrenamiento, se tendrá en cuenta el Manual de Actividades y Perfil de Cargos, y la Valoración de Cargos con respecto a estas necesidades, donde se determinaran las características principales de la persona a entrenar. Se especifican las tareas que desempeñara el nuevo empleado, y el tiempo que se dispone para el entrenamiento y como se desarrolla cada una de las sesiones de trabajo. Para las sesiones de trabajo se incluye la preparación de medios y materiales para el entrenamiento (Planos, equipos, materiales, dibujos y otros implementos necesarios).

8.2 PROCESO DE ENSEÑANZA - APRENDIZAJE EN EL PUESTO DE TRABAJO

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador
2. Demostrar las tareas que tiene que realizar
3. Ensayar la ejecución de las operaciones
4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos
5. Estimular la participación

1. Indagación: Preguntar lo que ya sabe de la operación, despertar el interés del trabajador por conocer más acerca de la tarea, indicándole como su trabajo está

relacionado con otros y con la empresa como totalidad. Presentar los objetivos especificados de la sección y hacer coincidir sus objetivos con los objetivos y las expectativas que la organización tiene respecto a su desempeño, el facilitador debe mostrarse siempre dispuesto a atender positivamente todas las dudas e inquietudes que presente el entrenador.

2. Demostración: Explicar paso a paso las tareas que componen la operación, integrando lo nuevo con el saber previo del trabajador, usando palabras que pueda comprender fácilmente o explicando las palabras técnicas; el facilitador debe dar la posibilidad de pensar, de preguntar y de investigar. Lo anterior conlleva a que el trabajador confíe más en su capacidad de trabajo y sienta, desde el momento de su ingreso que tiene autonomía para resolver problemas y espacios abiertos de participación.

En algunos casos es necesario hacer la demostración con la ayuda de videos, diapositivas, fotografías, cartillas y otros que puedan representar gráficamente cada fase del proceso.

Evitar saturar al trabajador para que no se le genere confusión, y tener en cuenta que se debe ir de lo más simple a lo complejo y de lo particular a lo general.

3. Ensayo: Se debe hacer que el nuevo empleado ejecute la operación explicando los puntos claves, reforzando los aciertos y corregir los errores cometidos. Es básico realizar preguntas sobre diferentes aspectos del trabajo que obliguen al trabajador a usar su imaginación, su buen juicio y su creatividad. ¿Qué pasaría si...?, ¿Qué haría usted si...?. Se debe explicar y mostrar de nuevo la tarea y hacer que el trabajador la ensaye también de nuevo. Esto hasta se esté seguro que la ha comprendido suficientemente.

4. Seguimiento: Una vez el trabajador se encuentre por si solo realizando el oficio, el facilitador debe evaluar la efectividad del entrenamiento, esto debe repetirse hasta que se tenga la certeza de que el trabajador está en capacidad de realizar las labores encargadas, se debe indicar a quien se debe dirigir en caso de dudas o dificultades. Dependiendo de las características del oficio, se necesita delegar en un operario experimentado, la función de acompañamiento y seguimiento al desempeño del trabajador.

5. Participación: Define las acciones diarias dirigidas a estimular en el trabajador su mejoramiento continuo. Es así como las ideas que salen de los mismos trabajadores tendientes a mejorar un proceso o a solucionar un problema, sean tenidas en cuenta, puedan ser socializadas con el resto de sus compañeros.



**PROGRAMA
DE CAPACITACIÓN
2012**

Fecha de elaboración: 20 de Enero de 2013

CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN**
- 2. POLÍTICA DE CAPACITACIÓN**
- 3. OBJETIVOS**
 - 3.1 OBJETIVO GENERAL**
 - 3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**
- 4. DEFINICIONES**
- 5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**
- 6. METODOLOGÍA**
- 7. RECURSOS**
- 8. ANEXOS**

1. INTRODUCCIÓN

Las empresas son equipos de personas trabajando con un fin común, y el éxito o fracaso de las mismas depende en gran medida del talento de quienes lo conforman. Es por esto que la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones desempeñando una función central en la alimentación y el refuerzo de estas capacidades, por lo cual se ha convertido en parte de la columna vertebral de la instrumentación de estrategias. Los cambios económicos, de mercado, productos y procesos requieren que los empleados afinen de manera continua su conocimiento, aptitudes y habilidades.

La capacitación sirve hoy para un propósito mucho más amplio de lo que ha sido en el pasado. La capacitación solía ser un tema rígido y de rutina en la mayoría de las empresas, en la actualidad, las empresas están aprovechando el hecho de que la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado; por tanto, las oportunidades de capacitación pueden ayudar a moldear el compromiso del empleado desde su inicio en la organización es por esto que la capacitación inicial o inducción es un periodo muy importante sobre cuya ejecución y eficacia dependerá en gran medida el compromiso que contraiga con la organización el recién incorporado. El proceso de inducción además debe lograr una verdadera motivación, que permita una identificación correcta entre lo que aspira el trabajador y lo que la organización espera de éste.

Sobrevivir y prosperar en la actualidad requieren de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los clientes con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario que la fuerza laboral esté más que sólo técnicamente capacitada. Se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto, resumimos que la capacitación se está moviendo hacia una etapa como medio para mejorar la competitividad de las empresas.

2. POLÍTICA DE FORMACIÓN CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La empresa ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES S.A. garantiza el mejoramiento continuo del talento humano mediante la entrega de recursos que serán utilizados para el desarrollo e incremento de conocimientos, capacidades, aptitudes, habilidades y destrezas de sus trabajadores en beneficio personal y organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el talento humano mediante la mejora continua de conocimientos, capacidades, habilidades y destrezas, contribuyendo al alcance de las metas y objetivos de la organización, con mano de obra calificada que genere mejores productos y clientes satisfechos.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Incrementar el rendimiento y desempeño en la realización de sus labores a los empleados nuevos y con experiencia, preparando al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.
- Contribuir a elevar la calidad de la producción desarrollando conocimientos y habilidades laborales.
- Desarrollar el sentido de pertenencia y comprometimiento del personal con la empresa aumentando su motivación y facilitando herramientas que podrá utilizar en su vida laboral y personal.

4. DEFINICIONES

En la práctica se utilizan indiscriminadamente varios términos en el área de capacitación, desarrollo humano y desarrollo organizacional. Es interesante que podamos diferenciar los distintos términos:

- **Educación:** Es el proceso generado por toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, sean estas conductas, valores y patrones de comportamientos, a lo largo de toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados en su integración a la sociedad.
- **Capacitación:** Es una actividad programada y basada en necesidades reales de conocimientos orientadas a una mejor comprensión, desempeño y actitud del ser humano en su puesto actual o futuro. La capacitación nos permite ser más capaces.
- **Adiestramiento:** Una vez realizada la selección de una persona para un puesto de trabajo, es el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona, de conocimientos con la finalidad de desarrollar sus habilidades para alcanzar los objetivos específicos de su puesto de trabajo
- **Entrenamiento:** Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual los individuos aprenden conocimientos, desarrollan aptitudes y fortalecen habilidades en función de determinados objetivos mediante la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo. Desde otra óptica, el entrenamiento se alcanza mediante la acción repetitiva de lo aprendido, la repetición mecánica de una acción.
- **Formación:** Es la etapa inicial de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en determinada disciplina o ciencia y que permite a quien la obtiene, alcanzar niveles educativos superiores.
- **Inducción:** Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso.
- **Desarrollo:** Proceso para desarrollar habilidades, actitudes, así como el crecimiento profesional de un trabajador con vista a ocupar nuevos cargos o actividad futura.

- **Aprendizaje:** Proceso de integración de información, habilidades, actitudes, valores que tiendan a modificar el comportamiento de las personas.

5. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden al personal de todos los niveles, desde el personal base hasta el desarrollo ejecutivo. A fin de tener un programa de capacitación eficaz se ha establecido 4 etapas para su aplicación:

5.1 Fase 1: Evaluación de necesidades

Determinar el tipo de capacitación que se requieren, cuándo se necesitan, quién los precisa y qué métodos son mejores para dar a los empleados el conocimiento. La evaluación de necesidades comienza con un análisis de la organización. Los jefes de áreas deberán establecer un contexto para la capacitación decidiendo dónde es necesaria, cómo se relaciona con las metas estratégicas y cuál es la mejor manera de utilizar los recursos. El análisis de tareas se utilizará para identificar los conocimientos, habilidades y capacidades que se requieren. El análisis de personas se empleará para identificar quiénes necesitan capacitación.

5.2 Fase 2: Diseño del programa de inducción y capacitación

Elaborar el esquema de capacitación enfocado en relacionar:

- Objetivos de capacitación.- resultados deseados del programa.
- Deseo y motivación de la persona.- reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos y el deseo de aprender
- Principios de aprendizaje.- Participación, Repetición, Relevancia, Transferencia, Retroalimentación.
- Características de los instructivos.- Conocimiento del tema, Adaptabilidad, Sinceridad, Sentido del humor, Interés, Cátedras claras, Asistencia individual, Entusiasmo.

5.3 Fase 3: Implementar el programa de capacitación

Elaborar el cronograma de actividades que se implementará durante el año 2012 en las siguientes áreas con sus respectivos responsables:

ÁREA	RESPONSABLE
Postcosecha 1	Aida Sánchez
Postcosecha 2	Esteban Rivadeneira
Cultivo 1	Juan Carlos Molina
Cultivo 2	Javier German
Sanidad, bodega y riego 1	Ángel Burgasi
Sanidad, bodega y riego 2	Jorge Iza
Mantenimiento y Seguridad Física 1 y 2	Rodrigo López
Control de calidad	
Seguridad ocupacional	Carlos Matehu
Salud ocupacional	Nelly Pesantez
Ambiente y Gestión Humana	Sonia León
Contabilidad	Zoilita Vascones
Sistemas informáticos	Andrea Castro
Ventas, coordinación y cobros	Ing. David Espinosa
Compras	Margarita Donoso

ANEXO 1 Cronograma de actividades 2013

ANEXO 2 Programa de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

5.4 Fase 4: Evaluación del programa de capacitación

Existen 4 criterios básicos para evaluar la capacitación:

- Reacciones
- Aprendizaje

- Comportamiento
- Resultados

5.4.1 Criterio 1. Reacción: Los participantes felices tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de capacitación y utilizar la información en su trabajo. La vía a utilizar es el cuestionario donde debe medirse aspectos tales como: contenido del programa, dominio y desarrollo del trabajo del profesor y otros aspectos relacionados con el proceso.

5.4.2 Criterio 2. Aprendizaje: Probar el conocimiento y las habilidades antes de un programa de capacitación proporciona un parámetro básico sobre los participantes, que pueden medirse de nuevo después de la capacitación para determinar la mejora. Se evaluará a través de las pruebas de contenidos.

5.4.3 Criterio 3. Comportamiento: El comportamiento de los participantes no cambia una vez que regresan al puesto. Se evalúan las variaciones en el comportamiento, durante el desarrollo del trabajo, de los capacitados o sea la modificación de actitudes.

5.4.4 Criterio 4. Resultados: Con relación a los criterios de resultados, se piensa en términos de la utilidad de los programas de capacitación. En este aspecto se medirán los resultados de la organización con distintos indicadores como: incremento de la producción; disminución de ausentismo, quejas de clientes, accidentes, rotación del personal, costos, incremento de la calidad; otros indicadores según las características de la organización.

Deberán utilizarse informes comparativos de antes y después de la capacitación. Garantizar además un seguimiento adecuado del jefe directo del capacitado.

6. METODOLOGÍA

Existe una amplia variedad de métodos o técnicas para capacitar al personal que ocupa puestos no ejecutivos.

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- Las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

6.1 Métodos y técnicas

6.1.1 Conferencias, videos, y películas, audiovisuales y similares.— tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo, así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de participación más amplia y presupuestos más elevados.

6.1.2 Actuación o socio grama.— Obliga al capacitado a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse, es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtiene retroalimentación de la más alta calidad.

6.1.3 Entrenamiento en el puesto de trabajo.- Uno de los métodos más usado porque proporciona la ventaja de la experiencia directa, así como una oportunidad de desarrollar una relación con el superior y el subordinado, se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata. Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para asignar a obreros y empleados a desempeñar una tarea o como retroalimentación sobre otras anteriores. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo.

6.1.4 Asesoramiento personal.– un enfoque de aprendizaje en el puesto en el que se le da al gerente, jefe o compañero con mayor experiencia una oportunidad para enseñar sobre una base de uno a uno de los miembros de la organización.

6.1.5 Capacitación de aprendices.– Combina la instrucción en aulas con la capacitación en el trabajo.

7. RECURSOS

La empresa facilitará los recursos necesarios para la implementación del presente programa de capacitación, como también se utilizará el financiamiento de la SETEC (Secretaría técnica de capacitación) Decreto N° 680 Capítulo III art. 18 “Del fondo nacional de capacitación y formación profesional y su acreditación”; como también en base al artículo 165 de la ley para la Promoción de la inversión y la participación ciudadana.

8. ANEXOS

8.1 Cronograma de actividades 2013

8.2 Programa de inducción y entrenamiento en el puesto de trabajo.

Elaborado por:

Aprobado por:


Psi. Ind. Sonia León

Ing. Diego Espinosa

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE GENERAL

ANEXO E - Manual de actividades y perfiles de cargo

	ARCOFLOR FLORES ARCO IRIS S.A.	CODIGO: ARCO-SGT-M-02
	SISTEMA GESTIÓN HUMANA	REVISIÓN: 0 Pág. 1 de 81
MANUAL DE ACTIVIDADES Y PERFILES DE CARGOS		

ASISTENTE DE COMPRAS	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN
ASISTENTE DE CONTABILIDAD 1	JEFE DE CULTIVO
ASISTENTE DE CONTABILIDAD 2	JEFE DE SANIDAD VEGETAL
ASISTENTE DE OPERACIONES	JEFE DE TALENTO HUMANO
ASISTENTE DE VENTAS	JEFE DE POSTCOSECHA
AUXILIAR CONTROL DE CALIDAD	MÉDICO
AUXILIAR DE LIMPIEZA	MONITOREADOR
AUXILIAR DE TERMINADOS	OPERARIO DE COMPOSTERA
BODEGUERO	OPERARIO DE CULTIVO
CLASIFICADOR	OPERARIO DE MANTENIMIENTO
COCHERO	OPERARIO DE RIEGO
CONTROL DE FLOR NACIONAL	PATINADOR
COORDINADOR DE SISTEMAS	PORTERO
CHOFER-MENSAJERO	PREPARADOR
EMBONCHADOR	RECEPCIÓN DE FLOR
EMPACADOR	SUPERVISOR DE CULTIVO
FUMIGADOR	SUPERVISOR DE EMPAQUE
GERENTE ADMINISTRATIVO	SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO
GERENTE GENERAL	SUPERVISOR DE SALA
GERENTE TÉCNICO	

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE COMPRAS		
Departamento:	Gerencia General		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente General		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Adquirir materiales, productos, insumos, etc. para toda la empresa, buscando los mejores proveedores, precios y fechas de entrega oportunas.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Recepta las Requisiciones previamente revisadas y autorizadas por el área de Control Interno.		
2	Copia en el archivo en Excel "Requisiciones por mes" y depura la información para mejor organización del proceso de compras		
3	Solicita las Cotizaciones a los proveedores, negociando el mejor precio y fechas de entrega		
4	Recepta las Cotizaciones y registra datos en el archivo en Excel "Por Cotizar" por mes		
5	Compara datos entre proveedores y selecciona la mejor oferta de compra por el precio y calidad		
6	Elabora la "Orden de Compra" por Requisición		
7	Envía el formulario "Orden de Compra" con copias a Control Interno y Bodega, original para el proveedor		
8	Coordina fecha de entrega con proveedores		
9	Revisa facturas originales verificando precio y cantidad		
10	Compara los datos de la factura vs. Registro "Orden de Compra", si hubiere alguna novedad en cantidad y/o precio, se contacta con el proveedor para su regularización		
11	Solicita al proveedor la emisión de "Notas de Crédito, cuando exista inconformidades en precios y cantidades		
12	Sumilla las facturas con una firma de responsabilidad, después de haber revisado cantidades, precios, forma de pago, tiempo de crédito y datos de la empresa.		
13	Recepta "Solicitudes de Compra", (Cultivo y Oficinas) adicionales a las Requisiciones, que envían las áreas a compras y control interno vía mail		
14	Emite un "Listado de Cheques" y "Contra - Entrega" y envía al departamento de Contabilidad		
15	Solicita la autorización de pagos de factura a la Subgerencia General o a la Gerencia de Producción, de las compras "Contra -Entrega" de proveedores que necesitan un anticipo, para iniciar el proceso		
16	Mantiene actualizada la documentación técnica de equipos de protección personal adquiridos.		
17	Realiza selección y aprobación de proveedores críticos de acuerdo a procedimientos de Seguridad		
18	Mantiene actualizada la documentación de proveedores críticos, incluyendo los de seguridad y reconocimientos internacionales.		
19	Realiza evaluación de riesgos a proveedores considerando su solidez financiera, legalidad, seguridad, entre otros		
20	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa.		
Externas:	Proveedores		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administrativas - Financieras mínimo de 2 años.	de 1 a 2 años	14

Formación/Cursos Seminarios:	Administración de Personal, Mercadeo, Planificación Estratégica, Finanzas, Comercio Exterior	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.3 Integridad	Desafiar a otros a actuar con valores y creencias. Da a todos un trato equitativo	C	5
	2.1 Negociación	Realiza acuerdos satisfactorios que afectan su cargo.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.2 Uso de software específicos para el área	Básico	C	5
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con Interlocutores diversos, transmite energía a su grupo y a su accionar.	B	30
	2.2 Identificación de problemas	Identificar los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	B	30
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por contactos	Contacto regular con compañeros y personal interno de la empresa.	C	10
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Sin responsabilidad directa	C	10
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	484
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 961.95

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
Departamento:	Contabilidad		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Administrativo		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:	Asistente Contable 2		
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Planifica y genera pagos, administrando los Recursos Financieros que se encuentran en las instituciones bancarias.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Revisa los movimientos que se generan en los bancos nacionales y del exterior		
2	Informa a la Gerencia General y Subgerencia General sobre la situación financiera y guía la distribución de los recursos económicos		
3	Realiza las transferencias en los bancos para cubrir las obligaciones financieras, previa a la autorización del nivel Ejecutivo.		
4	Contabiliza los libros Diario, mayor y Auxiliares en el sistema Venture		
5	Elabora cheques, previo el detalle del reporte "Cartera de Proveedores" aprobado por la Subgerencia General.		
6	Elabora "Flujo de Caja", previa revisión de la Subgerencia general, se procede a solicitar el visto bueno de la Gerencia General para su ejecución		
7	Paga cheques emitidos y autorizados por la Gerencia		
8	Realiza pagos por otras obligaciones como: Servicios básicos, liquidaciones a ex trabajadores, etc.		
9	Elabora informes para la Gerencia y Jefe inmediato		
10	Realiza cobros por venta de flor nacional, y envía a depositar en los bancos		
11	Entrega facturas originales por venta de flor nacional, se envía la papeleta de depósito a contabilidad para su control		
12	Coordina con el Departamento de Control Interno las actividades de los choferes que tiene relación con las labores de Tesorería		
13	Realiza Conciliaciones bancarias y reporta al Contador General		
14	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerencia General, Subgerencia General, Contabilidad, Cobranzas, Departamento administrativo		
Externas:	Proveedores y Bancos		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Contabilidad, finanzas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 1 año.	de 3 meses a 1 año	7

Formación/Cursos Seminarios:	o Manejo de cheques, facturación, declaración de impuestos	Generales de 1 a 5		10
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.3 Integridad	Desafiar a otros a actuar con valores y creencias. Da a todos un trato equitativo	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	B	30
Competencias Técnicas:	1.2 Uso de software específicos para el área	Básico	C	5
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por información y datos confidenciales	No maneja información confidencial.	C	10
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Sin responsabilidad directa	C	10
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	412
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 818.85

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE CONTABILIDAD		
Departamento:	Contabilidad		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Administrativo		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:	Asistente Contable 1		
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Controlar y revisar el ingreso de facturas, tomando en cuenta los parámetros legales al sistema Venture			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Realiza el cuadro de gastos de "Caja Chica" y su reposición		
2	Ingresa y revisa en el sistema Venture las facturas receiptadas en contabilidad		
3	Controla el ingreso por inventarios y elabora las retenciones		
4	Entrega retenciones a los proveedores físicamente o vía e-mail		
5	Saca copias de todas las facturas que se envían para devoluciones del IVA – S.R.I.		
6	Imprime los comprobantes de Diario de ingresos de facturas y archiva en la carpeta correspondiente		
7	Archiva las facturas de proveedores		
8	Revisa físicamente las facturas de exportación según el reporte enviado por operaciones		
9	Elabora reportes para la Gerencia o Jefe inmediato		
10	Revisa los asientos contables cuadrados en relación a los costos		
11	Elabora archivos para armar la "Carpeta de devoluciones del IVA – S.R.I"		
12	Cuadra los datos de la nómina elaborada por Recursos Humanos, de las cuentas "Anticipos a empleados" y "Préstamos a empleados" en relación a los Mayores Contables e informar al Contador General.		
13	Imprimir los reportes del sistema Venture del módulo de Bodegas y comparar con los movimientos contables de compras, consumos y saldos.		
14	Realiza un listado detallado en el formato de Panavial en base a los tickets de peajes		
15	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerente de producción, Contador General, Tesorería, Operaciones, Control interno, Auxiliar de Contabilidad, choferes		
Externas:	Proveedores y acreedores		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Contabilidad, finanzas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 1 año.	de 3 meses a 1 año	7
Formación/Cursos Seminarios:	o Manejo de cheques, facturación, declaración de impuestos	Generales de 1 a 5	10

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.3 Integridad	Desafiar a otros a actuar con valores y creencias. Da a todos un trato equitativo	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	B	30
Competencias Técnicas:	1.2 Uso de software específicos para el área	Básico	C	5
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por información y datos confidenciales	No maneja información confidencial.	C	10
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Sin responsabilidad directa	C	10
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	412
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 818.85

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE OPERACIONES		
Departamento:	Comercialización		
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de Ventas		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Administración		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Realizar el proceso Facturación y del Despacho del embarque, para ser enviados a las agencias de carga.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Coordina el "Standing Order" del sistema Venture con el supervisor de empaque.		
2	Revisa en el sistema la existencia de comunicaciones de clientes devoluciones, actualizaciones del Standing Order o actualizaciones de precios para realizar los cambios respectivos.		
3	Envía facturas especiales a las agencias con despacho marítimo.		
4	Verifica pedidos y datos de cargueras, cuartos fríos, precios, destinatarios y marcaciones		
5	Coordina con las cargueras según el grupo de responsabilidad ingresando la guía AWB y la guía HOUSE AWB.		
6	Ingresa al sistema las confirmaciones del Standing Order que el supervisor de empaque confirme; a medida que van empacando.		
7	Factura e imprime etiquetas según las confirmaciones de Standing Order y del Mercado Abierto (M.O) para entregar al supervisor de empaque a que se realice las labores de pegado en cada caja según el cliente		
8	Ingresa precios en el sistema Venture		
9	Anula o corrige facturas con autorización del Jefe inmediato		
10	Coordina el embarque del camión generando la hoja de ruta y entregando guías de remisión, facturas, y lista de sellos de seguridad.		
11	Solicita a la empresa de Comercio Exterior los números de embarques o referendos de cada país al que exportamos, para actualizar en el sistema Venture y agencias de carga		
12	Solicita al departamento de compras y control interno las etiquetas CESA y especiales.		
13	Elabora reportes para Gerencia y Jefe inmediato		
14	Verifica temperatura del furgón de acuerdo a procedimiento		
15	Elabora y controla aplicación de procedimientos de seguridad de la carga (almacenamiento, manejo, transporte, carga, descarga e irregularidades detectadas)		
16	Controla el uso de sellos de seguridad en la carga.		
17	Reporta novedades suscitadas con la carga y sellos de seguridad rotos, y/o defectuosos, etc.		
18	Coordina y controla recorridos de personal operativo		
19	Coordina transportes adicionales para personal administrativo y operativo		
20	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Ventas, cobros, tesorería, bodegas, sistemas, control interno, post- cosecha, guardias, Jefaturas de Administración y de Recursos Humanos.		
Externas:	Agencias de cargas, Comercio Exterior, transporte y aduanas.		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 1 año.	de 3 meses a 1 año	7

Formación/Cursos Seminarios:	Administración de Personal, Mercadeo, Planificación Estratégica, Finanzas, Comercio Exterior	Generales ninguno	0	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y que afectan a su departamento.	B	30
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Medio	B	30
	3.3 Planificación y organización	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Comprender la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Monitorear el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	B	30
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por contactos	Contacto regular con compañeros y personal interno de la empresa.	C	10
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Sin responsabilidad directa	C	10
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	447
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 888.41

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	ASISTENTE DE VENTAS		
Departamento:	Comercial		
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de ventas		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:	Asistente de Cobros		
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	2		
MISION DEL PUESTO:			
Realizar las ventas de la empresa mediante la aplicación estrategias comerciales adecuadas para mantener los clientes satisfechos.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Elabora ordenes fijas		
2	Determina la disponibilidad física del producto con proyección para las ventas diarias.		
3	Coordina con Post- Cosecha y Jefatura de Ventas el status de las órdenes fijas de los clientes a su cargo (reemplazos, cancelaciones, post fechas entregas, etc.)		
4	Coordina con el área de Cobros, respecto a cuentas autorizadas.		
5	Brinda apoyo en la gestión de recuperación de cartera con clientes		
6	Realiza la Gestión de Venta, vías: e-mail o chat o teléfono con los Clientes asignados previamente por el Jefe de Ventas		
7	Negocia precios de mercado abierto		
8	Monitorea Inventario diario, número de ramos total, bajas para re enviar ofertas, promociones, etc.		
9	Prepara los Packings correspondientes a cada finca en el Sistema Venture		
10	Participa en los procesos que lleven a cabo en operaciones, tales como coordinación con las agencias de carga, logística, facturación.		
11	Entrega información con relación a especificidades de sus cuentas en modificaciones o solicitudes de material, retiro de producto devuelto, etc. para ser incluidos en las "Hojas de Ruta" emitidas por el asistente de operaciones.		
12	Realiza seguimiento a procesos administrativos de anulación de facturas, por devoluciones o flor no entregada oportunamente en Carguera		
13	Emite créditos de cuentas asignadas a su cargo y respaldo de los mismos mediante documentación respectiva.		
14	Revisa precios e información sobre clientes ingresados en el sistema en facturas diarias, órdenes fijas, marcación, precios, empaque etc.		
15	Envía facturas a clientes		
16	Cumple metas tanto en facturación como en precio promedio y bajas.		
17	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Subgerencia General, Gerente de ventas, operaciones, cobros, adquisiciones, post- cosecha, Jefaturas de Administración		
Externas:	Clientes, potenciales clientes y cargueras.		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200

Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 2 años.	de 1 a 2 años	14	
Formación/Cursos Seminarios:	Administración de Personal, Mercadeo, Planificación Estratégica, Finanzas, Comercio Exterior	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.1 Negociación	Llegar a acuerdos satisfactorios que afectan a su departamento en concordancia con los objetivos de la organización.	B	30
	3.3 Pensamiento estratégico	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.1 Idiomas	Avanzado	A	100
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Trabajar duro en jornadas de trabajo exigente	C	5
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Comprender la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.	C	5
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permite comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Alta	Planifica el trabajo en líneas generales y en detalle, tomando decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales	A	100
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por contactos	Contactos frecuentes con clientes externos, proveedores, compañeros y personal interno de la empresa.	B	50
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsabilidad variable de ingresos y rentabilidad	B	50
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	704
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 1399.2

	2.3 Instrucción	Instruir a un compañero sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Identificar los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	B	30
	3.3 Monitoreo y control	Monitorear el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	B	30
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsabilidad variable de ingresos y rentabilidad	B	50
	Por información y datos confidenciales	Manejo de poca información confidencial, y su develación causaría problemas leves.	B	50
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	322
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 639.98

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	AUXILIAR DE LIMPIEZA			
Departamento:	Servicios generales			
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Administrativo			
Subordinados:	Ninguno			
Puesto de Reemplazo:				
Nivel Jerárquico:	Servicios generales			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Realizar funciones de aseo, limpieza y orden con el fin de que el área física de parte administrativa de la Finca proyecta una excelente imagen y atender en labores del servicio de cafetería.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Abre las puertas de la oficina de área de ventas en las primeras horas de la mañana.			
2	Prepara los insumos y de cafetería.			
3	Realiza limpieza y orden general de las oficinas del área administrativa			
4	Atiende los pedidos del servicio de cafetería de los funcionarios y visitantes			
5	Asea y limpia las áreas exteriores a las oficinas administrativas			
6	Atiende otros requerimientos de servicios a solicitud del personal ejecutivo.			
7	Controla limpieza de baños y vestidores de trabajadores			
8	Realiza limpieza de dispensario médico			
9	Desinfecta teléfonos			
10	Lustra muebles			
11	Lava alfombras			
12	Limpia vidrios de oficinas administrativas			
13	Lava y desinfecta baños del área administrativa			
14	Realiza pedido de materiales de limpieza y cafetería			
15	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa, especialmente del área administrativa.			
Externas:	Clientes e invitados en general.			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL		PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)		15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses		0
Formación/Cursos Seminarios:	o Primeros auxilios	Específicos ninguno		0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5

	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y que afectan a su departamento.	B	30
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.3 Participación	Realiza actividades encomendadas a su cargo, cumpliendo objetivos a corto plazo.	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
				0
Exposición a riesgos:	Biológicos	Insalubridad - agentes biológicos	5	5
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
				0
			PUNTAJE	170
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 337.88

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	AUXILIAR DE TERMINADOS		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Supervisor de Sala		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Operativo		
N° de ocupantes:	3		
MISION DEL PUESTO:			
Colocar capuchones, ligas y etiquetas de acuerdo a estándares de calidad			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
	Capuchones		
1	Prepara materiales requeridos por el cumplimiento de actividades.		
2	Coloca la liga y capuchones de acuerdo a los parámetros de calidad establecidos.		
3	Informa a supervisor del área los inconvenientes que se presenten en los ramos para tomar los correctivos necesarios.		
4	Mantiene su lugar de trabajo limpio y en orden.		
	Ligas		
5	Utilizar correctamente el uniforme y su equipo de protección personal.		
6	Colocar las ligas en la tina con agua, con el fin de que las ligas soporten más.		
7	Colocar las ligas adecuadamente en los ramos que previamente han sido cortados y pelados.		
8	Entrega de los ramos que fueron colocados las ligas a los colocadores de capuchones.		
	Etiquetas		
9	Prepara materiales requeridos por el cumplimiento de actividades.		
10	Ingresa información en el sistema y genera etiquetas a ser colocadas.		
11	Coloca etiquetas con la identificación del ramo.		
12	Ubica las gavetas con ramos en el cuarto frío organizados por mercado, longitudes, número de botones y variedad.		
13	Mantiene su lugar de trabajo limpio y en orden.		
14	Cortador-pelador		
15	Iguala tallos de acuerdo a la medida identificada por la embonchadora.		
16	Deshoja los tallos de bonches		
17	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Jefe, Supervisor y Auxiliar de Post-Cosecha, empacadores, embonchadora y control de calidad.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0
Formación/Cursos Seminarios:	0 Puntos de corte	Específicos ninguno	0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL
			PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	BODEGUERO			
Departamento:	Técnico			
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Administrativo			
Subordinados:				
Puesto de Reemplazo:	Preparador			
Nivel Jerárquico:	Operativo			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Colaborar en la recepción, organización, custodia y despacho de materiales, insumos, herramientas y equipos, manteniendo actualizado los inventarios.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Recibe proveedores con productos, plásticos y otros materiales revisando orden de compra con su respectiva factura.			
2	Archiva reportes de egresos en carpetas.			
3	Informa stock de materiales a jefes de área.			
4	Realiza inventario de materiales de postcosecha, pesticidas y fertilizantes.			
5	Revisa cantidad y fechas de elaboración y vencimiento de los productos.			
6	Revisa requisitos de facturación.			
7	Elabora documento de egresos.			
8	Recibe y revisa desechos tóxicos para envío al área de reciclaje.			
9	Registra control de desechos tóxicos.			
10	Realiza perforación de envases tóxicos.			
11	Entrega productos y materiales al personal de fumigación, cultivo y postcosecha.			
12	Ubica materiales que se reciben en bodega en lugares asignados.			
13	Entrega melaza y suero a los fumigadores.			
14	Realiza arreglo y limpieza de la bodega de la finca.			
15	Registra control de sellos de seguridad.			
16	Recibe, entrega y registra control de botellones de agua.			
17	Entrega órdenes de compra y facturas de proveedores a Contabilidad.			
18	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todos los cargos de la empresa			
Externas:	Con Proveedores, Auditores.			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Bachiller	BACHILLER (Estudios formales de educación media)	30	
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0	
Formación/Cursos Seminarios:	o Uso y manejo de químicos, primeros auxilios	Específicos ninguno	0	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.3 Integridad	Desafiar a otros a actuar con valores y creencias. Da a todos un trato equitativo	C	5

	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y que afectan a su departamento.	B	30
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Trabajar duro en jornadas de trabajo exigente	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
				0
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	7	20
	Químicos	Manipulación de agroquímicos	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	245
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 486.94

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	DEL	CLASIFICADOR/A	
Departamento:		Técnico	
Jefe Superior Inmediato:		Supervisor de Sala	
Subordinados:		Ninguno	
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:		Operativo	
N° de ocupantes:		11	
MISION DEL PUESTO:			
Separar los tallos de exportación y reducir la cantidad de flor nacional			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Organiza su lugar de trabajo verificando y preparando los materiales a utilizar.		
2	Elimina el follaje y espinas desde el nivel del corte.		
3	Verifica en la pizarra para coordinación de pedidos antes de iniciar la clasificación.		
4	Evalúa tallo a tallo según los parámetros de calidad.		
5	Selecciona flor de acuerdo a requerimientos específicos de calidad y clientes para exportación, libre de problemas fitosanitarios.		
6	Coloca los tallos evaluados en árboles según variedad, tamaño de tallo y botón.		
7	Informa a supervisor del área los inconvenientes que se presenten en los ramos para tomar los correctivos necesarios.		
8	Mantiene su lugar de trabajo limpio y en orden.		
9	Utiliza ropa de trabajo y equipos de protección personal entregada.		
10	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerente técnico, Jefe, Supervisor y Auxiliar de Post-Cosecha, Jefe de sanidad vegetal, cocheros.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0
Formación/Cursos o Seminarios:	Puntos de corte	Específicos ninguno	0

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	COCHERO		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Supervisor de cultivo		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:	Operario de cultivo		
Nivel Jerárquico:	Operativo		
N° de ocupantes:	8		
MISION DEL PUESTO:			
Transportar la flor de los diferentes bloques al área de Post- Cosecha oportunamente y en buen estado.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Transporta flor de los bloques a postcosecha.		
2	Distribuye mallas en los bloques.		
3	Evita maltrato de mallas con flor mientras transporta a postcosecha.		
4	Anota en formulario la cantidad de mallas de cada bloque.		
5	Recolecta mallas y láminas transportadas a postcosecha de regreso a los bloques.		
6	Cumple con procedimientos requeridos para transporte de la flor.		
7	Riega material vegetal resultante del desecho de poda y postcosecha para ser triturado.		
8	Mantiene el orden y limpieza interna y de los perímetros de invernaderos asignados.		
9	Utiliza ropa de trabajo y equipos de protección personal entregado.		
10	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerente técnico, Jefe de cultivo, bodeguero, supervisores de cultivo, auxiliar de recepción y trabajadores agrícolas.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0
Formación/Cursos Seminarios:	Puntos de corte	Específicos ninguno	0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL
			PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	6	10
	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	DEL	COORDINADOR DE SISTEMAS	
Departamento:		Sistemas informáticos	
Jefe Superior Inmediato:		Gerente General	
Subordinados:		Ninguno	
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:		Administrativo	
N° de ocupantes:		1	
MISION DEL PUESTO:			
Velar por el eficiente funcionamiento del sistema informático, equipos, comunicaciones y redes.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1		Chequea el correcto funcionamiento de la "Base de Datos" de toda la empresa	
2		Verifica las comunicaciones Internas y externas de la red	
3		Chequea los programas complementarios de flor nacional y sistema de aproximación de ingreso y salida	
4		Atiende y soluciona reportes de usuarios del sistema sobre daños detectados.	
5		Prepara respaldos verificando UPS, discos duros, sistemas de comunicación, concentrador de red, y fibra óptica	
6		Planifica y realiza mantenimiento de equipos de cómputo.	
7		Elabora informe de mantenimiento realizado para departamento de control interno.	
8		Ejecuta proyectos solicitados por la Gerencia, previa evaluación de factibilidad.	
9		Elabora informes para la Gerencia y Jefe inmediato.	
10		Elabora y aplica procedimientos de seguridad en la información y uso de sistemas de computo (generación, almacenamiento, uso, responsables, claves, etc.)	
11		Capacita a usuarios de computadoras.	
12		Elabora y controla respaldos de la información.	
13		Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.	
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:		Todos los niveles y cargos de la empresa, menos los trabajadores agrícolas.	
Externas:		Proveedores de Internet, equipos de computación, de programas informáticos, con técnicos	
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Sistemas Informáticos	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administración de sistemas informáticas mínimo de 1 año.	de 3 meses a 1 año	7
Formación/Cursos Seminarios:	o Paquetes informáticos, Manejo e instalación de redes, Servidor	Generales de 1 a 5	10
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL
			PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.3 Instrucción	Instruir a un compañero sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	B	30
Competencias Técnicas:	1.2 Uso de software específicos para el área	Medio	B	30
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Trabajar duro en jornadas de trabajo exigente	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Mantener su formación técnica. Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.	B	30
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Entre 1,000 a 100,000 dólares	B	50
	Por información y datos confidenciales	No maneja información confidencial.	C	10
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	477
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 948.04

Formación/Cursos Seminarios:	o Manejo de armas, defensa personal	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Medio	B	30
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Trabajar duro en jornadas de trabajo exigente	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por contactos	Contacto regular con compañeros y personal interno de la empresa.	C	10
	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Desplazamiento en transporte terrestre	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
				0
			PUNTAJE	262
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 520.73

Formación/Cursos Seminarios:	o Puntos de corte	Específicos ninguno		0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Alta	Se requiere de esfuerzo físico moderado, se manejan objetos de hasta 25 kilos.	A	30
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura baja	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
				0
			PUNTAJE	170
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 337.88

Formación/Cursos Seminarios:	o	Uso y manejo de químicos, primeros auxilios	Específicos ninguno	0	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas		C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.		C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.		C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico		C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico		C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico		C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista		C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.		C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.		C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE		NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas		C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.		B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.		C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.		B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente		C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares		C	10
					0
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura elevada		7	20
	Químicos	Manipulación de agroquímicos		8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres		8	20
					0
					0
					0
				PUNTAJE	180
				SBU	\$ 318
				VALOR PUNTO	1.9875
				SUELDO	\$ 357.75

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENTE ADMINISTRATIVO		
Departamento:	Gerencia General		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente General		
Subordinados:	Supervisor de mantenimiento, personal de portería, auxiliar de servicios		
Puesto de Reemplazo:	Jefe de Talento Humanos		
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las labores Administrativas – Financieras de la empresa. Asignadas a este cargo.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Evalúa y aplica acciones correctivas sobre novedades encontradas en el Informe de Seguridad.		
2	Controla el cumplimiento de procedimientos de seguridad física		
3	Elabora y controla el cumplimiento del Plan anual de mantenimiento de instalaciones, maquinaria, vehículos, invernaderos, e instalaciones eléctricas.		
4	Controla procedimiento para lavado, embalaje y coordinación con los Gestores Ambientales		
5	Coordina y gestiona actividades de los choferes elaborando la "Hoja de Ruta" para las ciudades de Quito y Latacunga.		
6	Coordina actividades de trasportación de materiales y equipos entre Fincas		
7	Emite "Vales" para la carga de combustible.		
8	Contrata, administra y controla el servicio de transporte para uso del personal administrativo y operativo		
9	Cumple y hace cumplir con las normas y procedimientos de los "Sellos", con los que cuenta la empresa		
10	Gestiona y contrata los diferentes Seguros según los requerimientos de la empresa		
11	Gestiona y paga los permisos del municipio, Agrocalidad y tramitación vehicular		
12	Administra y contrata sistemas de mantenimiento y asignación de los equipos de comunicación: Radios y teléfonos celulares		
13	Controla sistema de almacenamiento y manejo de bodegas		
14	Revisa y controla facturas de requisiciones de insumos y materiales de oficina		
15	Elabora informes estadísticos.		
16	Realiza auditorias de bodegas		
17	Implementa y revisa el cálculo de ingresos por m2.		
18	Controla los niveles de stock.		
19	Gestiona y controla las transformaciones y préstamos de insumos o materiales a otras fincas, así como la respectiva devolución.		
20	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa.		
Externas:	Proveedores, clientes en general, bancos, asesores, obtentores, autoridades, certificadores de sellos, etc.		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 10 años.	más de 5 años	42
Formación/Cursos Seminarios:	Administración de Personal, Mercadeo, Planificación Estratégica, Finanzas, Comercio Exterior	Específicos más de 5	40
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL
			PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A	100
	2.1 Negociación	Tener la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios que afectan a toda la organización	A	100
	3.2 Orientación a resultados	Encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.	A	100
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Avanzado	A	100
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Avanzado	A	100
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con Interlocutores diversos, transmite energía a su grupo y a su accionar.	B	30
	2.2 Identificación de problemas	Identificar los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	B	30
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la empresa, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.	A	100
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Alta	Planifica el trabajo en líneas generales y en detalle, tomando decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales	A	100
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de personas responsables de grupos.	A	100
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsable del 100% de ingresos económicos y rentabilidad de la empresa	A	100
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	6	10
	Psicosociales	Alta responsabilidad	7	20
				0
				0
			PUNTAJE	1337
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 2,657.29

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	"GERENTE GENERAL"			
Departamento:	Gerencia General			
Jefe Superior Inmediato:	Directorio de Junta de Accionistas			
Subordinados:	Gerente administrativo			
Puesto de Reemplazo:	Gerente administrativo			
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Representar Judicial y Extrajudicialmente a la empresa; Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las labores Administrativas – Financieras generales de Ecuavros S.A.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Organiza, planifica, ejecuta y controla políticas y objetivos generales de la empresa.			
2	Nombra y remueve al personal de la Empresa y fija sus remuneraciones, así como sus deberes y atribuciones.			
3	Dirige y vigila la contabilidad y servicios de la Empresa.			
4	Revisa balances e inventarios al final de cada ejercicio económico.			
5	Libera, acepta, endosa y avala letras de cambio y cualquier otro documento para efectos de comercio.			
6	Ejerce y cumple atribuciones y deberes que reconocen e imponen la Ley y los presentes estatutos.			
7	Revisa y autoriza valores a pagar a corto, mediano y largo plazo.			
8	Autoriza transferencias de efectivo a bancos locales y al exterior.			
9	Revisa e imprime movimientos de los bancos para el área de ventas.			
10	Revisa, controla y registra los anticipos recibidos de clientes.			
11	Revisa pago de cuotas.			
12	Revisa intereses a pagar.			
13	Revisa valores que conforman las cuentas por cobrar de clientes locales y del exterior.			
14	Revisa los mayores de las cuentas que conforman los impuestos retenidos y pagados.			
15	Revisa y registra las notas de crédito que se envían al SRI.			
16	Revisa y firma retenciones en la fuente realizadas por pago de bienes y servicios.			
17	Autoriza a la asistente contable la elaboración de cheques en base al flujo de caja.			
18	Revisa cheques de pago a proveedores de bienes y servicios.			
19	Vela por la seguridad y salud de los trabajadores.			
20	Controla y cumple obligaciones y responsabilidades determinados en reglamento interno.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa.			
Externas:	Externas: Clientes en general, bancos, asesores, obtentores, autoridades, certificadores de sellos, proveedores, etc.			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL		PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas	MAESTRIA (Dominio en una disciplina organizacional, administrativa y/o científica)		500
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 10 años.	más de 5 años		42
Formación/Cursos o Seminarios:	Administración de Personal, Mercadeo, Planificación Estratégica, Finanzas, Comercio Exterior	Específicos más de 5		40
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A	100

	2.1 Negociación	Tener la habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios que afectan a toda la organización	A	100
	3.3 Pensamiento estratégico	Comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	A	100
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Avanzado	A	100
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Avanzado	A	100
	3.3 Planificación y organización	Avanzado	A	100
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Transmitir energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende	A	100
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades. Identifica las tendencias de mercado.	A	100
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la empresa, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.	A	100
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Alta	Planifica el trabajo en líneas generales y en detalle, tomando decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales	A	100
Habilidad manual:	Baja	Minima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Alta	Trabajo muy complejo, variado y difícil.	A	100
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por información y datos confidenciales	Manejo de información importante, extremadamente confidencial y su develación causaría graves pérdidas	A	100
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsable del 100% de ingresos económicos y rentabilidad de la empresa	A	100
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	6	10
	Psicosociales	Alta responsabilidad	7	20
	Mecánicos	Desplazamiento en transporte terrestre	8	20
				0
				0
			PUNTAJE	1962
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 3,899.48

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENTE TÉCNICO			
Departamento:	Técnico			
Jefe Superior Inmediato:	Gerente General			
Subordinados:	Jefes de áreas técnicas, mantenimiento, compostera, riego			
Puesto de Reemplazo:	Jefe de cultivo			
Nivel Jerárquico:	Ejecutivo			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar las labores técnicas de cultivo, garantizando y optimizando los procesos, que permita producir con mayor eficiencia y calidad.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Elabora fórmulas de fertilización en base a resultados de análisis de suelos, e interpreta en ppm de cada uno de los elementos requeridos por cultivo.			
2	Distribuye e instruye a Jefe de cultivo sobre programas de fertilización.			
3	Revisa y controla ejecución de trabajo de fertilización.			
5	Solicita la compra de fertilizantes, materiales y/o equipos de protección personal de acuerdo al inventario de bodega y a la programación.			
6	Realiza seguimiento de reclamos en el caso de existir, tanto de clientes como en postcosecha.			
7	Programa mantenimientos de unidades de riego y fertilización con los respectivos técnicos de casetas de bombeo.			
8	Programa los sistemas de riego con base en frecuencias, cantidades y joules.			
9	Revisa medidas de tensiómetros, evaporímetros y extractores, pluviómetros, termómetros.			
11	Verifica cantidad y calidad de agua en reservorios.			
14	Revisa registros emitidos en fertilización.			
15	Planifica estimados de producción anual.			
17	Realiza programación de podas para temporadas altas.			
18	Planifica y valora la producción, siembras y recambios.			
19	Planifica labores pres culturales y culturales.			
21	Verifica uso de equipos de protección personal a grupo de trabajo.			
22	Controla el aseo y limpieza del área física de la Finca manteniendo una excelente imagen.			
23	Coordinar y vigilar que las diferentes áreas cumplan los requisitos exigidos por los sellos como FLOR ECUADOR y BASC.			
24	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.			
25	Reporta novedades encontradas.			
26	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa			
Externas:	Proveedores, Clientes, Certificaciones, Obtentores, Técnicos de laboratorio, Gestores ambientales y Técnicos de maquinaria en general.			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Ing. en agronomía	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200	
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 5 años.	de 2 a 5 años	28	
Formación/Cursos o Seminarios:	Administración de Personal, Plagas y enfermedades, riego y fertilización	Específicos más de 5	40	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A	100

	2.2 Comunicación	Identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones que afectarán las políticas de la organización	A	100
	3.3 Pensamiento estratégico	Comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización	A	100
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Avanzado	A	100
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Avanzado	A	100
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Avanzado	A	100
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Transmitir energía al grupo que está a su cargo. Transmite esta energía a todo lo que emprende	A	100
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Elaborar y proponer proyectos alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades. Identifica las tendencias de mercado.	A	100
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la empresa, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.	A	100
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Alta	Planifica el trabajo en líneas generales y en detalle, tomando decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales	A	100
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Alta	Trabajo muy complejo, variado y difícil.	A	100
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de personas responsables de grupos.	A	100
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsable del 100% de ingresos económicos y rentabilidad de la empresa	A	100
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	6	10
	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Psicosociales	Alta responsabilidad	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
			PUNTAJE	1678
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 3,335.03

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	GERENTE DE COMERCIALIZACIÓN		
Departamento:	Comercialización		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente General		
Subordinados:	Asistentes de Ventas, asistentes de cobros, coordinadores, facturadores		
Puesto de Reemplazo:	Asistente de ventas		
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Maximizar las ventas de la empresa mediante estrategias comerciales que vayan evolucionando de acuerdo a los cambios del mercado.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Planifica, organiza y controla cumplimiento de actividades del área de comercialización		
2	Revisa disponibilidades que envían a los clientes de cada mercado		
3	Maneja la cartera completa de clientes		
4	Controla inventario diario, número de ramos total, bajas.		
5	Coordina con post cosecha el status de las órdenes fijas de todos los clientes (cumplimiento, largos, etc.)		
6	Realiza estudios de mercado y compradores potenciales que puedan formar parte del portafolio de clientes.		
7	Realiza seguimiento a todas las cuentas y su correcto desenvolvimiento.		
8	Supervisa actividades de los vendedores.		
9	Ayuda y brinda soporte a los vendedores en temas comerciales.		
10	Revisa la cartera y apoya en cobros.		
11	Revisa créditos y verificación de los mismos mediante respaldos		
12	Brinda soporte y supervisión de postcosecha en pedidos, calidad, empaque, etc.		
13	Fija precios de acuerdo al mercado y temporada.		
14	Coordina el diseño del material publicitario de Ecuacros: Catalogo, calendario, afiches, arte para las revistas, catálogos, etc.		
15	Planifica viajes comerciales, reuniones con clientes y organización de eventos especiales como ferias		
16	Coordina con responsables de cultivo para cumplimiento de la proyección de producción en función a demanda del mercado.		
17	Realiza evaluación de riesgos a clientes considerando su solidez financiera, legalidad, seguridad, entre otros		
18	Realiza selección y aprobación de clientes críticos de acuerdo a procedimientos de Seguridad		
19	Mantiene actualizada la documentación de clientes críticos, incluyendo los de seguridad y reconocimientos internacionales.		
20	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Con operaciones, cobros, tesorería, adquisiciones, post- cosecha, producción, seguridad, Jefaturas de Administración y de Recursos Humanos.		
Externas:	Clientes y potenciales clientes, en los viajes comerciales, con personal que organiza las ferias, con clientes y potenciales clientes, asesores de Marketing, publicistas, etc.		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Administrativas – Financieras mínimo de 2 años.	de 1 a 2 años	14
Formación/Cursos Seminarios:	Administración de Personal, Mercadeo, Planificación Estratégica, Finanzas, Comercio Exterior	Específicos de 1 a 5	20

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Marcar el rumbo por medio de acciones concretas	B	30
	2.1 Negociación	Llegar a acuerdos satisfactorios que afectan a su departamento en concordancia con los objetivos de la organización.	B	30
	3.3 Pensamiento estratégico	Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.	B	30
Competencias Técnicas:	1.1 Idiomas	Avanzado	A	100
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Avanzado	A	100
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con Interlocutores diversos, transmite energía a su grupo y a su accionar.	B	30
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Comprender la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.	C	5
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad media sobre la base de sus conocimientos, de los productos o servicios del área o proceso organizacional, y de la experiencia previa.	B	30
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Alta	Planifica el trabajo en líneas generales y en detalle, tomando decisiones orientadas a alcanzar logros organizacionales	A	100
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Alta	Trabajo muy complejo, variado y difícil.	A	100
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por información y datos confidenciales	Manejo de información importante, extremadamente confidencial y su revelación causaría graves pérdidas	A	100
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsable del 100% de ingresos económicos y rentabilidad de la empresa	A	100
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	1054
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 2,094.83

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>JEFE DE CULTIVO</u>			
Departamento:	Técnico			
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Técnico			
Subordinados:	Operarios de cultivo, cocheros			
Puesto de Reemplazo:	Gerente Técnico			
Nivel Jerárquico:				
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Garantizar una producción de buena calidad en forma estable y constante				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Controla la cosecha con los supervisores, a fin de que dicha labor se cumpla de acuerdo a los estándares establecidos.			
2	Planifica labores con los Supervisores de cultivo.			
3	Controlar la ejecución de labores programadas durante la semana.			
4	Organiza y controla que los tractoristas desalojen material orgánico e inorgánico, con el fin de mantener limpia la Finca.			
5	Coordina con la Gerencia técnica y el Jefe de Sanidad Vegetal, sobre las programaciones de fumigación			
6	Planifica, organiza y controla la aplicación de materia orgánica y/o fertilizantes edáficos en el cultivo.			
7	Controla uso de equipos de protección personal a grupo de trabajo.			
8	Revisa el informe enviado por comercialización sobre "Reclamos de Clientes", para la toma de los correctivos necesarios.			
9	Evalúa con Gerencia Técnica y Supervisores sobre los índices de producción de cosecha y flor exportable.			
10	Controla y evalúa la ejecución de labores del personal asignado a la Jefatura de cultivo.			
11	Controla que se cumplan los procesos exigidos por LAS.			
12	Colabora en programas de capacitación y entrenamiento.			
13	Autoriza asistencia, descansos, permisos, vacaciones y salida de trabajadores a su cargo.			
14	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.			
15	Reporta novedades encontradas.			
16	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Gerencia General, Subgerencia General, Gerencia de Producción. Jefes de: Sanidad Vegetal y Post-cosecha, Supervisores: de Riego, Mantenimiento, las áreas de Recursos Humanos, Bodega, Administración, Seguridad y Trabajadores Agrícolas.			
Externas:	Ninguno			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Ing. en agronomía	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200	
Experiencia:	Cultivo de rosas mínimo de 2 años.	de 1 a 2 años	14	
Formación/Cursos o Seminarios:	Mantenimiento de plantas,	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A	100
	2.3 Instrucción	Instruir sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros del área o proceso.	B	30
	3.3 Pensamiento estratégico	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Medio	B	30
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Medio	B	30
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con Interlocutores diversos, transmite energía a su grupo y a su accionar.	B	30
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Planificar su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables de su departamento o área. Define objetivos y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos	B	30
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la empresa, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.	A	100
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Alta	Se requiere de esfuerzo físico moderado, se manejan objetos de hasta 25 kilos.	A	30
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de personas responsables de grupos.	A	100
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsable del 100% de ingresos económicos y rentabilidad de la empresa	A	100
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	6	10
	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Psicosociales	Alta responsabilidad	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
			PUNTAJE	979
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 1,945.76

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>JEFE DE SANIDAD VEGETAL</u>		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Técnico		
Subordinados:	Supervisor de fumigación, Fumigadores, preparadores y monitores		
Puesto de Reemplazo:	Gerente Técnico		
Nivel Jerárquico:	Técnico		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Mantener los niveles bajos de plagas y enfermedades buscando aprovechar la productividad de las plantas			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Controla la asistencia del personal.		
2	Revisa el monitoreo de la finca, para detectar plagas y/o enfermedades.		
3	Coordina las aplicaciones fitosanitarias con los supervisores de cultivo.		
4	Revisa las "Hojas de Monitoreo" para tomar decisiones y realizar la programación respectiva.		
5	Realiza un "Cuadro de rotación de Fungicidas - Insecticidas", a fin de evitar la resistencia de plagas y enfermedades.		
6	Elabora y entrega las "Hojas de Programación de Aplicaciones" a la Gerencia técnica, Bodeguero, Supervisor de fumigación, y Jefe de cultivo.		
7	Revisa en bodega el despacho de los agroquímicos para comprobar su peso y medida en base a lo programado.		
8	Controla la preparación y su aplicación de los agroquímicos en el cultivo.		
9	Realiza ensayos de agroquímicos y fertilizantes foliares con el fin de obtener mejores resultados.		
10	Realiza el pedido de agroquímicos y materiales de acuerdo a la necesidad, previo la revisión de saldos de la Bodega, utilizando la "Hoja de Saldos".		
11	Capacita a equipo de trabajo en temas técnicos asignados por jefe inmediato		
12	Controla uso de equipos de protección		
13	Elabora "Cuadro de Rotación de Personal de Fumigación", en coordinación con el área de Recursos Humanos y solicita la aprobación de la Gerencia técnica.		
14	Autoriza permisos y vacaciones del personal asignado, acción que coordinará con el Gerente Técnico y el área de Recursos Humanos.		
15	Acude a las visitas que realiza Agro-Calidad a la finca		
16	Revisa y analiza información de Flor Nacional.		
17	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.		
18	Reporta novedades encontradas.		
19	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerencia de Producción, Gerente técnico, Jefe de cultivo, Supervisores de cultivo, Recursos Humanos, Jefe administrativo, Bodegueros y personal a cargo.		
Externas:	Proveedores		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en agronomía	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Sanidad empresas florícolas mínimo de 2 años.	de 1 a 2 años	14
Formación/Cursos Seminarios:	o Manejo de agroquímicos, problemas fitosanitarios	Generales de 1 a 5	10

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A	100
	2.3 Instrucción	Instruir sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros del área o proceso.	B	30
	3.3 Pensamiento estratégico	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Medio	B	30
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Medio	B	30
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con interlocutores diversos, transmite energía a su grupo y a su accionar.	B	30
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Planificar su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables de su departamento o área. Define objetivos y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos	B	30
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la empresa, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.	A	100
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de un grupo de trabajo.	B	50
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsabilidad variable de ingresos y rentabilidad	B	50
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura elevada	7	20
	Químicos	Manipulación de agroquímicos	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	839
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 1,667.51

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE TALENTO HUMANO		
Departamento:	Recursos Humanos		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente General		
Subordinados:	Médico		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Planificar, Organizar y Ejecutar los Subsistemas de Personal generando un excelente Clima Laboral, personal motivado y comprometido con la empresa			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Realiza procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción a la empresa del personal operativo, administrativo y técnico.		
2	Aplica procedimiento de sanciones.		
3	Planifica y revisa liquidaciones generadas		
4	Registra y prepara documentos del personal nuevo, incluyendo el Certificado de antecedentes penales en la página del Ministerio del Interior		
5	Ingresa al sistema Venture el personal nuevo controlando asistencia.		
6	Elabora head count para contratación y coordina el trabajo de selección y contratación de personal base con asistentes de Recursos Humanos		
7	Elabora y procesa la nómina		
8	Actualiza, legaliza y socializa el Reglamento Interno de Trabajo.		
9	Coordina trámites con asesor legal.		
10	Genera contratos en sistema MRL y los legaliza		
11	Realiza gestiones administrativas ante el Ministerio de Trabajo.		
12	Controla servicios de alimentación y dispensario médico		
13	Elabora Plan anual de capacitación de la Empresa y capacita en temas relacionados al área		
14	Realiza trámites para capacitaciones externas y/o financiadas por la SETEC.		
15	Coordina y evalúa las capacitaciones realizadas.		
16	Planifica, aplica y evalúa estudios de clima laboral.		
17	Controla el sistema de asistencia del personal operativo, administrativo y técnico realizado por asistentes de Recursos Humanos.		
18	Coordina actividades con Departamento Médico		
19	Elabora y controla aplicación de procedimientos de subsistemas de Recursos Humanos, administración de personal, BASC, ambiente, seguridad y salud en el trabajo.		
20	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa		
Externas:	Banco, IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, Asesor Legal, personal que da los servicios al personal de la empresa, Capacitadores Externos, Aspirantes a trabajar en la empresa, otras empresas		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ing. en Administración de empresas, Comercial, Psicología Industrial	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Recursos Humanos mínimo 2 años	de 3 meses a 1 año	7

Formación/Cursos Seminarios:	o Legislación laboral, Código de trabajo, Reglamentos IESS	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.3 Integridad	Desafiar a otros a actuar con valores y creencias. Da a todos un trato equitativo	C	5
	2.3 Instrucción	Capacitar a los colaboradores y compañeros de la empresa.	A	100
	3.2 Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	B	30
Competencias Técnicas:	1.2 Uso de software específicos para el área	Medio	B	30
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Avanzado	A	100
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Fortalecer el espíritu de equipo en toda la organización. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo	A	100
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Comprender la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes.	C	5
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por información y datos confidenciales	No maneja información confidencial.	C	10
	Por manejo de grupos de trabajo	No es responsable de grupos.	C	10
Exposición a riesgos:	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	737
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 1,464.79

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	JEFE DE POSTCOSECHA			
Departamento:	Técnico			
Jefe Superior Inmediato:	Gerente técnico			
Subordinados:	Supervisores, clasificadores, embonchadores, empacadores, terminados, malleros, patinadores, recepción de flor, hidratación			
Puesto de Reemplazo:	Supervisor de postcosecha			
Nivel Jerárquico:	Técnico			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el proceso del área de Post-Cosecha, para mantener un producto de excelente calidad para satisfacer a los clientes y con ello mantener la productividad – rentabilidad de la empresa				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Inspecciona y reporta a cultivo todos los problemas existentes en la flor que ingresa a postcosecha: enfermedades, plagas, etc.			
2	Verifica e informa novedades relacionados al transporte de la flor.			
3	Verifica productos usados en la recepción de la flor y dosis adecuadas para la inmersión, y lavado de follaje.			
4	Controla la hidratación de la flor que ingresa y egresa del área de postcosecha.			
5	Verifica y controla el aprovechamiento de flor de exportación, reduciendo la flor nacional.			
6	Verifica la calidad de terminados en los ramos dentro de los parámetros establecidos.			
7	Controla ubicación de ramos por fecha, mercado y puntos de corte.			
8	Verifica que los despachos se realicen oportunamente, en las cantidades programadas por ventas.			
9	Informa a responsable de Ventas posibles cambios, cancelaciones o despachos que no se puedan cumplir.			
10	Registra temperaturas y humedades de la sala, cuarto frío y camión.			
11	Solicita materiales y productos químicos necesarios a Gerente Técnico.			
12	Prohíbe el ingreso de personal no autorizado al área			
13	Aprueba asistencia, permisos, descansos, vacaciones y horas extras del personal de Postcosecha.			
14	Reporta cualquier hecho ilícito del que tuviere conocimiento relacionado con los servicios y operaciones de la Empresa.			
15	Verifica material de proveedores críticos con documento de respaldo			
16	Reporta novedades encontradas en el material recibido y de trabajadores de áreas críticas.			
17	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.			
18	Revisa y controla uso adecuado de sellos de seguridad en la carga			
19	Controla funcionamiento de cámaras de video utilizadas en el área de responsabilidad.			
20	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todas las áreas			
Externas:	Clientes, proveedores			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL		PUNTAJE
Educación:	Ing. en agronomía	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)		200
Experiencia:	Cultivo de rosas / proceso de postcosecha mínimo de 2 años.	de 1 a 2 años		14
Formación/Cursos o Seminarios:	Mantenimiento de plantas,	Generales de 1 a 5		10
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	A	100

	2.3 Instrucción	Instruir sobre procedimientos técnicos, legales o administrativos a los compañeros del área o proceso.	B	30
	3.3 Pensamiento estratégico	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Medio	B	30
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Medio	B	30
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Demuestra energía y dinamismo trabajando duro, con Interlocutores diversos, transmite energía a su grupo y a su accionar.	B	30
	2.3 Conocimiento de la industria y del mercado	Planificar su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables de su departamento o área. Define objetivos y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos	B	30
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad alta sobre la base de la misión y objetivos de la empresa, y de la satisfacción del problema del cliente. Idea soluciones a problemáticas futuras de la organización.	A	100
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo	B	30
Condición física del puesto:	Alta	Se requiere de esfuerzo físico moderado, se manejan objetos de hasta 25 kilos.	A	30
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de personas responsables de grupos.	A	100
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Responsable del 100% de ingresos económicos y rentabilidad de la empresa	A	100
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Psicosociales	Alta responsabilidad	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
			0	
			PUNTAJE	969
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 1,925.89

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>MÉDICO</u>		
Departamento:	Recursos Humanos		
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de Talento Humano		
Subordinados:			
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Administrativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Prevenir y evitar que se produzcan Accidentes de Trabajo y/o Enfermedades Ocupacionales y tratar las enfermedades Primarias del personal de la empresa			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Estudia y vigila las condiciones ambientales en los sitios de trabajo.		
4	Promociona y vigila el adecuado mantenimiento de los servicios sanitarios generales, tales como: comedores, servicios higiénicos, suministros de agua potable y otros en los sitios de trabajo		
5	Controla que la alimentación sea hecha a base de los mínimos requerimientos dietéticos y calóricos		
7	Elabora reportes periódicos de las actividades realizadas, a los organismos de supervisión y control		
8	Realiza apertura de la ficha médica ocupacional al momento de ingreso de los trabajadores a la empresa, mediante el formulario que al efecto proporcionará el IESS		
9	Realiza el examen médico preventivo anual de seguimiento y vigilancia de la salud de todos los trabajadores		
10	Realiza el examen especial en los casos de trabajadores cuyas labores involucren alto riesgo para la salud.		
11	Ofrece atención médico-quirúrgica de nivel primario y de urgencia		
12	Transfiere pacientes a Unidades Médicas del IESS, cuando se requiera atención médica especializada o exámenes auxiliares de diagnóstico		
13	Gestiona campañas médicas de vacunación a los trabajadores, con mayor razón en tratándose de epidemias		
14	Integra y asesora el Comité y Subcomité de Higiene y Seguridad de la Empresa, como también de la Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo		
15	Colabora con el Departamento de Seguridad de la empresa en la investigación de los accidentes de trabajo		
16	Investiga las enfermedades ocupacionales que se puedan presentar en la empresa		
17	Lleva la estadística de todos los accidentes e incidentes producidos		
18	Capacita para la prevención de enfermedades profesionales y accidentes de trabajo		
19	Organiza programas de educación para la salud en base a conferencias, charlas, concursos, recreaciones, y actividades deportivas destinadas a mantener la formación preventiva de la salud y seguridad mediante cualquier recurso educativo y publicitario		
21	Elabora la estadística de ausentismo al trabajo, por motivos de enfermedad común, profesional, accidentes u otros motivos y sugiere las medidas aconsejadas para evitar estos riesgos		
22	Controla el trabajo de mujeres, menores de edad y personas disminuidas física y/o psíquicamente y contribuir a su readaptación laboral y social		
24	Clasifica y determina de tareas para los trabajadores mencionados en el literal anterior		
25	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa		
Externas:	IESS, Ministerio de Relaciones Laborales, personal del comedor y aspirantes a trabajar en la Finca		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Médico general	SUPERIOR (Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria)	200
Experiencia:	Atención médica mínimo un año	de 3 meses a 1 año	7
Formación/Cursos o Seminarios:	Planificación familiar, salud ocupacional, ergonomía	Generales de 1 a 5	10

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.3 Integridad	Desafiar a otros a actuar con valores y creencias. Da a todos un trato equitativo	C	5
	2.3 Instrucción	Capacitar a los colaboradores y compañeros de la empresa.	A	100
	3.2 Orientación a resultados	Administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	B	30
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.3 Planificación y organización	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
	Por información y datos confidenciales	No maneja información confidencial.	C	10
Exposición a riesgos:	Biológicos	Insalubridad - agentes biológicos	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
				0
			PUNTAJE	492
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 977.85

Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Monitorear el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	B	30
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Polvo orgánico	5	5
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	7	20
				0
				0
				0
				0
			PUNTAJE	170
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 337.88

	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	6	10
	Mecánicos	Proyección de sólidos o líquidos	6	10
	Ergonómicos	Levantamiento manual de objetos	6	10
	Físicos	Ruido	8	20
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	OPERARIO DE CULTIVO			
Departamento:	Técnico			
Jefe Superior Inmediato:	Supervisor de cultivo			
Subordinados:	Ninguno			
Puesto de Reemplazo:				
Nivel Jerárquico:	Operativo			
N° de ocupantes:	81			
MISION DEL PUESTO:				
Abastecer de tallos al área de postcosecha, mediante la ejecución de labores planificadas para el área de cultivo.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Realiza cosecha de tallos, seleccionando según el calibre del botón, y tallos largos.			
2	Realiza enmallado de flor evitando maltrato.			
3	Transporta mallas de flor al tacho con cloro.			
4	Informa de novedades de desarrollo de cultivo a supervisor respectivo.			
5	Realiza selección de yemas, desyemen, encanastado o guiado, y deshierbe.			
6	Verifica que el agua de los tachos esté limpia y con la dosis correcta de cloro.			
7	Realiza limpieza de camas (sacar hojas).			
8	Evalúa e informa novedades de problemas fitosanitarias a Supervisor.			
9	Realiza labores de limpieza del área.			
10	Realiza pinch de basales			
11	Realiza escarificación, limpieza de suelo y en suaviza tierra para la preparación de camas.			
12	Levanta camas para la siembra de variedades.			
13	Mantiene el orden y limpieza los perímetros de invernaderos asignados.			
14	Utiliza ropa de trabajo y equipos de protección personal entregada.			
15	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Gerente técnico, Jefe de cultivo, bodeguero, supervisores de cultivo, supervisor de riego y trabajadores agrícolas.			
Externas:	Ninguno			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15	
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0	
Formación/Cursos Seminarios:	Puntos de corte	Específicos ninguno	0	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5

	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	6	10
	Ergonómicos	Movimiento corporal repetitivo	6	10
	Ergonómicos	Posición forzada (de pie, sentada, encorvada, acostada)	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>OPERARIO DE MANTENIMIENTO</u>		
Departamento:	Mantenimiento		
Jefe Superior Inmediato:	Supervisor de mantenimiento		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Operativo		
N° de ocupantes:	4		
MISION DEL PUESTO:			
Realizar mantenimiento preventivo y periódico a maquinaria, equipos e infraestructura física en las áreas de Cultivo, Post Cosecha y Administración.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Planificar el trabajo diario con el Gerente Técnico.		
2	Cambia y/o arregla plásticos de planchas, canales, cortinas, corchos, faldones y manivelas en los invernaderos.		
3	Arregla coches de cable vía y de cultivo.		
4	Arregla coches de Post-Cosecha y cuartos fríos.		
5	Realiza mantenimiento preventivo a las bombas de fumigación.		
6	Realiza mantenimiento de sanitarios de la Finca.		
7	Realiza mantenimiento preventivo a las moto guadañas.		
8	Realiza mantenimiento preventivo a los muebles de las oficinas.		
9	Realiza mantenimiento preventivo a las ensunchadoras.		
10	Realiza mantenimiento del cable vía.		
11	Realiza mantenimiento del área de bodega.		
12	Coloca sarán en los invernaderos.		
13	Elabora y realiza mantenimiento de coches para transportar mallas para corte de flor en cultivo y transporte de malla en Post- Cosecha.		
14	Elabora y realiza mantenimiento de mesas para Post- Cosecha y cultivo.		
15	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.		
16	Reporta novedades encontradas.		
17	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerente Técnico, Jefe de cultivo, Jefe de sanidad Vegetal, jefe de post-cosecha y Jefe administrativo.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	TÉCNICO-OFICIOS (Estudios técnicos de un oficio post-bachillerato)	50
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0
Formación/Cursos Seminarios:	0 Puntos de corte	Específicos ninguno	0

COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
	Por ingresos económicos, gastos y rentabilidad	Sin responsabilidad directa	C	10
Exposición a riesgos:	Físicos	Ruido	7	20
	Mecánicos	Trabajo en altura (desde 1.8 metros)	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	225
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 447.19

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>OPERARIO DE RIEGO</u>		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Gerente Técnico		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Operativo		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Controlar la dotación de agua en las áreas de la empresa con sus fórmulas exactas.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Chequea riego en los respectivos bloques de cultivo.		
2	Revisa controla agua para fumigación.		
3	Verifica que las bombas estén en perfectas condiciones para el riego.		
4	Inicia programa de riego dependiendo de la temperatura del día.		
5	Revisa e inicia fertilización en bloques según el programa de riego.		
6	Verifica agua para oficinas y comedor.		
7	Retira producto solicitado en la bodega.		
8	Traslada producto solicitado a la caseta de riego.		
9	Verifica riego por goteo de camas.		
10	Informa novedades del sistema de riego y fertilización a Jefe de finca y Gerente Técnico.		
11	Realiza lavado de tuberías.		
12	Revisa reservorios de agua.		
13	Verifica el mantenimiento de tuberías y solicita un técnico en caso de tener problemas.		
14	Revisa sistema de riego y funcionamiento por bloques.		
15	Verifica estado y uso de equipos de protección personal.		
16	Abre llaves de reservorio para nivelar cantidades de agua entre éstos.		
17	Lava filtros de tanques de fertilización, goteo en bloques, del cuarto de bombas, de goteo y de duchas.		
18	Utiliza ropa de trabajo y equipos de protección personal entregado.		
19	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerencia Técnica, Jefes de Sanidad Vegetal, Supervisores: Mantenimiento, las áreas de Recursos Humanos, Bodega, Administración, Seguridad, Ayudante de Riego y Trabajadores Agrícolas.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0

Formación/Cursos Seminarios:	0	Puntos de corte	Específicos ninguno	0	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE		NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas		C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.		C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.		C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico		C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico		C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico		C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista		C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.		C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.		C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE		NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas		C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.		B	10
Complejidad:	Media	Trabajo variado, ligeramente complejo		B	30
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.		B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente		C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Entre 1,000 a 100,000 dólares		B	50
					0
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Proyección de sólidos o líquidos		6	10
	Químicos	Manipulación de agroquímicos		7	20
					0
					0
					0
					0
				PUNTAJE	210
				SBU	\$ 318
				VALOR PUNTO	1.9875
				SUELDO	\$ 417.38

Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
				0
			PUNTAJE	160
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	PORTEROS			
Departamento:	Gerente Administrativo			
Jefe Superior Inmediato:	Supervisor de Mantenimiento			
Subordinados:	Ninguno			
Puesto de Reemplazo:	Operario de mantenimiento			
Nivel Jerárquico:	Operativo			
N° de ocupantes:	4			
MISION DEL PUESTO:				
Custodiar las áreas, materiales, equipos, personal, etc de la Finca.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Ingresa información en libro de novedades.			
2	Controla el ingreso y salida de personal, verificando su registro en el sistema de asistencia.			
3	Elabora el reporte de Seguridad Física			
4	Controla, solicita autorización e informa el ingreso de visitantes, proveedores, clientes, entre otros			
5	Revisa los vehículos que ingresan y salen de la empresa.			
6	Solicita documento de respaldo en caso de ingreso y salida de materiales.			
7	Verifica en función a la documentación los materiales.			
8	Solicita documento de identificación para el ingreso y entrega carné respectivo para su permanencia en la empresa.			
9	Entrega tickets para control de alimentación del personal operativo.			
10	Recibe y confirma las facturas por ventas de Flor Nacional y la adjunta en el "Reporte diario" que entrega a Recursos Humanos.			
11	Entrega factura al Jefe de Post- Cosecha, y solicita autorización y firma para la venta y salida del producto.			
12	Verifica que los bonches vendidos de Flor Nacional estén de acuerdo al detalle de la factura y procede a entregar al cliente.			
13	Llevar control de temperaturas dentro y fuera de invernaderos.			
14	Realiza rondas diurnas y nocturnas en todas las áreas de la finca			
15	Reporta a jefe inmediato las novedades suscitadas durante su jornada de trabajo			
16	Aplica los procedimientos de seguridad de acuerdo a las normas de la empresa.			
17	Revisa y registra estado de sellos de seguridad de la carga.			
18	Bajar o subir cortinas de invernaderos durante la noche.			
19	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa.			
Externas:	Proveedores, clientes en general, visitas, personal que busca trabajo, ex trabajadores, técnicos.			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Bachiller	BACHILLER (Estudios formales de educación media)	30	
Experiencia:	Mínimo 1 año	de 3 meses a 1 año	7	
Formación/Cursos o Seminarios:	Manejo de armas, defensa personal	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5

	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.3 Manejo de equipos de comunicación, y transporte	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.1 Dinamismo	Trabajar duro en jornadas de trabajo exigente	C	5
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.2 Juicio y toma de decisiones	Tomar decisiones de complejidad baja, las situaciones que se presentan permiten comparar patrones de hechos ocurridos con anterioridad.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Regular	Horarios rotativos	B	30
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura baja	8	20
	Psicosociales	Alta responsabilidad	8	20
	Psicosociales	Trabajo monótono	8	20
				0
				0
				0
				0
PUNTAJE				222
SBU				\$ 318
VALOR PUNTO				1.9875
SUELDO				\$ 441.23

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	PREPARADOR		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de Sanidad Vegetal		
Subordinados:	Fumigadores		
Puesto de Reemplazo:	Fumigadores		
Nivel Jerárquico:	Operativo		
N° de ocupantes:	3		
MISION DEL PUESTO:			
Preparar según procedimiento los agroquímicos de acuerdo a la Programación establecida, revisando y controlando su aplicación.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Organiza el equipo de trabajo (fumigadores) en el sitio a aplicar.		
2	Retira de bodega los productos según la Programación establecida.		
3	Prepara las mezclas según procedimiento.		
4	Organiza la aplicación de acuerdo a la programación.		
5	Realiza el cambio de producto de las mangueras antes de utilizar una mezcla diferente.		
6	Revisa la cobertura de aplicación.		
7	Revisa mangueras y tomas rápidas para que no existan fugas de los agroquímicos.		
8	Revisa durante la aplicación que las herramientas estén en perfectas condiciones.		
9	Realiza el triple lavado de envases y fundas enviadas de bodega.		
10	Llena información en letreros informativos de cada bloque fumigado.		
11	Mantiene el orden antes, durante y después en los bloques asignados.		
12	Informa verbalmente al Supervisor de las novedades existentes.		
13	Controla uso de equipos de protección personal		
14	Utiliza ropa de trabajo y equipos de protección personal entregada.		
15	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerencia Técnica, Jefe de Sanidad Vegetal, Supervisores de cultivo, Preparadores, Fumigadores, Bodeguero, Recursos Humanos.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0
Formación/Cursos o Seminarios:	Uso y manejo de químicos, primeros auxilios	Específicos ninguno	0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C
			5

	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
				0
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura elevada	7	20
	Químicos	Manipulación de agroquímicos	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0

PUNTAJE	180
SBU	\$ 318
VALOR PUNTO	1.9875
SUELDO	\$ 357.75

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	RECEPCIÓN HIDRATACIÓN DE FLOR		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Supervisor de sala		
Subordinados:	Ninguno		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Operativo		
N° de ocupantes:	3		
MISION DEL PUESTO:			
Recibir las mallas enviadas del cultivo con tallos para preparación e inmersión.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Informa a Supervisor de sala los tiempos de transporte de los cocheros, inconsistencias en puntos de corte encontradas en las mallas.		
2	Verifica la cantidad de las soluciones para inmersión y lavado de follaje.		
3	Aplica botricida a las mallas con botones que llegan de cultivo.		
4	Realiza lavado del follaje de todas las variedades.		
5	Escurre las mallas para evitar contaminar la solución de hidratación.		
6	Coloca las mallas en las tinas de hidratación verificando la variedad.		
7	Verifica la llegada de todas las mallas desde cultivo.		
8	Realiza actividades de apoyo una vez terminada la recepción de flor.		
9	Informa a supervisor del área los inconvenientes que se presenten en las mallas para tomar los correctivos necesarios.		
10	Mantiene su lugar de trabajo limpio y en orden.		
11	Reporta cualquier hecho ilícito del que tuviere conocimiento relacionado con los servicios y operaciones de la Empresa.		
12	Utiliza ropa de trabajo y equipos de protección personal entregada.		
13	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerente técnico, Jefe, Supervisor y Auxiliar de Post-Cosecha, Jefe de sanidad vegetal, cocheros.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Educación básica	EDUCACIÓN BÁSICA (Nivel de instrucción básica)	15
Experiencia:	mínimo 3 meses	menos de 3 meses	0
Formación/Cursos Seminarios:	Puntos de corte	Específicos ninguno	0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.2 Comunicación	Comunicar sin ruidos evidentes con compañeros de su área tanto en forma oral como escrita.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.1 Conocimiento del producto y del mercado	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Solicitar la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista	C	5
	2.1 Aprendizaje continuo	Buscar información sólo cuando la necesita, lee manuales, libros y otros, para aumentar sus conocimientos básicos.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad				0
				0
Exposición a riesgos:	Químicos	Manipulación de agroquímicos	6	10
	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0

PUNTAJE	160
SBU	\$ 318
VALOR PUNTO	1.9875
SUELDO	\$ 318.00

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>SUPERVISOR DE CULTIVO</u>		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de cultivo		
Subordinados:	Operarios de cultivo		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Mandos medios		
N° de ocupantes:	4		
MISION DEL PUESTO:			
Garantizar una producción de calidad en forma estable y constante, mediante el adecuado manejo de recursos.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Planifica con la Gerencia Técnica las labores a realizar en el área de cultivo.		
2	Controla labores y su cumplimiento de acuerdo a los estándares establecidos.		
3	Revisa tinas de hidratación.		
4	Revisa puntos de corte de flores.		
5	Revisa hidratación de flores.		
6	Coordina el transporte interno de flor, de cultivo a postcosecha.		
7	Realiza el monitoreo de plagas y enfermedades.		
8	Registra y coordina asistencia, descansos, vacaciones y permisos de personal del grupo de trabajo.		
9	Controla manejo de cortinas de invernaderos en coordinación con Jefe de finca, durante la jornada de trabajo.		
10	Verifica uso de equipos de protección personal a grupo de trabajo.		
11	Capacita en temas técnicos asignados.		
12	Supervisa trabajo de cocheros y uso de equipos de protección.		
13	Revisa limpieza de basura, hierbas exteriores y caminos del área de cultivo asignada.		
14	Registra y controla entrega de mallas a postcosecha.		
15	Reporta cualquier hecho ilícito del que tuviere conocimiento relacionado con los servicios y operaciones de la Empresa.		
16	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.		
17	Reporta novedades encontradas.		
18	Controla y cumple obligaciones y responsabilidades determinados en reglamento interno.		
19	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Gerencia General, Subgerencia General, Gerencia de Producción. Jefes de: Sanidad Vegetal y Post-cosecha, Supervisores: de Riego, Mantenimiento, las áreas de Recursos Humanos, Bodega, Administración, Seguridad y Trabajadores Agrícolas.		
Externas:	Ninguna		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ingeniero Agrónomo	BACHILLER (Estudios formales de educación media)	30
Experiencia:	mínimo 3 años	de 3 meses a 1 año	7
Formación/Cursos o Seminarios:	Cultivo de rosas	Específicos ninguno	0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C
			5

	2.3 Instrucción	Instruir a un compañero sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Motivar a los miembros de su departamento. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	B	30
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de un grupo de trabajo.	B	50
Exposición a riesgos:	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	6	10
	Psicosociales	Alta responsabilidad	8	20
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0
			PUNTAJE	302
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 600.23

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>SUPERVISOR DE EMPAQUE</u>			
Departamento:	Técnico			
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de Postcosecha			
Subordinados:	Empacadores			
Puesto de Reemplazo:				
Nivel Jerárquico:	Mandos Medios			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Controlar la calidad de producto enviado en el embarque, garantizando la cadena frío.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Verifica y registra disponibilidad diaria de flor para emitir al departamento de Ventas.			
2	Verifica hidratación, nivel de solución, temperaturas y humedades relativas en cuartos fríos para que se cumplan los requerimientos de la cadena de frío óptimos para el empaque.			
3	Informa a supervisores de sala las novedades de pedidos y necesidades.			
4	Revisa pedidos de acuerdo a datos de clientes.			
5	Revisa hoja de empaque.			
6	Verifica embarque de cajas full al furgón.			
7	Coloca producto en furgón con su respectiva guía de remisión.			
8	Verifica contenido del furgón.			
9	Reporta cualquier hecho ilícito del que tuviere conocimiento relacionado con los servicios y operaciones de la Empresa.			
10	Verifica uso de equipos de protección personal a grupo de trabajo.			
11	Controla se mantenga el orden, limpieza e higiene en el área de trabajo.			
12	Verifica material de proveedores críticos con documento de respaldo			
13	Reporta novedades encontradas en el material recibido y de trabajadores de áreas críticas.			
14	Aplicar procedimientos establecidos para el área.			
15	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.			
16	Revisa y controla uso adecuado de sellos de seguridad en la carga			
17	Controla funcionamiento de cámaras de video utilizadas en el área de responsabilidad.			
18	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Jefe, supervisor y auxiliar de Post-Cosecha, bodeguero, mecánico, choferes y empacadores.			
Externas:	Cargueras, chofer de camiones,			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Ingeniero Agrónomo	BACHILLER (Estudios formales de educación media)	30	
Experiencia:	mínimo 3 años	de 3 meses a 1 año	7	
Formación/Cursos Seminarios:	Manejo de empaques	Específicos ninguno	0	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
	2.3 Instrucción	Instruir a un compañero sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo.	C	5

	3.2 Orientación a resultados	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Motivar a los miembros de su departamento. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	B	30
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de un grupo de trabajo.	B	50
				0
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura baja	8	20
	Psicosociales	Trabajo a presión	6	10
	Psicosociales	Alta responsabilidad	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
			PUNTAJE	312
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 620.10

DATOS GENERALES DEL CARGO				
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	<u>SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO</u>			
Departamento:	Mantenimiento			
Jefe Superior Inmediato:	Gerente administrativo			
Subordinados:	Porteros y operarios de mantenimiento			
Puesto de Reemplazo:				
Nivel Jerárquico:	Operativo			
N° de ocupantes:	1			
MISION DEL PUESTO:				
Custodiar las áreas, materiales, equipos, personal, etc de la Finca.				
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA				
1	Elabora requerimiento de materiales para el área.			
2	Coordina actividades con grupo de trabajo.			
3	Retira materiales de la bodega de acuerdo a la planificación.			
4	Controla inventario de herramientas entregadas bajo su responsabilidad.			
5	Entrega materiales sobrantes a bodega.			
6	Controla asistencia y horas extras de trabajadores de mantenimiento			
7	Entrena a personal que ingres al área.			
8	Realiza la requisición, entrega y control del uso de equipos de protección personal a trabajadores del área.			
9	Controla asistencia y horas extras del personal de portería.			
10	Confirma asistencia de trabajadores de la empresa con supervisores y jefes de área para elaborar reporte de Seguridad Física.			
11	Coordina turnos del personal de portería.			
12	Reporta novedades del área de Seguridad Física a Gerencia Administrativa y Recursos Humanos.			
13	Realiza mantenimiento de las bombas de fumigación.			
14	Realiza actividades de cerrajería			
15	Coordina y colabora en labores de mantenimiento de invernaderos y pambiles.			
16	Realiza mantenimiento preventivo y correctivo del sistema eléctrico.			
17	Realiza mantenimiento de cable vía.			
18	Realiza rondas de control a grupo de porteros			
19	Realiza inspecciones a las áreas físicas y perimetrales de la empresa.			
20	Controla y cumple obligaciones y responsabilidades determinados en reglamento interno.			
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:				
Internas:	Con todos los niveles y cargos de la empresa.			
Externas:	Proveedores, clientes en general, visitas, personal que busca trabajo, ex trabajadores, técnicos.			
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE	
Educación:	Bachiller	TÉCNICO-OFIOS (Estudios técnicos de un oficio post-bachillerato)	50	
Experiencia:	Mínimo 1 año	de 3 meses a 1 año	7	
Formación/Cursos o Seminarios:	Manejo de armas, defensa personal	Generales de 1 a 5	10	
COMPETENCIAS DE GESTIÓN		COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE
Competencias Genéricas:	1.2 Iniciativa	Buscar soluciones a problemas	C	5
	2.3 Instrucción	Instruir a un compañero sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo.	C	5
	3.1 Calidad de trabajo	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5

Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Medio	B	30
	2.2 Mantenimiento de maquinaria agrícola, invernaderos, sistema eléctrico y soldadura	Avanzado	A	100
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Básico	C	5
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Motivar a los miembros de su departamento. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	B	30
	2.2 Identificación de problemas	Identificar los problemas en la entrega de los productos o servicios que genera la unidad o proceso; determina posibles soluciones.	B	30
	3.3 Monitoreo y control	Monitorear el progreso de los planes y proyectos de la unidad administrativa y asegura el cumplimiento de los mismos.	B	30
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Baja	Sigue instrucciones definidas y exactas	C	10
Habilidad manual:	Baja	Mínima destreza manual, trabajo sencillo	C	5
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Baja	No requiere de esfuerzo físico, se manejan objetos de hasta 10 kilos.	C	5
Horario de trabajo:	Regular	Horarios rotativos	B	30
Responsabilidad	Por manejo de maquinaria, equipos y valores	Menor a 1,000 dólares	C	10
Exposición a riesgos:	Físicos	Temperatura baja	6	10
	Mecánicos	Manejo de herramienta cortante	8	20
	Mecánicos	Trabajo a distinto nivel	8	20
	Psicosociales	Minuciosidad de la tarea	6	10
				0
				0
			0	
			PUNTAJE	437
			SBU	\$ 318
			VALOR PUNTO	1.9875
			SUELDO	\$ 868.54

DATOS GENERALES DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	SUPERVISOR DE SALA		
Departamento:	Técnico		
Jefe Superior Inmediato:	Jefe de postcosecha		
Subordinados:	Clasificadores, embonchadores, patinadores, recepción de mallas		
Puesto de Reemplazo:			
Nivel Jerárquico:	Mandos medios		
N° de ocupantes:	1		
MISION DEL PUESTO:			
Supervisar, organizar y controlar el personal de la sala para manejar adecuadamente los procesos de Post- Cosecha con el fin de obtener calidad de la flor y con ello productividad.			
ACTIVIDADES EN ORDEN DE IMPORTANCIA			
1	Supervisa el trabajo que realizan los operarios en los diferentes puestos de la sala.		
2	Supervisa que los operarios cuenten con herramientas, materiales y equipos de protección personal necesarios.		
3	Supervisa rendimientos de los operarios que están a su cargo.		
4	Revisa cámara húmeda, vida en florero, calibres de botón y longitudes de tallos.		
5	Solicita a jefe el material para postcosecha.		
6	Controla uso adecuado del material del área de postcosecha.		
7	Reporta problemas fitosanitarios relacionados con la flor, materiales, etc.		
8	Prepara las soluciones de hidratación, lavado de follaje e inmersión con sus respectivas dosis, cuidando los niveles óptimos en cada una de ellas.		
9	Prohíbe ingreso de personal no autorizado al área de postcosecha.		
10	Capacita en temas asignados al personal operativo.		
11	Controla se mantenga el orden, limpieza e higiene en el área de trabajo.		
12	Reporta cualquier hecho ilícito del que tuviere conocimiento relacionado con los servicios y operaciones de la Empresa.		
13	Controla el armado de ramos dentro de los parámetros de calidad.		
14	Controla y corrige los puntos de corte.		
15	Entrega las herramientas operarios de postcosecha		
16	Utiliza y controla uso de equipos de protección personal y la aplicación de medidas de seguridad de acuerdo al riesgo.		
17	Reporta novedades encontradas.		
18	Y las demás actividades que le fueren asignadas por el Jefe Superior Inmediato, de acuerdo a la naturaleza de su cargo.		
AREAS, DEPARTAMENTOS O CARGOS DE CONTACTO:			
Internas:	Jefe, y auxiliar de Post-Cosecha, Recursos Humanos, bodega, supervisores de cultivo, área de ventas y trabajadores de cultivo.		
Externas:	Ninguno		
PERFIL DEL CARGO	DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Educación:	Ingeniero Agrónomo	BACHILLER (Estudios formales de educación media)	30
Experiencia:	mínimo 3 años	de 3 meses a 1 año	7
Formación/Cursos Seminarios:	o Cultivo de rosas	Específicos ninguno	0
COMPETENCIAS DE GESTIÓN	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE	NIVEL	PUNTAJE

Competencias Genéricas:	1.1 Compromiso	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
	2.3 Instrucción	Instruir a un compañero sobre las actividades a realizar en su puesto de trabajo.	C	5
	3.2 Orientación a resultados	Cumplir con sus compromisos del cargo, tanto los personales como los profesionales.	C	5
Competencias Técnicas:	1.3 Aplicación de métodos y procedimientos requeridos de acuerdo a la especialidad o área	Básico	C	5
	2.1 Uso y manejo de herramientas y maquinaria	Básico	C	5
	3.2 Manejo de recursos económicos, humanos y materiales	Medio	B	30
Competencias Conductuales:	1.2 Trabajo en equipo	Motivar a los miembros de su departamento. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.	B	30
	2.2 Identificación de problemas	Comparar información sencilla para identificar problemas.	C	5
	3.3 Monitoreo y control	Analizar y corregir las actividades.	C	5
CONDICIONES DE TRABAJO		DETALLE	NIVEL	PUNTAJE
Habilidad mental:	Media	Analiza y resuelve problemas complejos, tomando usualmente decisiones para resolver problemas leves.	B	30
Habilidad manual:	Media	Trabajo leve que requiere de destreza manual con movimientos fáciles.	B	10
Complejidad:	Baja	Labores sencillas, sin complejidad.	C	10
Condición física del puesto:	Media	Se requiere de esfuerzo físico leve, se manejan objetos de 10 a 20 kilos.	B	10
Horario de trabajo:	Diurno	Horario permanente	C	10
Responsabilidad	Por manejo de grupos de trabajo	Coordina trabajo de un grupo de trabajo.	B	50
				0
Exposición a riesgos:	Psicosociales	Trabajo a presión	7	20
	Mecánicos	Piso irregular, resbaladizo	6	10
	Accidentes mayores	Ubicación en zonas con riesgo de desastres	8	20
				0
				0
				0

PUNTAJE	302
SBU	\$ 318
VALOR PUNTO	1.9875
SUELDO	\$ 600.23