



Tecnológico de Costa Rica

Escuela de Administración de Empresas

Informe de Trabajo de Graduación para optar por el grado académico

Bachillerato en Administración de Empresas

Manual Descriptivo de Puestos del área regional para la empresa Chiquita Brands

Tomo 1

Realizado por:

María Laura Sancho Artavia

Profesora asesora:

Xenia Chanto Sánchez

Cartago, Costa Rica

Noviembre, 2014

Dedicatoria

A Dios por ser mi sostén y el acompañante durante todo este largo camino.

A mi mamá por su amor, amistad, espíritu de lucha, dedicación, fe incondicional y por impulsarme a seguir adelante.

A mi papá por su apoyo, amor y cariño.

A mis mujeres favoritas: Silvia, mi tita y mis tías, por ser mis ejemplos de vida.

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por ser el amigo fiel e incondicional, por darme la fuerza para llegar hasta el punto en el que me encuentro y por brindarme la oportunidad de vivir esta experiencia, la cual puso a prueba todas mis capacidades.

A mi familia porque son parte de mi inspiración diaria y por no dejar de creer en mí.

A todas las personas que contribuyeron para que este proyecto fuera posible, en especial a mi profesora asesora Xenia Chanto Sánchez quien fue más que una tutora durante este proceso, y a los colaboradores de la empresa Chiquita Brands quienes dieron su aporte para la realización de este proyecto.

A todos...

¡MUCHAS GRACIAS!

Epígrafe

"Si no puedes volar entonces corre, si no puedes correr entonces camina, si no puedes caminar entonces arrástrate, pero sea lo que hagas, sigue moviéndote hacia adelante"

Martin Luther King

Resumen

El presente proyecto consiste en la elaboración del Manual Descriptivo de Puestos para el área regional de la empresa Chiquita Brands.

Este estudio se divide en dos tomos. El primero de ellos está compuesto por cinco capítulos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- El primer capítulo abarca aspectos generales de la compañía así como del estudio. Se incluye la justificación del estudio, el problema y los objetivos.
- El segundo capítulo contiene todo el fundamento teórico que respalda este estudio.
- El tercer capítulo abarca la metodología utilizada para llevar a cabo este proyecto.
- El cuarto capítulo corresponde al análisis detallado de los puestos, basándose en la información recolectada durante la entrevista con los colaboradores. Las conclusiones y recomendaciones de este apartado dan pie a la propuesta de este estudio.
- En el capítulo cinco, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales del estudio.
- Luego, se presentan las abreviaturas y el glosario de los términos utilizados para describir los puestos.
- Finalmente, se adjuntan las referencias bibliográficas.

El segundo tomo consiste en la propuesta de las descripciones de los cincuenta puestos que se sometieron a estudio. Este apartado está distribuido de la siguiente manera:

- El primer capítulo contiene las generalidades del manual e incluye las especificaciones, la actualización y las instrucciones de uso del mismo.
- El segundo capítulo contiene la descripción de los cincuenta puestos que se sometieron a estudio, los cuales están ordenados de acuerdo a la Unidad Administrativa a la que pertenecen.
- Finalmente se presentan las abreviaturas y el glosario de términos.

Abstract

This project consists on the development of a Manual of Jobs Descriptions for the regional area of the Chiquita Brands Company.

This study is divided into two volumes. The first of these consists of five chapters, which are distributed in the following way:

- The first chapter covers general aspects of the company as well as the study. It also includes the justification of the study, the problem and the objectives.
- The second chapter contains all the theoretical foundations that supported this study.
- The third chapter covers the methodology used to carry out this project.
- The fourth chapter corresponds to the detailed analysis of the jobs positions, based on the information gathered during the interview with partners. The conclusions and recommendations of this section supports the proposal of this study.
- In Chapter five, the conclusions and general recommendations of the study are presented.
- Then, the abbreviations and the glossary of the terms used to describe the job positions are presented.
- Finally, the references are included.

The second volume consists of the proposal of the fifty job descriptions that were subjected to study. This section is distributed in the following manner:

- The first chapter contains an overview of the manual and includes specifications, update and instructions for its use.
- The second chapter contains the description of the fifty jobs studied, which are sorted according to the administrative unit to which they belong.
- Finally the abbreviations and the glossary of terms are presented.

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimientos.....	ii
Epígrafe.....	iii
Resumen	iv
Abstract	v
Introducción.....	1
Capítulo I: Generalidades de la empresa	3
1. Referencia Empresarial	4
2. Justificación del Estudio.....	24
3. Definición del problema	25
4. Objetivos del Estudio	26
5. Delimitación del Estudio.....	27
Capítulo II: Marco Teórico	31
1. Organización.....	32
2. Administración	33
3. Eficiencia y Eficacia	36
4. Análisis Administrativo.....	37
5. Estructura Organizacional.....	39
6. Manual Administrativo.....	43
7. Administración de Recursos Humanos.....	46
8. Puestos.....	51
9. Manual de Puestos	56
10. Competencias.....	58
11. Investigación.....	60
12. Fuentes de Investigación.....	65
13. Sujetos de Investigación.....	66
14. Técnicas de recolección de información.....	67
15. Variables de estudio	68

16. Técnicas de análisis utilizadas	71
Capítulo III: Marco Metodológico.....	74
1. Tipo de investigación	75
2. Fuentes de información	76
3. Sujetos de investigación	76
4. Variables de Estudio.....	78
4.1. Identificación de variables	78
4.2. Descripción y análisis de las variables.....	79
4.3. Formato de presentación de las descripciones de puestos.....	87
5. Medios de recolección de Información	89
6. Técnicas de herramientas de análisis.....	89
7. Cronograma de actividades	90
Capítulo IV: Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual	91
Administrative Assistant	92
Executive Assistant	96
Senior Specialist Corporate Services	101
Staff Accountant.....	105
Clerk Accounting	110
Accountant	114
Coordinator Credit and Collections.....	121
Specialist Payroll.....	124
Senior Auditor.....	129
Analyst Financial Planning and Analysis	136
Manager Financial Planning and Analysis.....	139
Senior Manager Financial Planning and Analysis	144
Representative Benefits	148
Representative Human Resources Information Systems	152
Coordinator Human Resources	157
Senior Generalist Human Resources	162
Senior Human Resources Business Partner	167
Specialist Talent Management	174

Senior Manager Engineering and Architecture	179
Developer Applications.....	182
Analyst Service and Support	186
Senior Manager Service and Support	190
Senior Analyst Security	194
Engineer Packaging-Product Development.....	199
Clerk Lab	204
Lab Technician	208
Research Scientist	213
Manager Research and Development.....	219
Director Research and Development	225
Assistant Customer Service	230
Coordinator Customer Service	235
Customer Service Lead	238
Lead Seller	244
Coordinator Sales.....	249
Manager Sales	254
Representative Procurement.....	258
Coordinator Procurement	263
Specialist Procurement	267
Manager Procurement.....	271
Director Procurement	275
Clerk Supply Chain.....	279
Representative Allocation.....	283
Planner Allocation (NA Stowage and Scheduling).....	287
Senior Planner Allocation	290
Manager Stowage and Scheduling.....	294
Manager Allocation.....	298
Vice President Farm Operations and Production	302
Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas	308
Director Farm Operations and Production.....	313

Coordinator AG Operations	318
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	326
Conclusiones.....	327
Recomendaciones.....	329
Abreviaturas y Glosario de términos	332
Abreviaturas	333
Glosario de términos utilizados en las descripciones de puestos.....	334
Apéndices.....	340
Apéndice 1: Cuestionario para el análisis y descripción de puestos	341
Referencias bibliográficas	348

Índice de Tablas

Tabla 1: Alcance del estudio según grupo, familia y grado salarial de cada puesto, Chiquita Brands, Julio 2014.....	28
Tabla 2: Grados de supervisión recibida	81
Tabla 3: Grados de supervisión ejercida	81
Tabla 4: Análisis de la supervisión ejercida y recibida según grado salarial	82
Tabla 5: Responsabilidades del puesto.....	82
Tabla 6: Grados de responsabilidad.....	83
Tabla 7: Escala de formación académica mínima	84
Tabla 8: Análisis de formación académica mínima según grado salarial	85
Tabla 9: Análisis de la experiencia mínima según grado salarial	85
Tabla 10: Análisis del manejo del idioma inglés según grado salarial	86

Índice de Figuras

Figura 1: Logo de la empresa.....	16
Figura 2: Organigrama General.....	18
Figura 3: Organigrama del Departamento de Operaciones.....	19
Figura 4: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos.....	23
Figura 5: Simbología según grupo, familia, grado salarial y código del puesto	27

Introducción

El presente proyecto se desarrolló en la empresa Chiquita Brands ubicada en Santa Ana, Forum I, Edificio D, San José, Costa Rica. El proyecto consistió en la elaboración de un Manual Descriptivo de Puestos para el área regional.

Para realizar el manual, se eligieron cincuenta cargos que se desempeñan en la compañía, así como en las subsidiarias ubicadas en Costa Rica, Panamá, Honduras, Guatemala, Nicaragua, México, El Salvador y Ecuador.

La idea de desarrollar el proyecto surgió debido a que no existe en la compañía un manual con información actualizada de los puestos. Además, no existen descripciones de los puestos gerenciales de la empresa.

Por otro lado, muchos de los puestos que se describieron en este estudio se desempeñan en Costa Rica así como en las subsidiarias de los países mencionados anteriormente; por lo tanto, el manual que se propone permitirá estandarizar los puestos a nivel de toda la región.

Para elaborar el manual, se estudiaron y analizaron variables relacionadas tanto al perfil del puesto como al perfil de la persona. Dentro de las variables que se tomaron en cuenta se encuentran: el objetivo del puesto, las funciones, la supervisión, las responsabilidades, la inducción, la formación académica, la experiencia, los idiomas, las habilidades y competencias, entre otras.

La información sobre las variables se recolectó a través de entrevistas estructuradas a los colaboradores que desempeñan los puestos seleccionados. Una vez obtenida la información, se procedió a realizar un análisis minucioso de la información recolectada en las entrevistas. Posteriormente, se realizaron conclusiones y recomendaciones de cada puesto.

Dentro de los resultados que se obtuvieron, se determinó que existen muchos puestos con el mismo nombre pero con funciones distintas; por este motivo, se decidió a elaborar una descripción por separado para cada puesto. En

dicha descripción se especifica a la par del nombre del puesto el área en la que se desempeña el cargo.

Existen colaboradores que no tienen claro el objetivo del puesto que desempeñan, algunas funciones de los puestos se repiten o por el contrario se omiten funciones.

Además, no existe ninguna base sobre la cual se pueda determinar la supervisión, formación académica y la experiencia mínima para desempeñar el puesto. Por este motivo, se elaboraron una serie de escalas basándose en la matriz de puestos de la compañía, las cuales permitieron definir parámetros para estas variables.

De acuerdo a las conclusiones obtenidas, se procedió a realizar las descripciones de puestos que se presentan en el Tomo II de este estudio.

Capítulo I:

Generalidades de

la empresa

1. Referencia Empresarial

1.1. Antecedentes de la empresa

Chiquita Brands® es una empresa líder mundial con 20.000 empleados en 70 países. Su sede se localiza en Charlotte, Carolina del Norte y sus operaciones están ubicadas en seis continentes.

Esta empresa multinacional está dedicada a la producción y exportación de banano de alta calidad; asimismo, ofrece una gran variedad de frutas como piña, uvas, melones y aguacates.

Dentro de su línea de más de 350 productos se encuentran: verduras de gran calidad, frescas hortalizas, jugos y bebidas, alimentos envasados y ensaladas; todos ellos con empaques variados.

Los productos de la compañía se comercializan bajo las marcas Premium Chiquita® y Fresh Express®.

1.1.1. Historia

En el año 1870, el Capitán Lorenzo Dow Baker compró 160 racimos de plátano en Jamaica y los embarcó a Jersey City para venderlos y obtener ganancia. En 1871, Minor C. Keith viajó a Costa Rica y contrató la construcción de un ferrocarril nacional.

El Capitán Baker se asoció con Andrew Preston en 1885, y llamaron a su inversión Boston Fruit Company. Esta inversión fue de suma importancia, ya que el 30 de marzo de 1899 dio origen a la fusión entre ésta y las compañías de ferrocarriles de Keith. La nueva fusión fue conocida como United Fruit Company.

En el mismo año, junto a la creación de la United Fruit Company, se creó Fruit Dispatch Company con el fin de distribuir los plátanos en Estados Unidos y además, abrir camino en la distribución de productos perecederos frescos. Los barcos en los que se distribuía el producto eran pintados de color blanco para

reflejar el sol tropical y mantener la temperatura óptima para el banano, éstos eran conocidos como La Gran Flota Blanca.

El año 1903 fue un periodo trascendental para la United Fruit Company, debido a que la compañía revolucionó el transporte marítimo de productos perecederos al utilizar buques refrigerados. Además, en este mismo año la empresa cotizó en la Bolsa de Nueva York.

Durante el año 1904, la United Fruit Company perfeccionó una cadena ininterrumpida de comunicación inalámbrica de los Estados Unidos a América del Sur, convirtiéndose en la primera empresa en llevar esa tecnología a las zonas tropicales.

La enfermedad de la Sigatoka (un hongo hoja) se extendió desde el Pacífico Occidental por todos los trópicos de América en el año 1935. Otro acontecimiento que afectó a la compañía de gran manera en 1941, fue la Segunda Guerra Mundial, ya que la llevó a una paralización; aunado a esto, los gobiernos británico y estadounidense requisaron los buques de la compañía para ayudar en el esfuerzo de guerra.

En 1944, la empresa introdujo: el nombre de Chiquita, el personaje de Miss Chiquita y su "jingle". Para el año 1947, "Chiquita" fue registrada como marca en los Estados Unidos.

El mayor programa de marca nunca antes realizado en el marketing de productos lo inició la empresa en 1963. Este programa estuvo acompañado de una campaña publicitaria en la que se incluyó la colocación de la marca de etiqueta azul en los bananos.

Tres años después, la marca Chiquita se introdujo en Europa y al año siguiente la etiqueta se introdujo en el mismo continente.

En 1970 la empresa se fusionó con AMK Corporation, la cual opera el negocio de carnes John Morrell. El nombre de la empresa cambió a United Brands Company.

Diez años después, Chiquita se convierte en el proveedor de bananos y patrocinador oficial de los Juegos Olímpicos de invierno en Lake Placid, Nueva York.

En 1990, Chiquita invierte en una importante expansión bananera en la Zona Atlántica de Costa Rica. En el mismo año, la empresa cambia oficialmente su nombre por el de Chiquita Brands International, Inc. para aprovechar el reconocimiento global de marca. Un año más tarde, construye una planta procesadora de banano en Costa Rica.

Durante 1992, Chiquita comenzó a trabajar con la organización ambiental Rainforest Alliance en el Proyecto de Mejoramiento del Banano. Dos años más tarde la organización certificó sus primeras fincas con este proyecto.

Los bananos de Chiquita fueron certificados por la Asociación Americana del Corazón en 1997. En 1998, la empresa completó la expansión de la mayor planta de procesamiento de banano del mundo, ésta se encuentra ubicada en Costa Rica.

En el año 2000, el 100% de las fincas de Chiquita en América Latina fueron certificadas por Rainforest Alliance a las estrictas normas ambientales y sociales del Proyecto de Mejoramiento del Banano. Un año después, la empresa fue nombrada por Walmart como Proveedor Ambiental del año, además, firmó en conjunto con COLSIBA (Coordinadora Latinoamericana de Sindicatos Bananeros Agroindustriales) un acuerdo sobre los derechos laborales de los trabajadores bananeros.

En el 2002, la empresa se unió a la iniciativa de Comercio Ético, además, fue nombrado uno de los “20 mejores accionistas verdes” por The Progressive Investor. También, recibió el “Premio Conciencia Corporativa” de Social Accountability International.

En el año 2004, Chiquita gana el “Premio Ciudadano Empresarial de las Américas” de la Organización de los Estados Americanos (OEA) gracias a un proyecto de vivienda en Honduras.

La empresa adquiere en el 2005 Fresh Express, el líder en ventas de ensaladas empaquetadas en Estados Unidos. En el 2010, Fresh Express gana el premio a la seguridad alimentaria mundial.

- **Miss Chiquita**

Inicialmente Miss Chiquita aparecía como un banano animado para enseñar a los consumidores sobre el valor nutricional de esta fruta. Este personaje era una gran celebridad y hacía apariciones especiales en los principales programas de radio y televisión.

En 1944, se contrataron modelos para llevar a la vida real a la “Primera Dama de la Fruta”. La Miss Chiquita apareció numerosas veces en películas y en anuncios publicitarios; además, ha aparecido en las etiquetas de los productos desde 1963.

Miss Chiquita estuvo representada como un banano hasta 1987, en ese año el artista Oscar Grillo (creador de la Pantera Rosa) la transformó en una mujer; este cambio refleja la imagen que el público tiene de Miss Chiquita como una persona real.

- **La Etiqueta Azul**

En los primeros años la empresa experimentó la colocación de su nombre y de Miss Chiquita en una banda de papel envolviéndola alrededor de las manos de banano; esta idea se inició desde 1963.

Sin embargo, las máquinas que se utilizaban para colocar las etiquetas eran demasiado ásperas y magullaban la fruta. Por esta razón, es que las etiquetas se colocan a mano hasta el día de hoy.

Las etiquetas de Chiquita se han convertido en un símbolo icónico de la alta calidad de los bananos y los demás productos. Estas pegatinas se han utilizado para promover los bananos en los almuerzos escolares, celebrar aniversarios importantes, patrocinar los Juegos Olímpicos en 1980 y celebrar el 50 aniversario de Miss Chiquita.

- **El “Jingle” de Bananos Chiquita**

La canción de Bananos Chiquita sonó en las emisoras de radio en 1944 cuando Miss Chiquita hizo su debut. Esta canción fue escrita para enseñar a los estadounidenses cómo madurar y utilizar los bananos, los cuales eran una exótica fruta tropical en ese entonces.

En sus mejores momentos el jingle sonaba 376 veces al día en las estaciones de radio en todos los Estados Unidos; fue uno de los jingles comerciales más exitosos de todos los tiempos.

La creación de la canción estuvo a cargo de un equipo de la agencia de publicidad dirigida por Robert Foreman. La letra fue escrita por Garth Montgomery y la música fue proporcionada por Len Mackenzie; el cantante de la canción original en 1944 fue Patti Clayton.

La melodía sigue siendo la misma pero la letra se ha reescrito muchas veces para apoyar causas y proyectos especiales. En 1999, la letra se actualizó para hacer más relevante la canción para el consumidor actual y así resaltar los beneficios nutricionales de comer un banano Chiquita todos los días.

1.2. Naturaleza

1.2.1. Descripción de los Productos de Chiquita Brands

Bananos Chiquita

En encuestas recientes los consumidores indicaron que prefieren el sabor de los bananos Chiquita. Esto no fue sorpresa para la empresa, ya que solo los bananos Chiquita que cumplen con estrictos estándares, son los que pueden ganar la famosa etiqueta azul.

El consumo de bananos tiene múltiples beneficios, ya que dentro de sus componentes se encuentran la vitamina B6 la cual reduce la fatiga y el transporte de hierro a través del cuerpo. También contienen Vitamina C la cual ayuda a desarrollar y mantener la piel, huesos, cartílagos entre otros.

Otro de los componentes del banano es el manganeso el cual ayuda a mantener los huesos sanos. El potasio, mantiene la presión arterial normal y la función muscular.

Existen aproximadamente 400 variedades de bananos en la empresa; algunas de éstas son: Bananos Orgánicos, Chiquita Minis, Plátanos y Bananos Rojos y Manzanos.

- **Banano Orgánico Chiquita**

Es un banano de primera calidad con un gran sabor, además, es libre de grasa y es una buena fuente de potasio y fibra. Lo más importante de este producto es que su cultivo es 100% ecológico.

Los bananos orgánicos se producen de manera que promuevan un estilo de vida sostenible y sana. Además, cumplen con estrictos requisitos del Departamento de agricultura de Estados Unidos (USDA) y están certificados por agencias líderes en el mundo.

- **Chiquita Minis**

El tamaño pequeño de estos bananos hace que sean divertidos para los niños de todas las edades. Su tamaño es aproximadamente la mitad de un banano regular de Chiquita, esto lo hace aún más portátil y tentador para llevarlos a todas partes.

La piel de estos bananos es un poco más delgada que la de los bananos regulares de Chiquita, por lo tanto es más fácil pelarlos. Al igual que los otros, los Chiquita Minis son un alimento libre de grasas, colesterol y sodio.

- **Bananos Rojos y Manzanos**

Los bananos rojos de Chiquita son más suaves y más dulces que los bananos regulares y tienen un ligero sabor a frambuesa, además, son una fuente de vitamina C.

Por otro lado, los Chiquita Manzanos son más gruesos que los bananos regulares y su piel es de color oro pálido que se oscurece a medida que madura. Su tamaño promedio es de 4 centímetros de largo y es robusto.

La pulpa del banano Manzano es cremosa y su sabor alude al de la manzana, además, sus beneficios nutricionales son los mismos que los de los bananos Chiquita.

- **Plátanos**

Los plátanos de Chiquita han sido por mucho tiempo una fruta popular en los climas más tropicales, donde es un elemento básico de las cocinas regionales y nacionales.

Estos plátanos son perfectos para utilizar en cualquier etapa de madurez como plato principal, merienda o postre. Además, son sustitutos de tubérculos tradicionales como la zanahoria y los nabos.

Piñas Chiquita

Las piñas de Chiquita tardan aproximadamente 18 meses para crecer. Son recogidas a mano, se apilan y se envían al revés con el fin de proteger la fruta de hematomas.

Estas piñas se ponen a prueba en el campo para asegurar que se recogen en el punto máximo de la dulzura, una vez que son recogidas, ya no maduran.

El color de la piel es un buen indicador del color de la pulpa, pero no es buen indicador de la dulzura de la piña.

Al igual que el banano, las piñas de Chiquita también contienen vitamina C, la cual ayuda a reducir el cansancio, mantiene la piel y protege las células del daño oxidativo. Además, contiene manganeso que ayuda a mantener los huesos sanos y contribuye a un metabolismo energético normal.

Refrigerios Saludables

- **Rodajas de frutas súper crujientes (Chiquita Super Crunchy Fruit chips)**

Este producto está disponible en tres diferentes sabores: Tropical Mix de banano, piña y mango, banano y piña.

Es un producto totalmente hecho de fruta, sin azúcar añadido y sin grasa.

- **Golosinas tamaño bocado, listo para comer (Chiquita Bites)**

Los Chiquita Bites están disponibles en tamaños convenientes ideales para almuerzos, ensaladas y recetas. Las frutas son lavadas y listas para comer y además, son una gran fuente de nutrición.

Existen dos sabores de estos productos: rodajas de manzana (Apple Bites), las cuales contienen vitamina C que contribuye a reducir la fatiga; y las rodajas de zanahoria las cuales contienen vitamina A que ayuda a mantener la visión y la piel sana.

Ensaladas Fresh Express®

Fresh Express® es la marca N°1 de ensaladas y es el líder en ensaladas frescas precortadas.

Las ensaladas de Chiquita son deliciosas, nutritivas y divertidas para comer, además, son preparadas para que estén listas para el consumo y contienen espinacas, variedades de lechuga y otros vegetales.

1.2.2. La diferencia Chiquita

Responsabilidad Social en Chiquita Brands

La Responsabilidad Social Corporativa es parte importante de la estrategia de negocio global de la empresa. La organización se esfuerza por operar responsablemente en todas las partes en las que realiza negocios.

La responsabilidad Social en la compañía implica la forma en que interactúa con sus colaboradores y grupos de interés en todo el mundo. También entran en juego las prácticas de trabajo, el enfoque en las relaciones laborales así como la cultura corporativa.

Hace más de diez años la compañía adoptó la Social Accountability 8000 (SA 8000) que es una norma de derechos laborales desarrollada por la Social Accountability International (SAI). El SA 8000 es una herramienta eficaz para medir y mejorar las prácticas de la empresa, de esta forma sirve mejor a las comunidades en las que vive y trabaja.

Sostenibilidad

Chiquita Brands es una empresa accionista de la sostenibilidad global, ésta es una de las tareas más importantes y apasionantes para la empresa, así como la conservación de los recursos naturales y la protección del ecosistema.

La compañía desde hace veinte años comenzó a trabajar con Rainforest Alliance, una organización internacional sin fines de lucro cuya misión es proteger los ecosistemas, las personas y la vida silvestre.

Chiquita es la única compañía bananera en el mundo en la que el 100% de sus fincas bananeras son Rainforest Alliance Certified™, esto quiere decir que las fincas cumplen con los estrictos estándares de la Red de Agricultura Sostenible, la cual es una coalición de grupos ambientales en ocho países tropicales.

En Costa Rica, la empresa tiene un proyecto de educación ambiental llamado Proyecto Nogal: Naturaleza y Comunidad, el cual es un esfuerzo de conservación en el noroeste del país.

Innovación

La innovación forma gran parte de la diferencia Chiquita. No solamente desarrollan de manera continua nuevos procesos de seguridad alimentaria, sino que también innovan sus productos, tecnologías y las asociaciones empresariales.

En cuanto a la seguridad alimentaria, Chiquita ideó Enjuague Fresh™ que es un producto de lavado ecológico que limpia la lechuga y verduras de hoja verde.

El producto más nuevo de la empresa es Chiquita Fruit Chips® las cuales están hechas de piezas de fruta entera y no contienen azúcares agregados, conservantes ni aceites.

Con respecto a las asociaciones empresariales, Chiquita busca aliarse con empresas cuya propuesta de valor incluye la calidad y el servicio para mejorar la nutrición mundial. Por ejemplo, una de sus nuevas alianzas fue la que realizó con Disney al convertirse en el proveedor exclusivo de los bananos y las ensaladas dentro de los parques de Walt Disney World, Resorts y su línea de cruceros en Florida.

Esta alianza es producto de los pilares que guían el éxito de Disney, ya que se fomenta el espíritu de creatividad, innovación y excelencia, además, esta empresa al igual que Chiquita se centra en sus clientes y en sus colaboradores.

Con las alianzas empresariales Chiquita busca distribuir sus productos frescos y saludables más allá de sus canales tradicionales.

Participación en la Comunidad

Chiquita es una empresa comprometida con las mejoras en las comunidades en donde hacen negocios. La empresa participa en programas y organizaciones que mejoran la nutrición mundial y apoya la salud y el bienestar de las comunidades donde sus empleados viven y trabajan.

Otro aspecto importante es que la compañía realiza esfuerzos de recuperación después de que ocurren desastres naturales mayores.

Ética y Código de Conducta

Chiquita es una empresa comprometida a desarrollar su actividad comercial de manera ética y cumpliendo la ley. Este compromiso se refleja claramente en los valores de la empresa, los cuales encarnan lo que es la compañía y lo que hace.

El Código de Conducta de Chiquita es un pilar que reafirma las normas que deben seguir los colaboradores todos los días, es la política fundamental que guía los programas de ética y cumplimiento.

1.2.3. Competidores

Dentro de los principales competidores de Chiquita Brands se encuentran las empresas Dole Food Company, Inc. y Del Monte Foods, Inc.

Dole es una empresa fundada en Hawaii en 1851, la cual comercializa alimentos envasados y congelados. Esta compañía opera en más de 90 países y emplea en todo el mundo a más de 36.000 empleados a tiempo completo y 23.000 empleados temporales.

Por otro lado, Del Monte Foods, Inc., es una empresa productora, distribuidora y comercializadora de productos alimenticios al detalle. Esta compañía también produce y distribuye productos alimenticios de marca privada.

1.3. Ubicación de la empresa

La casa matriz de Chiquita Brands está ubicada en Charlotte, Carolina del Norte. Sin embargo, este proyecto se realizó en una de sus subsidiarias ubicada en Santa Ana Forum I, Edificio D, San José, Costa Rica.

1.4. Cantidad de personal

Chiquita Brands es una empresa que cuenta con 20.000 empleados en 70 países de los seis continentes en los que opera la compañía actualmente. Sin embargo, el presente proyecto abarcó puestos que se desempeñan en el área regional.

Los países de Latinoamérica en los cuales Chiquita Brands tiene subsidiarias son: México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá y Ecuador.

Los Servicios de Logística de la compañía se desarrollan en países del área regional como: El Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica y Guatemala. Además, sus plantas de producción están ubicadas en Costa Rica, Panamá, Guatemala y Honduras.

En Latinoamérica laboran 18 071 colaboradores, de los cuales 2401 son funcionarios que se dedican a labores administrativas y tienen un grado salarial en la compañía. De la totalidad de colaboradores, 15 670 de ellos laboran en las fincas y las plantas de procesamiento; los puestos que desempeñan no tienen grado salarial.

1.5. Misión

“Ganarnos los corazones y las sonrisas de los consumidores del mundo ayudándoles a disfrutar de alimentos frescos y saludables.”

1.6. Visión

“Ser líder mundial en alimentos de marca, frescos y saludables.”

1.7. Logo de la empresa

Figura 1: Logo de la empresa



1.8. Slogan de la empresa

La cultura organizacional de la empresa está reflejada en el slogan que la organización posee:

“Live Better. Live Chiquita”.

1.9. Propósito de la compañía

El propósito de la compañía se deriva del slogan, y es transmitido a todos los colaboradores a través de tres frases que reflejan la naturaleza del negocio y la manera en la que Chiquita ejecuta sus operaciones:

- ✓ Improving Lives
- ✓ Loving Our Planet
- ✓ Leading our Industry

1.10. Valores

Los valores que guían a los colaboradores de Chiquita Brands International Inc. son:

Integridad

- Vivimos de acuerdo con nuestros valores fundamentales.
- Nos comunicamos en una forma abierta, honesta y directa.
- Hacemos negocios de acuerdo con la ética y la ley.

Respeto

- Tratamos a los demás con equidad y respeto.
- Reconocemos la importancia de la familia en la vida de nuestros empleados.
- Valoramos y nos enriquecemos de las diferencias individuales y culturales.
- Promovemos la expresión individual, el diálogo abierto y el sentido de pertenencia.

Oportunidad

- Creemos que el continuo crecimiento y desarrollo de nuestros empleados son factores clave para nuestro éxito.
- Fomentamos el trabajo en equipo. Reconocemos a los empleados sus contribuciones al éxito de la compañía.

Responsabilidad

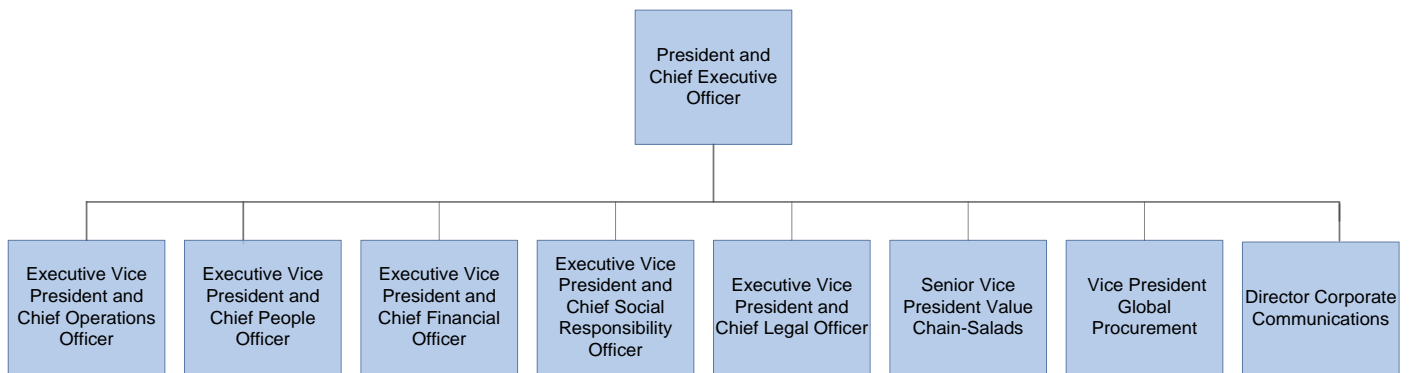
- Nos sentimos orgullosos de nuestro trabajo, de nuestros productos y de nuestra capacidad para satisfacer a los clientes.
- Actuamos de manera responsable en las comunidades y el medio ambiente en que vivimos y trabajamos.
- Somos responsables del uso prudente de todos los recursos que se nos han encomendado y de proporcionar beneficios adecuados a nuestros accionistas.

Fuente: Chiquita Brands International, Inc. Código de Conducta

1.11. Organigramas de la Compañía

Figura 2: Organigrama General

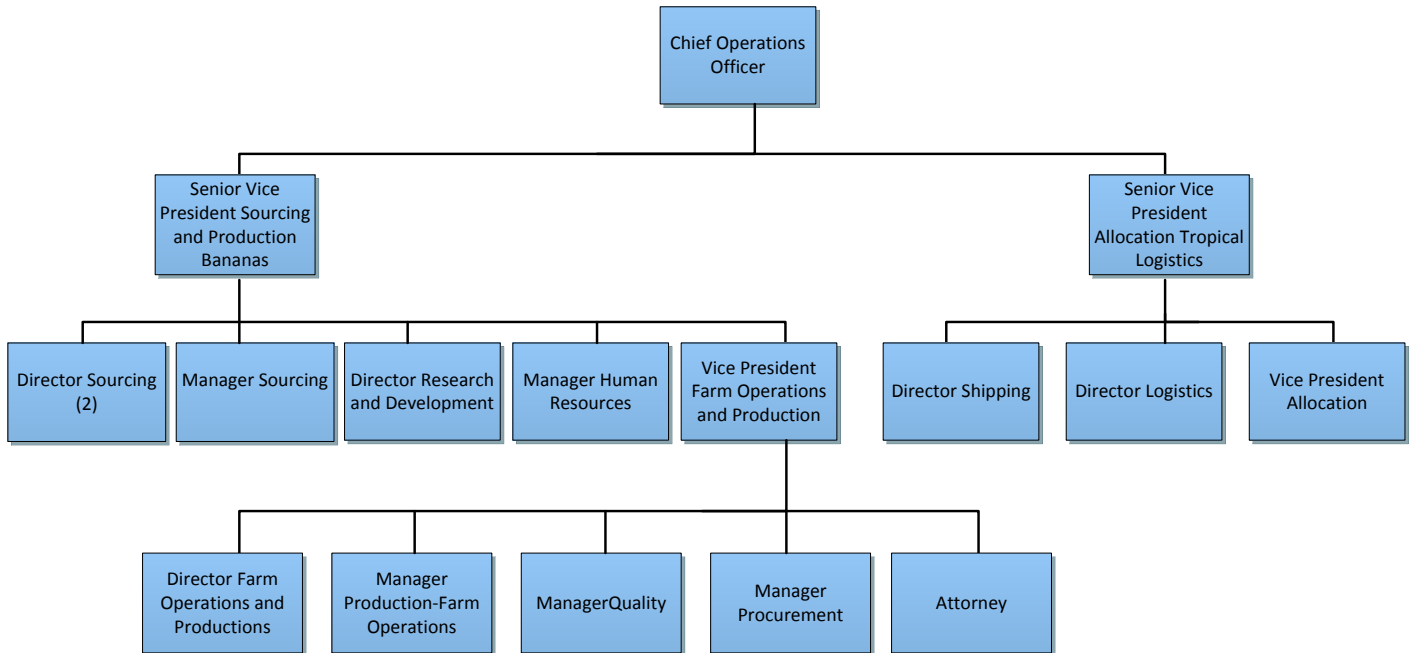
Chiquita Brands, Julio 2014



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Chiquita Brands

Figura 3: Organigrama del Departamento de Operaciones

Chiquita Brands, Julio 2014



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Chiquita Brands

1.12. Análisis FODA

Actualmente la compañía no cuenta con un análisis de las fortalezas que posee y las debilidades que presenta para desarrollar su modelo de negocio y llevar a cabo las estrategias.

Esto impide que se tenga un claro conocimiento en toda la organización sobre los recursos y las capacidades que la empresa posee. A pesar de esta carencia, la empresa ha logrado liderar el mercado y la industria en la que se encuentra.

Por otro lado, la compañía no tiene un análisis de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, lo que podría ocasionar graves consecuencias en un futuro, ya que si la compañía no conoce lo que sucede en el macroambiente y la industria, las amenazas del entorno pueden alterar el funcionamiento de la empresa y sus operaciones.

El análisis interno y externo de la compañía es una herramienta clave que ayuda al logro de objetivos y a la consecución del éxito, logrando así mantener el liderazgo en la industria.

1.13. Descripción de las instalaciones físicas

El edificio de Chiquita Brands está dividido en tres pisos. Cada uno de ellos está compuesto por oficinas, cubículos y salas de reuniones.

En las oficinas están ubicados los directores o jefes de cada departamento, colaboradores de altos niveles jerárquicos o cuyo puesto es de carácter regional. En los cubículos están ubicados el resto de colaboradores que conforman cada departamento.

Cada oficina y cubículo cuentan básicamente con una computadora, un escritorio con su respectiva silla, un teléfono, y todos los artículos de oficina básicos (grapadora, lapiceros, archiveros, etc.).

Además de las oficinas y los cubículos, en el primer piso se encuentra la recepción, las salas de reuniones, una bodega, los baños, el centro de información y el comedor.

El comedor es un espacio grande que cuenta con seis microondas, una cámara refrigeradora, mesas con cuatro sillas cada una. Además, tiene a disposición gran cantidad de menaje para los colaboradores que quieran usarlo.

El segundo piso al igual que el primero, cuenta con gran cantidad de oficinas y cubículos. Además, se encuentran cuatro salas de reuniones y el Centro de Cómputo en donde se encuentran todos los servidores informáticos.

Del mismo modo, el tercer piso está conformado por oficinas, cubículos, baños y bodegas. Adicionalmente, cada piso cuenta con al menos un equipo de fotocopiado al alcance de los colaboradores.

En la parte externa de las oficinas, cerca de los baños, el segundo y tercer piso cuentan con sillones para que los colaboradores puedan descansar en ellos.

El edificio cuenta con un ascensor que transporta al personal y a visitantes a cualquier piso, asimismo, se puede ir a la planta alta a través de las gradas.

1.14. Descripción de las áreas involucradas en el proyecto

La principal área involucrada para este proyecto es el Departamento de Recursos Humanos de Chiquita Brands, ya que éste es el principal interesado en la realización de este estudio.

1.14.1. Objetivos del Departamento de Recursos Humanos

Dentro de los objetivos principales de este departamento destacan:

- ✓ Fomentar el crecimiento y desarrollo continuo de los trabajadores como elemento clave del éxito organizacional.
- ✓ Enfocar y promover una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo.

- ✓ Transferir los valores fundamentales de la empresa para que su vivencia contribuya al desarrollo de un ambiente ético, responsable y de oportunidades.

1.14.2. Factores Críticos de éxito para el Departamento de Recursos Humanos

Algunos elementos primordiales para el éxito de este departamento son:

- ✓ El enfoque al cliente, de esta manera se espera comprender las necesidades del personal de la compañía.
- ✓ La comunicación directa y efectiva, para fomentar el diálogo y el entendimiento, y además, para que impacte positivamente los altos niveles de compromiso.
- ✓ La orientación al aprendizaje, a través de la fijación de metas y de la búsqueda constante de oportunidades para desarrollar destrezas y habilidades.

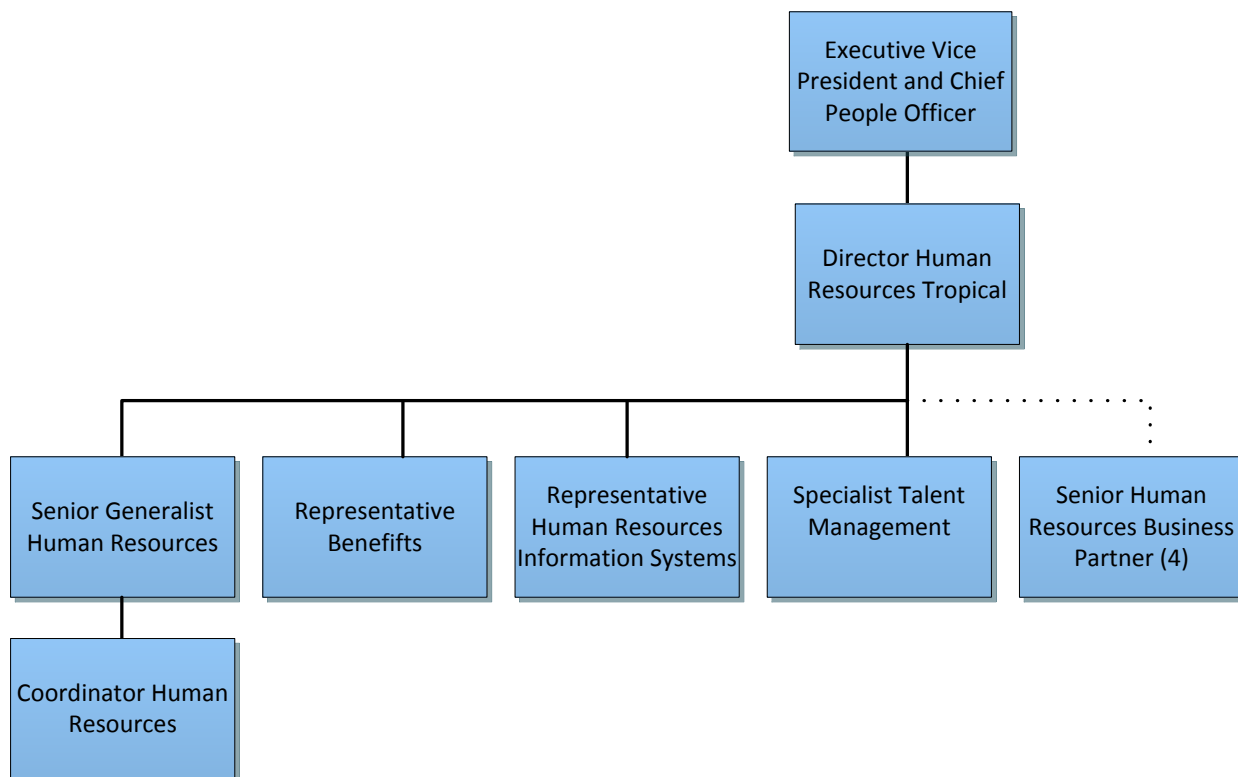
1.14.3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos es el encargado de:

- ✓ Gestionar al talento interno y externo de la compañía a través de la definición de programas que satisfagan las necesidades de la empresa.
- ✓ Reclutar y seleccionar al personal.
- ✓ Diseñar programas corporativos.
- ✓ Encargarse de las compensaciones y los beneficios para los colaboradores.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal.

Figura 4: Organigrama del Departamento de Recursos Humanos

Chiquita Brands, Julio 2014



Fuente: Departamento de Recursos Humanos, Chiquita Brands

2. Justificación del Estudio

La compañía Chiquita actualmente no cuenta con un manual descriptivo de puestos que se adecúe a las necesidades del Departamento de Recursos Humanos, a las de los colaboradores que laboran en la empresa ni a las de las personas que se incorporan a la compañía.

La existencia de un manual que incluya puestos de todos los niveles de la organización y que además proporcione la información suficiente para describir tanto el perfil del puesto como el perfil de la persona idónea para desempeñarlo, es de urgente necesidad dentro de la compañía.

La idea de realizar un manual descriptivo de puestos para la empresa Chiquita, tiene como propósito principal describir de forma completa cada puesto que se incluya en el mismo e incorporar los puestos nuevos que surgen actualmente en la organización.

Asimismo, se pretende incluir puestos de importantes niveles jerárquicos que son esenciales para el desarrollo de las personas y las operaciones de la compañía.

Los beneficios que proporcionará la elaboración de un manual que satisfaga las necesidades del Departamento de Recursos Humanos y de las demás áreas de la compañía son:

- ✓ Identificar a las personas idóneas para desempeñar los puestos en la organización; de esta manera, se garantiza la selección de talento humano altamente calificado. Lo anterior contribuirá a la productividad y el logro de los objetivos en todos los niveles de la empresa.
- ✓ Incentivar el uso de las descripciones de puestos por parte de todos los colaboradores de la compañía e informar a los miembros de la organización sobre las funciones, requisitos y responsabilidades del puesto que ejecutan.

- ✓ Facilitar la planeación y dirección de tareas.
- ✓ Ser una herramienta de gran ayuda que esté al alcance de todos los colaboradores de la organización y brindarles información suficiente para la ejecución de su trabajo, logrando el buen desempeño.
- ✓ Aportar mayor formalidad a la compañía al contar con un documento escrito de la especificación de los puestos.
- ✓ Eliminar la duplicidad de funciones en caso de que éstas existieran.

3. Definición del problema

El diseño del documento que describe algunos de los perfiles de puestos de Chiquita no se ajusta a las condiciones actuales de funcionamiento de la institución ni cumple con los requerimientos y las necesidades de los grupos interesados, por lo que su utilización en la empresa es inútil e ineficiente.

Las razones anteriores dan origen al problema del presente proyecto:

¿Cuál es la herramienta que diseñada técnicamente contribuya a lograr un desempeño eficiente de las labores que desarrollan los colaboradores de Chiquita Brands en el área regional?

4. Objetivos del Estudio

4.1. Objetivo General

Diseñar técnicamente un manual descriptivo de puestos que contribuya a lograr un desempeño eficiente de las labores que desarrollan los colaboradores de Chiquita Brands en el área regional.

4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Identificar los puestos a analizar, los cuales se desempeñen en las subsidiarias del área regional.
- ✓ Recolectar a través de una determinada técnica de investigación la información sobre la situación actual de los diferentes puestos a evaluar.
- ✓ Determinar para cada perfil de puesto variables como: el nombre, objetivo, la unidad administrativa a la que pertenece, supervisión recibida y ejercida, requisitos legales, funciones y responsabilidades del puesto.
- ✓ Definir para cada cargo el perfil de la persona idónea a través de variables como: formación académica, experiencia, idiomas, conocimientos adicionales, habilidades y competencias.
- ✓ Establecer un formato común para registrar la información recolectada de cada uno de los puestos a analizar.
- ✓ Analizar la información obtenida para elaborar las mejoras y ajustes que sean pertinentes.

5. Delimitación del Estudio

5.1. Alcance del Estudio

En el presente proyecto se realizó un análisis sobre las funciones, responsabilidades y requisitos de cincuenta puestos que se desempeñan en la empresa Chiquita Brands.

Los puestos analizados están agrupados según los diversos departamentos de la compañía, de los cuales se derivan un grupo de familias. En cada familia, se especifican los perfiles de puestos que la conforman.

Dentro de las unidades que se abarcaron en este estudio se encuentran: Apoyo Administrativo, Finanzas, Servicios Corporativos, Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Investigación y Desarrollo (Innovations), Ventas y Mercadeo, y Abastecimiento de Productos.

A continuación se detallan los cincuenta puestos que se analizaron en el presente estudio con su respectivo código, así como la familia y grupo de puestos al que pertenecen dentro de la organización:

Figura 5: Simbología según grupo, familia, grado salarial y código del puesto






Grupos de Puestos	
Familia de Puestos	
Puesto	
Grado Salarial	
Código de Puesto	

Tabla 1: Alcance del estudio según grupo, familia y grado salarial de cada puesto, Chiquita Brands, Julio 2014

Chiquita Brands			
Apoyo Administrativo			
Apoyo Administrativo	Administrative Assistant	D	Adm. Asst.
	Executive Assistant	E	Exc. Asst.
Servicios Corporativos			
Servicios Administrativos	Senior Specialist Corporate Services	H	Sr. Spec.Corp.Srv.
Finanzas			
Contabilidad y Contraloría	Staff Accountant	E	Stf. Acc.
	Clerk Accounting	D	Clk. Acc.
	Accountant	F	Acct.
Crédito y Cobranzas	Coordinator Credit and Collections	E	Coord.Crd&Coll.
Nómina de Sueldos	Specialist Payroll	F	Spec. Pyll.
Auditoría	Senior Auditor	H	Sr. Adtr.
Planificación y Análisis Financiero	Analyst Financial Planning and Analysis	G	Anyst.FP&A
	Manager Financial Planning and Analysis	I	Mgr. FP&A
	Senior Manager Finacial Planning and Analysis	I	Sr. Mgr.FP&A
Recursos Humanos			
Compensación y Beneficios	Representative Benefits	F	Rep. Bfts.
Sistemas de Información de Recursos Humanos(HRIS)	Representative HRIS	F	Rep. HRIS.
Recursos Humanos Generales	Coordinator Human Resources	E	Coord. HR.
	Senior Generalist Human Resources	H	Sr. Gst.HR.
	Senior Human Resources Business Partner	I	Sr. HRBP
Gestión del Talento	Specialist Talent Management	G	Spec. T.M.
Tecnologías de Información			
Ingeniería y Arquitectura	Senior Manager Engineering and Architecture	I	Sr. Mgr. Eng. Archt.
Aplicaciones	Developer Applications	F	Dev. App.
Servicio y Soporte	Analyst Service and Support	F	Anyst. Srv&Supp.
	Senior Manager Service and Support	I	Sr. Mgr. Srv&Supp.
Seguridad	Senior Analyst Security	G	Sr. Anyst.Sec.

Investigación y Desarrollo			
Desarrollo de Producto/Desarrollo de la Investigación	Engineer Packaging -Product Development	H	Egr.Pk.-Prdt.Dev.
	Clerk Lab	D	Clk. Lab.
	Lab Technician	E	Lab. Tchn.
	Research Scientist	H	Rrch.Stst. (IPM)
	Manager Research and Development	I	Mgr. Rrch.Dev.
	Director Research and Development	J	Dir. Rrch.Dev.
Ventas y Mercadeo			
Servicio al Cliente	Assistant Customer Service	D	Asst. Ctmr.Srv.
	Coordinator Customer Service	E	Coord. Ctmr.Srv.
	Customer Service Lead	G	Ctmr.Srv.Ld.
Ventas	Lead Seller	F	Ld. Sllr.
	Coordinator Sales	E	Coord. Sls.
	Manager Sales	I	Mgr. Sls.
Abastecimiento de Producto			
Compras	Representative Procurement	E	Rep. Pcmt.
	Coordinator Procurement	F	Coord. Pcmt.
	Specialist Procurement	G	Spec. Pcmt.
	Manager Procurement	I	Mgr. Pcmt.
	Director Procurement	J	Dir. Pcmt.
Abastecimiento y Distribución	Clerk Supply Chain	D	Clk. Sup. Ch.
	Representative Allocation	E	Rep. All.
	Planner Allocation	G	
	Senior Planner Allocation	H	Sr. Pln. All.
	Manager Stowage and Scheduling	H	Mgr. St&Sch.
	Manager Allocation	I	Mgr. All.
Operaciones en Fincas y Producción	Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas	K	Sr. VP. Src&Prod.-Bn.
	Vice President Farm Operations and Production	K	VP. FO&Prod.
	Director Farm Operations and Production	J	Dir. FO&Prod.
Operaciones Agrícolas	Coordinator Agricultural Operations	E	Coord. AG. Op.

5.2. Limitaciones

Debido a los requerimientos de la empresa, para este proyecto no fue posible estudiar variables que son de suma importancia a la hora de describir un puesto. Dichas variables corresponden a: la frecuencia (diaria, semanal, quincenal, mensual, trimestral, anual) con la que se realizan las funciones en cada puesto, la capacitación que se recibe en cada cargo, las condiciones laborales (esfuerzo físico y mental, ambiente laboral) y las relaciones laborales (internas y externas) de cada puesto.

Capítulo II.

Marco Teórico

En el presente capítulo se presenta la base teórica sobre la cual se fundamenta el estudio. Se explican conceptos y demás aspectos que se consideran importantes para la comprensión de este proyecto y de las variables que en él se estudian.

La finalidad de este marco teórico es ayudar al lector(es) de este estudio a comprender términos que sean desconocidos o a enriquecer su conocimiento mediante la explicación de diversos temas relacionados con la Administración de Empresas y la Gestión del Talento Humano.

1. Organización

Según Robbins y DeCenzo (2009) una organización es un conjunto de personas ordenadas de forma sistemática para cumplir un propósito específico.

Una organización es una entidad social formada por dos o más personas que trabajan coordinadamente para cumplir un objetivo específico; en dicha entidad, se da la división de tareas y la asignación de responsabilidades.

Todas las organizaciones tienen tres características en común, dentro de las cuales destacan:

- El propósito de conseguir una meta o un conjunto de metas.
- La toma de decisiones y la ejecución de actividades por parte de sus miembros para cumplir las metas.
- El desarrollo de una estructura que define el comportamiento de sus miembros.

Existen dos tipos de estructura de una organización: la formal y la informal. La estructura formal de una organización está planeada y estructurada de acuerdo a un reglamento interno. Por el contrario, la estructura informal se refiere a las relaciones generadas de manera espontánea entre las personas, las cuales son producto del funcionamiento y el desarrollo de la empresa.

2. Administración

“La administración es el proceso de conseguir que se hagan las cosas con eficiencia y eficacia, mediante otras personas y junto con ellas”. (Robbins y DeCenzo, 2009, pág. 6).

Administrar significa planear, organizar, dirigir y controlar los recursos financieros, físicos, humanos y de información de una empresa para lograr los objetivos.

El proceso administrativo es el conjunto de cuatro funciones básicas que debe desempeñar un administrador o gerente dentro de una organización. Estas funciones son: planear, organizar, dirigir y controlar.

La planeación según Griffin y Ebert (2005), es un proceso administrativo que permite determinar qué necesita hacer una organización y cuál es la mejor forma de hacerlo. Dentro de sus componentes principales se encuentran las metas que tiene la compañía, las estrategias que permiten cumplir esas metas y los planes para implementar la estrategia.

La planeación facilita la formulación de objetivos y metas, la promulgación de estrategias, planes y políticas, y la confección de programas y presupuestos. Asimismo, se establecen procedimientos, normas y reglas.

En una organización la planeación puede ser formal o informal. La planeación informal generalmente se encuentra en la mente de unas pocas personas y los objetivos casi no se expresan verbalmente. Este tipo de planeación es típica de los negocios pequeños; es muy general y carece de continuidad.

Por el contrario, en la planeación formal los objetivos son presentados a los miembros de la organización de forma escrita y la gerencia tiene bien definido el punto al cual quiere llegar.

Los planes se clasifican en estratégicos o tácticos. La diferencia entre ellos reside básicamente en el periodo de tiempo, el alcance y el establecimiento de los objetivos.

De acuerdo a Robbins y DeCenzo (2009) los planes tácticos u operativos son más específicos ya que detallan la forma en la que se cumplirán los objetivos generales de la organización; éstos abarcan plazos cortos (días, semanas, meses).

Los planes estratégicos abarcan a toda la organización, los objetivos que se plantean en ellos son más generales. Estos planes abarcan un campo más amplio y periodos de cinco o más años; además, son menos específicos.

Con respecto al plazo, los planes se clasifican en planes de corto y largo plazo. Los de corto plazo abarcan menos de un año, mientras que los de largo plazo abarcan periodos de cinco años o más.

Por otro lado, de acuerdo a la especificidad los planes se clasifican en específicos o direccionales. Los planes específicos tienen objetivos claramente definidos y requieren cierto grado de pronóstico que casi nunca existe.

Por el contrario, los planes direccionales son más convenientes de utilizar cuando existe mucha incertidumbre y es necesario ajustarse a los cambios inesperados.

“La organización es un proceso administrativo en el que se determina la mejor forma de arreglar los recursos y las actividades de una empresa en una estructura coherente”. (Griffin y Ebert, 2005, pág. 170).

A través de este proceso se definen metas y se determinan las responsabilidades de cada colaborador. Lo más importante de esta función es que permite establecer las líneas de autoridad, jerarquizar, departamentalizar y relacionar unidades.

El proceso de dirección está relacionado con guiar y motivar a los empleados para satisfacer las necesidades de la empresa; también, este proceso implica elegir el canal de comunicación más eficaz para resolver los conflictos que se presenten. La dirección requiere de mucho liderazgo, delegación y coordinación.

Dentro de este proceso un factor clave es la motivación, la cual se refiere a la voluntad de realizar esfuerzos para conseguir las metas de la organización a cambio de satisfacer una necesidad individual. La motivación se relaciona con los programas de recompensas, los beneficios e incentivos para los colaboradores y los sistemas de remuneración.

El liderazgo es indispensable para dirigir de manera correcta a las personas dentro de la organización. De acuerdo a Robbins y DeCenzo (2009) un líder es aquella persona capaz de influir en otros y que además tiene autoridad administrativa.

Existen tres tipos de líder de acuerdo a las teorías conductuales del liderazgo. El líder autocrático es aquel que centraliza la autoridad, dicta los métodos de trabajo y toma decisiones sin tomar la opinión de los colaboradores. Por el contrario, el líder democrático incluye a los colaboradores para tomar decisiones y propicia su participación, delega autoridad y utiliza la retroalimentación. El líder "laissez-faire" otorga completa libertad a sus colaboradores para tomar decisiones, sin embargo, este tipo de liderazgo es muy liberal e inefectivo.

El proceso de dirección requiere además de una comunicación efectiva, en la que se incluya la retroalimentación para los colaboradores de la organización y en la que se escuche con atención la opinión de los demás. Además, es indispensable en este proceso el manejo de los conflictos a través de las negociaciones.

El proceso de control implica monitorear el desempeño de una organización para asegurar el cumplimiento de sus metas a través de la confección y comparación de estándares y la medición de rendimientos. Mediante este proceso se corrigen las desviaciones que se presenten.

El control se clasifica en preventivo, concurrente y de retroalimentación. El primero evita los problemas que puedan darse en un futuro, el concurrente se da mientras se está llevando a cabo una actividad y el último de ellos se da cuando la actividad ha concluido.

Para que el control sea efectivo, debe centrarse en aquellos factores críticos del desempeño; de esta manera resulta útil compararlo con los objetivos que fueron palpados en los planes de la organización. Es importante tener claro que los estándares que dan paso al proceso de control son desarrollados en el proceso de planeación, por este motivo es que la planeación debe preceder al control.

3. Eficiencia y Eficacia

Una buena administración implica alcanzar las metas de manera eficiente y eficaz.

Para Román (2002), la eficiencia “se refiere a la relación producto-insumo, a la cantidad de cosas obtenidas, logradas o producidas con el uso de una determinada cantidad de un recurso”. (pág. 15).

De acuerdo a Robbins y DeCenzo (2002) en su libro “*Fundamentos de Administración*” la eficiencia es hacer algo correctamente; se refiere a la relación que existe entre insumos y productos ya que busca disminuir al mínimo los costos de los recursos.

Según Román (2002) la importancia del concepto de eficacia radica en relacionar el esfuerzo con el logro de los objetivos. Este autor afirma que “se es más eficaz cuando se obtienen más o mejores objetivos, o cuando se avanza de manera considerable en procura de un objetivo mayor”. (pág. 16).

Según Robbins y DeCenzo (2002) la eficacia se refiere a hacer lo correcto, significa alcanzar las metas y los objetivos.

4. Análisis Administrativo

El Análisis Administrativo es el área de la Administración que sirve para identificar claramente los factores estudiados e investigar de manera formal, ordenada, racional, sistemática y consecuente, sus componentes mediante técnicas adecuadas. (Orozco, 2007, pág. XII).

El Análisis Administrativo es la rama de la administración que asegura la eficiencia y la eficacia en la ejecución de las labores de una empresa pública o privada.

Las organizaciones tienden a transformar su estructura. Esta transformación es una manera para mantenerse activas y eficientes, por ello se requieren mecanismos de ajuste permanente.

De acuerdo al Folleto tomado del Curso de Análisis Administrativo del Tecnológico de Costa Rica, el análisis administrativo nace debido a la necesidad de revisar y actualizar los procesos de la organización. Esta rama de la administración se enfoca en solucionar problemas administrativos que en pocas ocasiones son resueltos por los colaboradores que están inmersos en ellos, ya que generalmente no disponen del tiempo necesario para realizar un análisis profundo de los detalles que causan un problema.

Dentro de los objetivos del Análisis Administrativo se encuentran: la reducción de costos en el uso de materiales, disminución de tiempos ociosos por demoras en los trámites, eliminación de las deficiencias por controles inadecuados e insuficientes, así como por el desconocimiento de las relaciones de dependencia y responsabilidad. También, la reducción de ineficiencias producidas por la distribución de labores entre el personal.

Las premisas del Análisis Administrativo fundamentan que toda organización es dinámica y cambia según lo exige el entorno. Una compañía puede volverse obsoleta sino existe una conducta de revisión y actualización dentro de ella pues

siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas. Es necesario que exista una conducta de hacer más con los mismos recursos, o hacer lo mismo con menos.

Esta disciplina puede ser ejercida por analistas externos e internos a la organización. En el caso de que el analista fuera externo, éste sería contratado para realizar estudios específicos y sería totalmente ajeno a la organización.

La ventaja de que el análisis lo realice una persona externa a la empresa es que el analista no tiene intereses o imágenes anticipadas de la problemática que estudia. La desventaja es que esta persona desconoce totalmente a la organización, lo que requiere más tiempo para familiarizarse con ella. El analista interno tiene una alta probabilidad de enfrentar la problemática sin juicios ni preferencias y tiene independencia de acción.

El Análisis Administrativo contribuye a aumentar la eficiencia en el trabajo a través del estudio de la organización y de métodos como la simplificación del trabajo y la adopción de formas simples, mejoradas y más rápidas de hacer las cosas.

En el Análisis Administrativo, la reducción de costos se refleja en forma de mayor productividad facilitando al personal un trabajo más útil, de este modo se evita la contratación de personal adicional o la creación de una unidad adicional.

Las unidades de Análisis Administrativo tienen autoridad staff y son asesoras de la Gerencia General y de otras unidades administrativas en diferentes niveles jerárquicos.

Uno de los riesgos es que al no tener autoridad de línea los administradores no aceptan las recomendaciones de estas unidades asesoras, lo que provoca la pérdida de tiempo y dinero. Por este motivo, es que estas unidades responden al máximo órgano ejecutivo de la organización, ya que al contar con el respaldo de la Gerencia General existe mayor probabilidad de que las recomendaciones sean acogidas y llevadas a la práctica.

Existen dos tipos de ubicación estructural de la unidad de Análisis Administrativo: la centralizada y la descentralizada.

En la ubicación centralizada existe una única unidad de Análisis Administrativo que atiende tanto a la Gerencia como a otras unidades de la organización. La ventaja de este tipo de ubicación es que se da un mejor aprovechamiento de los recursos y se elimina la duplicidad de esfuerzos, lo que genera la reducción en los costos.

El equipo de la unidad trabaja de acuerdo a las prioridades que existen y atiende en primer lugar las solicitudes que son de mayor importancia. Además, con este tipo de estructura la unidad llega a tener un entero conocimiento de la organización. Una desventaja de este tipo de estructura es que no se pueden atender problemas imprevistos de forma rápida.

La estructura descentralizada se da en organizaciones muy grandes y que están descentralizadas geográficamente. Hay una unidad de Análisis Administrativo que asesora a la Gerencia General así como otras unidades asesoras de las Subgerencias que existan.

La ventaja de esta estructura es que cada unidad se especializa en un área específica, permitiéndole resolver de manera más rápida los problemas. La desventaja es que al existir tantas unidades asesoras, unos analistas podrían estar sumamente ocupados mientras que otros se encuentran ociosos.

El analista administrativo debe tener ciertas características para desempeñar con eficacia sus labores. Por ejemplo, debe tener capacidad para asesorar, ser responsable y encontrarse bajo la dirección de un superior. También, debe ser analítico, objetivo, constructivo, ordenado, perseverante y sociable.

5. Estructura Organizacional

Para Robbins (2004) la estructura organizacional es “la división formal, agrupamiento y coordinación de las tareas en el trabajo”. (pág. 424)

La estructura organizacional es la arquitectura de los puestos y las actividades que busca el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos) y la especialización horizontal (departamentalización). (Chiavenato, 2009)

Robbins y Coulter (2005) definen la estructura organizacional como “la distribución formal de los empleos dentro de una organización”.

“Los gerentes al desarrollar o cambiar la estructura, participan en el diseño organizacional que es “el proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización”. (Robbins y Coulter, 2005, pág. 234).

Chiavenato (2009) se refirió al diseño organizacional en los siguientes términos:

“El diseño organizacional representa la arquitectura de la organización, la estructura y distribución de sus órganos y puestos, cuáles son las relaciones de comunicación entre ellos, cómo se define el poder y cómo deben funcionar las cosas”. (pág. 202).

El diseño de la organización es el proceso que permite a los gerentes modificar la estructura de la compañía; de aquí es de donde surgen los diversos tipos de estructura. Por ejemplo, la estructura simple generalmente es utilizada por proyectos emprendedores ya que no es muy elaborada ni especializada en las labores, además, está centralizada en una sola persona.

“La estructura funcional organiza las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad”. (Robbins y DeCenzo, 2009, pág. 145). Esta estructura produce economías de escala y evita la duplicación de personal, además permite la comodidad y satisfacción de los empleados.

En cuanto a la estructura divisional, ésta se encuentra dividida en unidades autónomas y cada división cuenta con un gerente responsable del desempeño y con plena autoridad para tomar decisiones. Esta estructura se concentra en los

resultados, sin embargo, una de sus desventajas es que duplica actividades y recursos.

La estructura matricial es una mezcla de la estructura funcional y la divisional, ya que en ésta se designa a los especialistas de las unidades funcionales para que trabajen en uno o más proyectos, los cuales son dirigidos por un gerente de proyecto. Lo particular de esta estructura es que los colaboradores tienen dos jefes: el del departamento funcional y el que dirige el proyecto.

Finalmente, la estructura basada en equipos es una organización que está compuesta por equipos o grupos de trabajo.

“El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría”. (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 100).

El objetivo de un organigrama es transmitir en forma gráfica cómo está compuesta la organización.

El organigrama es útil porque proporciona una imagen formal de la organización y facilita el conocimiento de la compañía, así como de sus relaciones de jerarquía y coordinación. Además, es un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Para elaborar un organigrama que se ajuste a las necesidades de las organizaciones, deben tomarse en cuenta algunos criterios fundamentales a la hora de prepararlo.

Por ejemplo, debe ser preciso, es decir, antes de elaborarlo deben definirse con exactitud las unidades administrativas y sus interrelaciones. Debe ser uniforme, esto significa que todas las líneas y figuras sean homogéneas. Lo más importante es que el organigrama siempre debe estar actualizado.

De acuerdo a su naturaleza, los organigramas se dividen en microadministrativos, macroadministrativos y mesoadministrativos. Los microadministrativos abarcan a una sola organización y se refieren a ella en forma general o a alguna de las áreas que la conforman. Los macroadministrativos contienen información de más de una organización y los mesoadministrativos consideran a una o más organizaciones que se desempeñen en un mismo sector de actividad.

Según su ámbito los organigramas pueden ser generales o específicos. Los generales brindan información de una empresa hasta determinado nivel jerárquico, mientras que los específicos muestran información de la estructura de un área de la organización.

Respecto a su contenido pueden ser integrales, funcionales o de puestos, plazas y unidades. Los organigramas integrales representan gráficamente todas las unidades administrativas de una organización junto con sus relaciones de jerarquía o dependencia.

“Los organigramas funcionales incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Los organigramas de puestos, plazas y unidades indican las necesidades de puestos y el número de plazas existentes o necesarias de cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas”. (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 102).

Finalmente, de acuerdo a su presentación los organigramas se clasifican en verticales, horizontales, mixtos y de bloque.

Los organigramas verticales ramifican las unidades de arriba hacia abajo a partir del titular y desagregan los demás niveles jerárquicos de forma escalonada. En los horizontales las unidades se despliegan de izquierda a derecha, los niveles jerárquicos van ordenados en forma de columna y las relaciones entre unidades se unen a través de líneas horizontales.

El organigrama mixto es una combinación del organigrama vertical y el horizontal; es recomendable utilizarlo cuando la organización tiene un gran número de unidades en la base.

Finalmente, los organigramas de bloque son una variación de los verticales con la particularidad de que integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

6. Manual Administrativo

“Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (...) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”. (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 194).

Los manuales administrativos tienen entre sus objetivos presentar una visión de conjunto de la organización y precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones. Asimismo, permiten fortalecer la cadena de valor de la organización y servir como fuente de información para conocer la entidad.

A continuación se detalla la clasificación básica de los manuales administrativos según Franklin Fincowsky (2014):

Por su naturaleza o área de aplicación

- Microadministrativos: se refieren a una sola organización de forma general o se circunscriben a alguna de sus áreas de forma específica.
- Macroadministrativos: contienen información de más de una organización.
- Mesoadministrativos: incluye información de una o más organizaciones de un mismo sector de actividad.

Por su contenido

- De organización: contienen información sobre los antecedentes, legislación, atribución, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales de la compañía.
- De procedimientos: “documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización”. (Franklin Fincowsky, 2014, pág. 194).
- De gestión de la calidad: en estos documentos se describen y consignan los elementos del sistema de gestión de la calidad como el alcance, exclusiones, directrices de calidad, entre otros.
- De historia de la organización: en estos manuales se incluye información acerca de la biografía y cronología de la compañía como su creación, logros, evolución, situación y composición.
- De políticas: según Franklin Fincowsky (2014) estos manuales contienen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.
- De contenido múltiple: estos documentos contienen información de diversos tópicos de la organización con el propósito de agruparla en un solo documento para que sea más accesible para su consulta y resulte más viable económicamente.
- De puestos: identifica el puesto y especifica las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de la organización.
- De técnicas: especifica los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.
- De ventas: es un documento de apoyo a la función de ventas que incluye la definición de estrategias de comercialización, la descripción de los productos o servicios, los mecanismos de negociación, el análisis de la competencia, entre otros.

- De producción: es un documento auxiliar muy valioso que sirve como elemento de soporte para dirigir y coordinar todas las fases de los procesos de producción. Permite uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- De finanzas: estos manuales respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles.
- De personal: incluye información sobre las condiciones de trabajo, la organización y control de personal, lineamientos para evaluar y analizar los puestos y para reclutar, seleccionar, contratar, inducir y socializar al personal. También incluye información sobre la capacitación y el desarrollo, la normatividad, higiene, seguridad y las prestaciones.
- De operación: ayudan a orientar al personal sobre la utilización de equipos y apoyar funciones que son altamente especializadas o que demandan un conocimiento muy específico.
- De sistemas: estos manuales permiten conocer el funcionamiento de sistemas de información, administrativos e informáticos de una organización.

Por su ámbito

- Generales: contienen información general de una organización de acuerdo a su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación.
- Específicos: incluyen información de un área o unidad administrativa de una organización, también contienen la descripción de puestos.
- Enfoque: este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de calidad, que son los que más se utilizan en las organizaciones.

7. Administración de Recursos Humanos

“La Administración de Recursos Humanos (ARH) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Chiavenato, 2009, pág. 9).

Para Griffin y Ebert (2005) en su libro *Negocios*, la Administración de Recursos Humanos “es el conjunto de actividades organizacionales dirigidas a atraer, desarrollar y mantener una fuerza de trabajo eficaz”. (pág. 218).

La administración de personas tiene lugar en un contexto ambiental complejo y dinámico; con el paso del tiempo esta rama de la administración es más importante en la planeación estratégica.

En la actualidad, la Administración de Recursos Humanos adquiere mayor importancia en las organizaciones debido a que la creencia de que el capital financiero es la llave que permite el desarrollo de las empresas ha perdido fuerza. Actualmente, la capacidad de una empresa para reclutar y retener a una buena fuerza de trabajo constituye la llave principal para operar los negocios.

Desde esta perspectiva, las personas son visualizadas como asociadas de las organizaciones; es decir, se convierten en proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias e inteligencia.

La Administración de Recursos Humanos es la función que permite la colaboración eficaz de las personas con la finalidad de alcanzar los objetivos tanto de la organización como los individuales.

Dentro de los objetivos que persigue la Administración del Talento Humano destacan: ayudar a la organización a alcanzar sus metas y a realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización buscando que las fortalezas de las

personas sean más productivas para beneficiar a los clientes, asociados y colaboradores.

Del mismo modo, ésta busca proporcionar a la organización personas bien motivadas y entrenadas, esto lo logra a través de la capacitación continua, el reconocimiento monetario y las recompensas por los buenos resultados.

Otro aspecto muy importante de la Administración de Recursos Humanos es lograr la satisfacción de las personas dentro de la organización, para esto, los colaboradores deben sentir que el trabajo que desempeñan se ajusta a sus competencias y que es equitativo. La felicidad y satisfacción en la organización son factores determinantes para el éxito individual y organizacional.

También, esta rama busca desarrollar la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) con el fin de satisfacer las necesidades individuales y convertir a la organización en un lugar atractivo para laborar.

La Administración de Recursos Humanos es la unidad administradora e impulsora del cambio y pretende mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsables con el propósito de construir la mejor empresa y el mejor equipo.

“La ARH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos”. (Chiavenato, 2009, pág. 15). Esta disciplina tiene seis procesos básicos que son:

- Procesos para integrar personas: incluir nuevas personas a la empresa a través del reclutamiento y la selección de personal.
- Procesos para organizar a las personas: consiste en diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa. Incluye el diseño organizacional y de puestos, así como la descripción y análisis de los mismos.
- Procesos para recompensar a las personas: aquí se incluyen las recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.

- Procesos para desarrollar a las personas: capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal.
- Procesos para retener a las personas: estos procesos contribuyen a crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las personas.
- Procesos para auditar a las personas: implican seguir y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Se incluyen los bancos de datos y sistemas de información administrativa.

El principio básico de la Gestión de Recursos Humanos fundamenta que administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de staff.

La responsabilidad de línea quiere decir que el gerente o líder de equipo es quien debe supervisar a las personas que están subordinadas a él, respetando de esta manera el principio de unidad de mando el cual dicta que cada persona debe tener un solo jefe.

La función de staff se refiere a que es responsabilidad de la Unidad de Recursos Humanos brindar orientación a los gerentes para que supervisen de manera idónea a sus subordinados.

La Administración de Recursos Humanos al igual que otras unidades cumple importantes funciones dentro de la organización, las cuales son:

- Administración de estrategias de recursos humanos: esta unidad se encarga de ayudar a impulsar la estrategia de la organización.
- Administración de la infraestructura de la empresa: de esta manera la unidad ofrece una base de servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
- Administración de la contribución de los trabajadores: la unidad ayuda a la participación y el compromiso de los trabajadores y los transforma en asociados de la empresa.
- Administración de la transformación y el cambio: contribuye a la creación de una organización creativa e innovadora.

Del mismo modo, esta unidad debe realizar una planificación para cumplir los objetivos de su departamento y ayudar a lograr los de la organización.

“La planificación estratégica de los Recursos Humanos trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización. Es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado”. (Chiavenato, 2009, pág. 81). Las bases de este proceso son la demanda de trabajo y el suministro de trabajo.

La planificación de la Gestión del Talento Humano se ve alterada por factores como el ausentismo que es la frecuencia o la duración del tiempo que se pierde cuando los colaboradores no se presentan al trabajo, y la rotación de personal que es el flujo de entradas y salidas de personas en una organización; en el caso de las salidas puede ser por renuncia o despido.

Es de suma importancia que dentro de las organizaciones se realice una adecuada planificación de los recursos humanos, ya que de lo contrario puede resultar en una aceleración de contrataciones seguida de despidos que genera el incremento en los costos.

“El reclutamiento es el proceso de divulgar en el mercado las oportunidades que la organización ofrece a las personas que posean determinadas características que desea”. (Chiavenato, 2009, pág. 106).

Chiavenato (2009) define en su libro *Gestión del Talento Humano* el reclutamiento como el “proceso de atracción de personal calificado para destinarlo a puestos que la organización busca cubrir”. (pág. 220).

Existen dos tipos de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento interno considera a los trabajadores que laboran dentro de la organización para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas de mejor manera.

El reclutamiento externo considera a los candidatos que están fuera de la organización para someterlos al proceso de selección de personal. Este tipo de reclutamiento se enfoca en la adquisición de competencias externas que no existen en la organización actualmente. Los métodos para reclutar externamente incluyen la publicidad, entrevistas en recintos universitarios, agencias de empleo, reclutamiento virtual, bancos de datos, entre otros.

“La selección de personal consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno”. (Chiavenato, 2009, pág. 137). Este proceso pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización.

La selección de personal aumenta el capital humano de la organización. Este proceso se enfoca ya sea en el puesto que será ocupado o en las competencias que serán captadas.

El proceso de selección es responsabilidad de los gerentes de línea y es una función de staff ya que es solo la prestación de un servicio por parte del órgano especializado.

Existen diversas técnicas que se utilizan para seleccionar al personal, la más utilizada es la entrevista. A su vez, ésta puede ser: totalmente estandarizada (estructurada y con ruta preestablecida) para obtener respuestas definidas y cerradas, estandarizada en las preguntas (preguntas definidas) para obtener respuestas abiertas o libres, dirigida (preguntas que no son específicas) para obtener las respuestas deseadas o no dirigida en la que las preguntas y respuestas no son específicas.

Otra técnica de selección son las pruebas de conocimiento o capacidades, las cuales buscan evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos del puesto a cubrir. Las pruebas psicológicas pretenden medir el comportamiento y las actitudes de las personas, también se utilizan como medida del desempeño.

Por otro lado, las pruebas de personalidad revelan aspectos de las características superficiales de las personas determinados ya sea por el carácter o por el temperamento. Las técnicas de simulación son técnicas de dinámica de grupo, la principal es el psicodrama en la que cada persona pone en acción los papeles que le son más característicos, ya sea de forma individual o grupal.

8. Puestos

La estructura de los puestos está condicionada por el diseño organizacional en el que se encuentran inmersos, ya que si la estructura de la empresa es rígida e inmutable los puestos también serán fijos, permanentes y definidos; del mismo modo, si la estructura es flexible los puestos son más abiertos y ajustables a los cambios. Todo esto condiciona y determina la distribución, configuración y el grado de especialización de los cargos.

El puesto es el espacio o lugar que un trabajador ocupa en una empresa; este término también se refiere al rol específico que una persona ocupa dentro de la organización.

Según Chiavenato (2009) el puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas de la organización. Para las personas es una de las mayores fuentes de expectativas y de motivación de la organización.

La posición del puesto en el organigrama de la compañía es muy importante ya que define su nivel jerárquico, ante quién es responsable y sobre quién tiene autoridad, es decir, su subordinación y subordinados; asimismo, muestra el departamento o división a la que pertenece el puesto.

El diseño, proyección, definición y establecimiento del puesto tienen como finalidad la búsqueda de la eficiencia en la organización. Los puestos son los medios que utiliza la empresa para que su talento humano alcance los objetivos organizacionales a través de determinadas estrategias.

Chiavenato (2009) en su libro *Gestión del Talento Humano*, menciona que el diseño de puestos incluye el contenido del puesto, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada puesto, con el propósito de satisfacer las necesidades de los empleados y de la organización.

El diseño de puestos también es conocido como “job design” y especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

Para diseñar un puesto, es necesario determinar el contenido del puesto (conjunto de tareas que el ocupante debe desempeñar), los métodos y procesos para desempeñar las tareas, la responsabilidad (quién es el superior inmediato del ocupante) y la autoridad (a quién debe supervisar o dirigir).

El diseño de puestos está basado en tres modelos: el clásico, el humanista y el contingente. En el modelo clásico se buscaba la estandarización y la máxima eficiencia posible, se ofrecían incentivos salariales y se definían los puestos a partir de la división del trabajo y la fragmentación de las tareas; el trabajador era tratado igual que las máquinas. Las ventajas que perseguía el modelo clásico son la reducción de costos, la estandarización de las actividades y el apoyo de la tecnología.

El modelo humanista también es conocido como el modelo de las relaciones humanas. En éste se cambia el concepto del “homo economicus” en el que las personas eran motivadas exclusivamente con incentivos económicos por el concepto del “homo social” en el que las personas son motivadas por las recompensas sociales. Este enfoque dirigió su importancia a las personas y a los grupos sociales y no a las tareas y a la estructura organizacional.

Por último, el modelo de las contingencias, es el más amplio porque considera a las tareas, a las personas y a la estructura de la organización. Este enfoque se fundamenta en el cambio continuo y argumenta que es responsabilidad del gerente y de su equipo de trabajo velar por la revisión del puesto.

El diseño de puestos permite adaptar el puesto al potencial de desarrollo personal del ocupante. “Esta adaptación se realiza mediante el enriquecimiento del puesto, es decir, mediante la reorganización y la ampliación del puesto para acoplarlo al ocupante con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca al incrementar la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con las tareas y la realimentación”. (Chiavenato, 2009, pág. 214)

El enriquecimiento de los puestos además de buscar la mejora en las condiciones de trabajo, busca el incremento en la productividad y la reducción de los índices de rotación y el ausentismo.

Chiavenato (2009) explica la definición de puestos como el “documento escrito que identifica, define y describe un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”. (pág. 221).

Aunado a esto, la descripción de puestos relaciona lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en cuáles condiciones y por qué lo hace; es un retrato simplificado del contenido, las actividades, las condiciones y responsabilidades del cargo.

Una vez que se ha descrito el puesto se procede a analizarlo, aquí se especifican los requisitos que debe cumplir el ocupante idóneo para desempeñarlo.

El análisis de puestos consiste en detallar lo que el puesto exige de su ocupante con respecto a sus conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñarlo de forma correcta. Es un estudio sistemático de los puestos existentes dentro de la organización. (Griffin y Ebert, 2005).

La diferencia entre la descripción y el análisis de puestos es que la primera se enfoca en el contenido del puesto, o sea, lo que el ocupante hace, cuándo, cómo y por qué lo hace; el análisis de los puestos determina los requisitos tanto físicos como mentales con los que el ocupante debe contar para desempeñarlo de forma idónea.

Para poder describir y analizar los puestos existen tres métodos para recolectar la información necesaria: la entrevista, el cuestionario y la observación. La entrevista puede ser individual con cada trabajador, grupal con los trabajadores que desempeñan el mismo puesto o con el supervisor que tiene conocimiento de todos los puestos.

El cuestionario es contestado por el trabajador, su supervisor o ambos. Éste tiene la ventaja de que reúne información rápida y eficiente de gran cantidad de trabajadores.

La observación se utiliza cuando las labores que se desempeñan en los puestos son simples, rutinarias y repetitivas, este método utiliza un cuestionario que el observador debe llenar para reunir la información necesaria.

Los objetivos que persiguen la descripción y el análisis de puestos son varios, por ejemplo, se pretende brindar subsidios para el reclutamiento, la selección de personas y ser una base para la evaluación y clasificación de puestos, así como para los programas de higiene y seguridad. Además, buscan ser una guía para el gerente de cada equipo de trabajo.

Para Chiavenato (2009) las recompensas son las retribuciones, premios o reconocimientos por los servicios de alguien y buscan incentivar la contribución de las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización, sin embargo, afectan los costos laborales.

La remuneración se da cuando las organizaciones invierten en recompensas para las personas con la condición de que éstas contribuyan a alcanzar los objetivos. Está compuesta por tres componentes que son: la remuneración básica, los incentivos salariales y las prestaciones.

Chiavenato (2009) describe los componentes de la remuneración de la siguiente forma:

La remuneración básica se define como la paga fija que el colaborador recibe regularmente en forma de sueldo mensual o por hora. Los incentivos salariales

son programas diseñados para recompensar a los trabajadores que tienen buen desempeño, como por ejemplo los bonos. Las prestaciones son conocidas como remuneración indirecta. (pág. 284).

Las recompensas se clasifican en financieras y no financieras, a su vez, las financieras se subdividen en directas e indirectas. Las recompensas directas incluyen el salario directo, los premios y las comisiones; las indirectas toman en cuenta el descanso semanal remunerado, los días feriados, las horas extra y el aguinaldo.

Por su parte, las recompensas no financieras contemplan las oportunidades de desarrollo, el reconocimiento y autoestima, la seguridad de empleo, el orgullo por la empresa y la calidad de vida en el trabajo.

Según Chiavenato (2009), el salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en una organización. El salario nominal es el monto de dinero que está estipulado en el contrato del trabajo, mientras que el salario real representa la cantidad de bienes que el colaborador puede adquirir con el monto de dinero que recibe, mensual, quincenal o semanalmente, es decir, es el poder adquisitivo de las personas.

El conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer y mantener estructuras de salarios justas y equitativas dentro de la organización se conoce como administración de salarios. (Chiavenato, 2009).

La administración de salarios contempla dos procesos que son la evaluación y la clasificación de los puestos. “La evaluación de los puestos es un proceso en el que se aplican criterios para comparar los puestos y llegar a una valoración interna de los salarios de diversos puestos. La clasificación de los puestos es un proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utilice como base para la estructura de los salarios”. (Chiavenato, 2009, pág. 294).

Con la evaluación de puestos se busca fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, mientras que con la clasificación se colocan los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores.

Para la evaluación de puestos se utilizan métodos como el de escalafón simple, el de comparación de factores y el de evaluación por puntos.

9. Manual de Puestos

El Manual Descriptivo de Puestos contiene normalmente, una serie de definiciones y términos que se relacionan indirecta o directamente con la Administración General y la Administración de Recursos Humanos. (Zelaya, 2006).

Dentro del Manual de Puestos se especifican los conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y experiencia con las que debe contar la persona idónea para desempeñar el cargo; lo anterior puede definirse como el perfil del puesto.

El objetivo principal de un Manual Descriptivo de Puestos es brindar la base sobre la cual se podrán diseñar las políticas de Recursos Humanos de la organización. Además, esta herramienta permite aclarar las normas generales del sistema de clasificación mediante un lenguaje sencillo para que pueda ser entendido por los colaboradores de todos los niveles.

El Manual Descriptivo de Puestos tiene un sinnúmero de objetivos, por ejemplo, es una base para seleccionar a futuros postulantes ya que contiene la información sobre los requisitos y las tareas con las que debe cumplir el futuro candidato; a su vez, es una base para la administración de salarios.

Por otro lado, es una guía tanto para los gerentes como para los colaboradores ya que reduce los malos entendidos con respecto a los requerimientos del cargo, asimismo, el colaborador cuenta con una guía sobre sus funciones, obligaciones y resultados que debe alcanzar.

Además, esta herramienta permite detectar futuros programas de capacitación, iniciar acciones correctivas cuando las funciones y obligaciones del manual no se realizan correctamente.

Uno de los aspectos más importantes, es que permite comparar el perfil del puesto y el perfil del ocupante, de esta manera se relaciona la compatibilidad que existe entre ambos.

El Manual de Puestos establece el organigrama de la empresa, ya que a través de éste se identifican posiciones dentro de la escala jerárquica, canales de comunicación formal y líneas de mando o supervisión.

Esta herramienta es aplicada para todo el personal de la empresa sin importar la forma de contratación o el cargo que ocupa el colaborador dentro de la estructura formal.

El Manual Descriptivo de Puestos se debe estudiar detenidamente para que todos los colaboradores lo comprendan y utilicen, de modo que existan los mismos principios y se actúe de forma sincronizada con el resto de sistema de Recursos Humanos.

Los Manuales de Puestos adquieren gran importancia en el manejo de los recursos humanos de la institución, así como en los aspectos administrativos y jurídicos que se derivan de las relaciones laborales.

Zelaya (2006) en su libro *Clasificación de Puestos* afirma que con este documento las empresas pueden demandar o ser demandadas, ya que si se nombra a un funcionario que no cumple los requisitos para desempeñar el puesto, el funcionario que hace el nombramiento y la misma empresa pueden ser demandados por el incumplimiento de lo que se dicta en el Manual de Puestos. Del mismo modo, un funcionario puede ser demandado o despedido por la empresa al no cumplir con las tareas y responsabilidades de su puesto.

Es importante que las empresas tomen en cuenta que un Manual de Puestos desactualizado y que no contemple aspectos técnicos y administrativos puede traer consecuencias legales a la compañía.

10. Competencias

Chiavenato (2009) define las competencias de la siguiente forma:

“Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona”.

Para Martha Alles (2011), las competencias laborales son las características de personalidad devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Éstas son manifestadas a través de los comportamientos que generan un buen desempeño en el puesto de trabajo, el cual es constante. Las competencias son la suma de un saber, un saber hacer y un saber actuar.

Las competencias de cada individuo ayudan al desarrollo de las competencias organizacionales; Chiavenato (2009) se refiere a esto de la siguiente manera:

Las competencias esenciales de la organización son aquellas que toda organización debe tener para mantener su ventaja competitiva sobre las demás, las funcionales son las que cada unidad o departamento debe tener para sustentar las competencias esenciales de la organización. Las competencias administrativas son las que cada gerente o ejecutivo debe poseer para actuar como administrador, y las individuales son las que cada persona debe poseer para actuar en una organización o en sus unidades. (pág. 147).

“El Modelo de Competencias es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales o empresariales”. (Alles, M., 2009, pág. 18).

Lograr alinear a las personas con la estrategia de la organización no es tarea fácil, por lo tanto, lo primero que se debe hacer es partir de la misión y la visión de la compañía, asegurándose de que estén actualizadas. Luego, deben analizarse los planes estratégicos para definir las estrategias de toda la organización y las de cada área.

Este modelo cuenta con dos ventajas; la primera es que permite construir un mapa o inventario de habilidades, conocimientos y capacidades de la organización en conjunto, así como aspectos de la gestión del conocimiento, el capital intelectual y el “know how”. Lo anterior conduce a la segunda ventaja, la cual es el desarrollo de un plan de desarrollo integral más aterrizado a la estrategia, los objetivos y la cultura de la organización. (Morales, 2007).

“El diccionario de competencias de una organización es el documento que se utiliza para la asignación de competencias a los puestos, de manera directa o por niveles de asignación”. (Alles, 2012, pág. 75). El diccionario de competencias es un documento donde se describen y especifican cada una de las competencias de los puestos de una empresa.

De acuerdo con el diccionario de competencias de Martha Alles (2009), éstas se dividen en cardinales y específicas. Las cardinales son aquellas que rigen para toda la organización, mientras que las específicas rigen solo para ciertas áreas de la compañía. Algunas de las competencias cardinales son el compromiso, la adaptabilidad a los cambios del entorno, la ética y sencillez, la flexibilidad, la integridad, la justicia, la prudencia, el respeto, la sencillez, entre muchas otras.

Dentro de las competencias específicas gerenciales destacan: la conducción de personas, el “empowerment”, el liderazgo y la visión estratégica. Dentro de las competencias específicas por área se encuentran: la adaptabilidad y flexibilidad, la calidad y mejora continua, la capacidad de planificación y organización, la colaboración, la comunicación eficaz, el dinamismo y la energía, entre otras.

Para Martha Alles (2009), el liderazgo es la capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr un clima

organizacional armónico y desafiante; se define como la habilidad de influenciar, convencer y persuadir a los demás para el apoyo de las ideas.

Por otro lado, la ejecución significa realizar tareas, dar cumplimiento a proyectos, encargos u órdenes, así como dirigir y ayudar a los miembros de la organización a mejorar sus labores.

De acuerdo a Alles (2012), comunicar implica escuchar y entender a otros para transmitir de manera clara y oportuna la información, logrando alcanzar los objetivos de la organización. Del mismo modo, requiere mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, las cuales abarquen a toda la organización.

“La innovación es la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el propio puesto, la organización y/o los clientes, con el objeto de agregar valor a la organización”. (Alles, 2012, pág. 137)

Alles (2012), define el desarrollo como la capacidad para fomentar e incentivar conocimientos y competencias propias y de los demás, utilizando diferentes tecnologías, herramientas y medios. También, conlleva buscar el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar conocimientos nuevos al área de trabajo.

11. Investigación

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 4).

Independientemente del tipo de investigación que se utilice, ésta es de gran importancia debido a que emplea procesos cuidadosos, metódicos y empíricos para generar conocimiento.

Existen dos tipos de investigación: la cualitativa y la cuantitativa.

La investigación cuantitativa representa un conjunto de procesos, es secuencial y probatoria. En este tipo de investigación el orden es de carácter riguroso. Otra característica importante es que el enfoque cuantitativo parte de una idea que se va acotando y una vez delimitada se derivan los objetivos, las preguntas de investigación y se revisa la literatura para construir una perspectiva teórica. Asimismo, de las preguntas se derivan hipótesis y se determinan variables con las cuales se analizan las mediciones obtenidas para establecer conclusiones respecto a las hipótesis.

“El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (Hernández, et al., 2010, pág. 4).

Dentro de las características del enfoque cuantitativo se encuentra el planteamiento de un problema por parte del investigador, la revisión de la literatura y la construcción del marco teórico. Asimismo, la formulación de hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos.

Otra característica muy importante es que la recolección de los datos está fundamentada en la medición, es decir, se miden las variables o los conceptos contenidos en las hipótesis. En la recolección se utilizan procedimientos que son aceptados por una comunidad científica.

Este enfoque al utilizar la medición, requiere que los fenómenos que se estudien sean observados en el “mundo real”. Los datos que se recolecten en este tipo de investigación se deben analizar a través de métodos estadísticos.

La investigación cuantitativa debe ser lo más objetiva posible. Los fenómenos que se estudian no deben ser afectados por el investigador, es decir, las creencias, deseos y tendencias del investigador no deben repercutir en los resultados.

La meta principal de un estudio cuantitativo es la construcción y demostración de teorías que explican o predicen. Este estudio utiliza la lógica o razonamiento deductivo, el cual comienza con la teoría y de ésta se derivan las hipótesis.

La investigación cualitativa puede desarrollar hipótesis antes, durante y después de la recolección y el análisis de los datos. En este enfoque la secuencia no siempre es la misma ya que cambia de acuerdo a cada estudio en particular.

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”. (Hernández, et al., 2010, pág. 7).

En este tipo de investigación la revisión de la literatura puede realizarse en cualquier etapa del estudio y es necesario regresar a etapas previas. Además, al realizar este tipo de investigación es necesario sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio y compenetrarse con la situación de la investigación. En esta investigación la muestra, recolección y el análisis son fases que se realizan de manera simultánea.

Este tipo de investigación se caracteriza porque el investigador plantea un problema pero no sigue un proceso definido, ni los planteamientos son tan específicos como en el enfoque cuantitativo. Además, se basan en una lógica y proceso inductivo; va de lo particular a lo general.

A diferencia del enfoque cuantitativo, en estas investigaciones no se prueban hipótesis ya que éstas se generan durante el proceso y se refinan conforme se recolectan más datos, o bien son resultado del estudio. Por otro lado, el análisis de datos no es estadístico porque no se recolectan datos numéricos.

“Los datos cualitativos son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones”. (Hernández, et al., 2010, pág. 9).

Las técnicas utilizadas para recolectar datos son la observación, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos, la discusión en grupo, los registros de historias de vida, entre otras.

La investigación cualitativa no busca generalizar probabilísticamente los resultados a poblaciones más amplias ni obtener muestras representativas, tampoco busca que sus estudios lleguen a replicarse.

Ésta es una investigación naturalista porque estudia a los objetos y seres vivos en los contextos o ambientes naturales, e interpretativa porque intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorguen.

La diferencia principal entre estos dos tipos de investigación es que la cualitativa busca dispersar o expandir los datos e información, mientras que la cuantitativa pretende acotar la información, es decir, medir con precisión las variables del estudio.

Según Hernández, et al., (2010), el estudio cuantitativo se utiliza para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, mientras que el estudio cualitativo es utilizado para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas.

Ninguno de los dos enfoques es mejor que el otro, ambos son complementarios, sin embargo, la investigación cuantitativa es más propia de las ciencias “exactas o naturales” y la cualitativa ha sido empleada en disciplinas humanísticas como la antropología, la etnografía y la psicología social. (Hernández, et al., 2010).

Hernández, et al., (2010) en su libro *Metodología de la Investigación* explican:

“En los estudios cuantitativos se espera que los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones. El alcance final de los enfoques cualitativos muchas veces consiste

en comprender un fenómeno social complejo. El acento no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo”. (pág.19).

El alcance del estudio depende de la estrategia de investigación. Existen cuatro tipos de alcances para una investigación los cuales son: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo.

Hernández, et al., (2010) explican los tipos de alcances de la siguiente manera:

Los estudios exploratorios tienen como objetivo examinar un tema o problema de investigación que ha sido poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Estos estudios sirven para familiarizarse con fenómenos desconocidos, investigar de manera más completa un contexto particular y nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras o sugerir afirmaciones y postulados.

Las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. El objetivo es recoger información sobre las variables pero no pretender indicar cómo se relacionan éstas.

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. El investigador debe definir y visualizar qué se medirá (conceptos, variables, componentes) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos).

“La investigación correlacional asocia variables mediante un patrón predecible para un grupo o población”. (Hernández, et al., 2010, pág. 81). La finalidad de estos estudios es conocer la relación y el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías y variables en un contexto específico.

Estos estudios miden cada una de las variables y luego analizan y cuantifican los resultados; estas correlaciones se sustentan en hipótesis que se someten a

prueba. La investigación correlacional es útil ya que permite saber cómo se comporta una variable con respecto al comportamiento de otras variables.

Las investigaciones explicativas explican por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. Estos estudios pretenden establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian.

12. Fuentes de Investigación

Para poder iniciar una investigación se necesita una idea, es por esto que las ideas son las generadoras de la investigación. “Las ideas de investigación representan el primer acercamiento a la realidad que se investigará o a los fenómenos, eventos y ambientes por estudiar”. (Hernández, et al., 2010, pág. 26).

Las fuentes de información “son todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia”. (Silvestrini, y Vargas., 2008)

Existen tres tipos de fuentes de información: las primarias, las secundarias y las terciarias.

Las fuentes primarias son aquellas que contienen información nueva y original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por nadie; son resultado de un trabajo intelectual. (Silvestrini, y Vargas., 2008).

Según Salkind (1999), las fuentes primarias son objetos, documentos, entrevistas, historias orales, diarios y expedientes escolares originales. Este autor afirma que “las fuentes primarias pueden proveer información imposible de obtener de otra forma”. (pág. 207)

La función de las fuentes primarias es difundir el conocimiento nuevo. Son fuentes primarias los libros, revistas científicas y de entretenimiento, periódicos, documentos oficiales de instituciones públicas, informes técnicos, patentes,

reportes de investigación, artículos científicos, ponencias de congresos, tesis, entre otras.

Las fuentes secundarias contienen información primaria sintetizada y reorganizada, están diseñadas para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se utilizan para confirmar nuevos hallazgos, ampliar el contenido de la información de una fuente primaria y para planificar los estudios. (Silvestrini, y Vargas., 2008).

Para Salkind (1999), “las fuentes secundarias están más disponibles pero no son tan ricas en detalle como las primarias” (pág. 207)

Son fuentes secundarias las publicaciones periódicas, enciclopedias, diccionarios, índices, resúmenes, patentes, normas, antologías, directorios, entre otras.

“Las fuentes terciarias son guías físicas o virtuales que contienen información sobre las fuentes secundarias”. (Silvestrini, y Vargas., 2008).

Parte importante del proceso de investigación es conocer, distinguir y seleccionar fuentes de información que sean adecuadas para el estudio que se va a realizar.

13. Sujetos de Investigación

“Las unidades de análisis son los casos, objetos, sucesos o comunidades de estudio, las cuales dependen del planteamiento de la investigación y de los alcances del estudio. (...) La población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (Hernández, et al., 2010, pág. 172).

14. Técnicas de recolección de información

Una de las técnicas para recolectar información de las que dispone el investigador es la observación, la cual implica adentrarse profundamente en situaciones sociales, mantener un papel activo y una reflexión permanente. Asimismo, implica estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones.

Dentro de los propósitos de la observación se encuentran la exploración y descripción de ambientes, contextos y subculturas, la comprensión de procesos, vinculaciones entre personas, situaciones y circunstancias, la identificación de problemas y la generación de hipótesis para futuros estudios.

Los elementos que pueden estudiarse a través de la observación son el ambiente físico o entorno, el ambiente social y humano, las acciones individuales y colectivas, los artefactos que utilizan los participantes y los retratos humanos de los participantes.

Otra de las técnicas para recolectar información es la entrevista, la cual se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). (Hernández, et al., 2010, pág. 418).

Esta técnica se emplea cuando el problema de estudio no puede ser observado o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad, ésta permite obtener información personal detallada.

Las características de la entrevista es que ésta no tiene principio ni final establecido, el orden de las preguntas se adecúa a los participantes, el contexto social es fundamental para la interpretación de significados, el entrevistador ajusta su lenguaje al del entrevistado y en la investigación cualitativa las preguntas son abiertas y neutrales.

Los grupos de enfoque “focus group” o sesiones de profundidad, son una especie de entrevistas grupales que consisten en reuniones de grupos de tres a

diez personas en las que los participantes conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales. El objetivo de esta técnica es generar la interacción entre los participantes. (Hernández, et al., 2010, pág. 425).

Esta técnica es útil cuando hay poco tiempo y se requiere recolectar información de manera rápida sobre un tema específico.

Los documentos, registros, materiales y artefactos son técnicas muy utilizadas en la investigación cualitativa ya que ayudan a entender el fenómeno central del estudio; son útiles al investigador porque le permiten conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.

Por último, las biografías e historias de vida son una forma de recolectar datos de forma individual o grupal. Sin embargo, la limitante de esta técnica es que a veces se centra en los sobrevivientes.

15. Variables de estudio

Según (Hernández, et al., 2010, pág. 93) el término variable se define como la propiedad que tiene una variación de medirse u observarse.

El nombre del puesto es la denominación que se le asigna a un cargo de acuerdo a la unidad administrativa en la que realiza las funciones.

El objetivo del puesto es la razón de ser del cargo dentro de la unidad y de la organización; es decir lo que se espera obtener en su ejecución (cómo lo logrará y para qué).

La Unidad Administrativa a la que pertenece el cargo es el departamento, área o equipo de trabajo al que pertenece el puesto.

El área se refiere al departamento dentro de la Unidad Administrativa en la que se encuentra el puesto.

Las funciones son las actividades o tareas que se desempeñan en el cargo con mayor frecuencia.

La supervisión es el grado de orientación, dirección, vigilancia y control que recibe y ejerce el ocupante en el cargo.

El nombre del puesto del jefe inmediato es la denominación oficial del cargo que ocupa la persona a la que se le reporta. Asimismo, el nombre de los puestos que reportan se refiere a la designación de los puestos que se encuentran bajo la supervisión de otra persona.

La inducción es el proceso que reciben las personas al ingresar a desempeñar un puesto, ya sea como nuevos colaboradores de la compañía o como un nuevo ocupante del cargo. La duración de este proceso varía de acuerdo a cada organización y a cada cargo.

Las capacitaciones son entrenamientos que brinda la empresa al colaborador en áreas necesarias para el desarrollo del puesto.

Las responsabilidades del puesto son aquellas que pertenecen al puesto del ocupante. La responsabilidad sobre materiales y equipos es la que tiene el colaborador por las máquinas, equipos, accesorios y herramientas que utilice en el cargo; sobre el dinero concierne a la custodia, uso, manejo y administración del dinero en efectivo, cheques o valores.

Por otro lado, la responsabilidad por información confidencial es sobre la información o datos confidenciales que se manejen en el cargo, sobre la toma de decisiones corresponde a las decisiones que debe tomar el ocupante del puesto para solucionar problemas y la responsabilidad por presupuestos se refiere a la elaboración, control, manejo y administración de presupuestos.

Las relaciones laborales del puesto corresponden a la convivencia que debe tener el ocupante del puesto con otras personas, unidades o instituciones para desempeñar las funciones del cargo, ya sea dentro de la misma organización o fuera de ella.

Los requisitos físicos se refieren al esfuerzo físico que debe realizar el ocupante del puesto para poder desempeñar las tareas que el cargo conlleva.

Las condiciones de trabajo se refieren a las condiciones ambientales del área donde se realizan las tareas y actividades del puesto, sobre las cuales el ocupante no tiene ningún control y que pueden afectar su salud.

El porcentaje de viaje se refiere a la cantidad relativa de tiempo que el ocupante del puesto debe disponer para trasladarse a otros lugares ya sea dentro o fuera del país.

Los requisitos legales son requerimientos adicionales en el aspecto legal, necesarios para desempeñar el cargo, por ejemplo, la licencia, el pasaporte, entre otros.

La formación académica incluye los conocimientos adquiridos por un individuo a través de la instrucción formal e informal.

La experiencia es el conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo ha adquirido al realizar una actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado.

Los idiomas hacen referencia al dominio de otras lenguas extranjeras necesarias para desempeñar el cargo.

Los conocimientos en computación se refieren al uso en el manejo de software o paquetes computacionales para el desarrollo de las labores del puesto. Éstos se encuentran por lo general en la categoría de conocimientos adicionales.

La habilidad mental hace referencia a la capacidad para analizar, observar, comprender instrucciones así como planes y detalles, entre otras.

Los intereses y aptitudes están relacionados con la capacidad de trabajar en equipo, servir a los demás, enseñar y dirigir, entre otras.

Los rasgos de personalidad se refieren a las características propias de cada individuo en cuanto al manejo de relaciones interpersonales, la responsabilidad, la confianza en sí mismo, etc.

Las competencias se refieren a todas las habilidades, rasgos de personalidad, talentos y actitudes necesarios para desempeñar el puesto.

16. Técnicas de análisis utilizadas

El diagrama causa-efecto es un gráfico que muestra las relaciones entre una característica y sus factores o causas. Es la representación gráfica de todas las posibles causas de un fenómeno. Generalmente asume la forma de espina de pez, de donde toma el nombre alternativo de Diagrama de Espina de Pescado. (Galgano, 1995, pág.99).

Esta herramienta también es conocida como Diagrama de “Ishikawa” debido a que fue creado por Kaoru Ishikawa quien era experto en Administración de Empresas y estaba interesado en mejorar el control de la calidad. (EDUTEKA, 2007).

El objeto de Ishikawa era obtener un gráfico fácil de interpretar que pusiera de manifiesto las relaciones entre un efecto y las causas que lo producen, con la intención de llegar hasta las causas raíz.

El diagrama de causa-efecto se divide en tres fases que son: la definición del efecto que se desea estudiar, la construcción del diagrama causa-efecto y el análisis causa-efecto del diagrama que se construyó.

Con el propósito de determinar las causas de un problema, generalmente se definen las principales categorías de causas que servirán para desarrollar de forma ordenada el análisis a detalle. Para lograr esto, se utiliza el criterio de las cuatro M las cuales son: máquinas, mano de obra, métodos y materiales.

“Las cuatro M suelen ser generalmente un útil punto de referencia dado que en ellas pueden englobarse casi todas las principales causas de un problema, por lo que pueden constituir los brazos principales del diagrama causa-efecto”. (Galgano, A., 1995, pág. 102).

Según Galgano (1995) esta técnica es utilizada para mejorar los procesos, la calidad de los productos, la eficiencia de las instalaciones y los servicios. También para reducir costos, afrontar causas de reclamaciones, defectos y anomalías, establecer nuevos procedimientos operativos y de control, y revisar procedimientos desactualizados.

El Hexámetro Quintiliano es una herramienta que se utiliza en procesos de calidad, sin embargo, adaptado a la administración “constituye una técnica para el análisis de la organización y de los métodos administrativos”. (Campero, 1973, pág. 15)

Esta herramienta sigue una sucesión de preguntas empleadas para el análisis de lo que se estudia o investiga, y persiguen un fin determinado. Dichas preguntas son:

- ¿Qué?, se refiere al hecho.
- ¿Por qué?, se refiere al propósito o motivo.
- ¿Dónde?, se refiere al lugar.
- ¿Cuándo?, se refiere al tiempo o al orden.
- ¿Quién?, se refiere a la persona.
- ¿Cómo?, se refiere a la manera o los medios.

Adicionalmente, cada una de las preguntas anteriores a su vez puede descomponerse de manera más detallada, por ejemplo:

- Propósito: ¿Qué se hace?, ¿por qué se hace?, ¿qué otra cosa podría hacerse?, ¿qué debería hacerse?.
- Lugar: ¿Dónde se hace?, ¿por qué se hace allí?, ¿En qué otro lugar podría hacerse?, ¿Dónde debería hacerse?.

- Sucesión: ¿Cuándo se hace?, ¿Por qué se hace entonces?, ¿Cuándo podría hacerse?, ¿Cuándo debería hacerse?.
- Persona: ¿Quién lo hace?, ¿Por qué lo hace esa persona?, ¿Qué otra persona podría hacerlo?, ¿Quién debería hacerlo?.
- Medios: ¿Cómo se hace?, ¿Por qué se hace de ese modo?, ¿De qué otro modo podría hacerse?, ¿Cómo debería hacerse?.

La finalidad de descomponer más detalladamente cada pregunta brinda la pauta para realizar el análisis de la situación actual, examinar de manera crítica los hechos y realizar las mejoras administrativas que sean pertinentes

Al analizar la situación actual se puede conocer en primer lugar las acciones que se efectúan, o sea el propósito; también el lugar de las acciones. Asimismo, el momento en el que se ejecutan las acciones, es decir, la sucesión.

También, al analizar la situación actual se conocen las personas que realizan las acciones, así como los medios empleados en la ejecución de las mismas.

Capítulo III:

Marco

Metodológico

En el siguiente capítulo se explican la metodología y los instrumentos utilizados para la formulación, recolección y análisis de la información requerida para el presente estudio.

Se especifica el tipo de investigación que se utilizó, las fuentes de información, los sujetos de información que ayudaron a la recolección de los datos, los medios de recolección de los datos, las técnicas utilizadas para analizar la información, las variables a estudiar y el cronograma que funcionó como guía para la administración del tiempo de este estudio.

1. Tipo de investigación

Para desarrollar este estudio se utilizó la investigación cualitativa debido a que se estudiaron los sujetos en su entorno y ambiente natural. Se escogió este tipo de investigación debido a que la intención de este estudio no es comprobar datos ni hacer inferencia en la población, sino que el propósito es detallar con precisión los puestos que fueron seleccionados.

Asimismo, este estudio no pretende medir las variables que se incluyeron en cada puesto, por el contrario la finalidad es entenderlas. Por este motivo no se requirió utilizar el análisis estadístico ni ninguna herramienta empleada para el análisis numérico.

El alcance de esta investigación fue inicialmente exploratorio porque se investigó y analizó información que no había sido estudiada anteriormente en la compañía. Además, se indagó de manera más completa y profunda la descripción de cada puesto y se incluyeron nuevas variables de gran importancia para el estudio.

Posteriormente el alcance fue descriptivo ya que con éste se buscaba especificar requisitos, funciones y responsabilidades de cada uno de los cincuenta puestos seleccionados. Este alcance permitió detallar de manera precisa el perfil

de la persona idónea para desempeñar cada puesto y las características, habilidades, competencias y formación requerida para desempeñarlo.

Por otro lado, la investigación tomó un alcance descriptivo al haber definido los conceptos y variables que se iban a estudiar para cada descripción de puesto, así como las personas a las que se iban a analizar.

2. Fuentes de información

Como fuente primaria para este estudio se utilizó un cuestionario con el cual se recolectó la información necesaria para analizar la situación actual de cada uno de los puestos de la compañía. Además, otra fuente primaria utilizada fue la Matriz de Puestos de Chiquita Brands, documento en el cual se especifican los grupos, familias y grados salariales de los puestos.

Dentro de las fuentes secundarias se utilizaron bases de datos, libros de texto, libros electrónicos, sitios web y la página web de la empresa.

3. Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación de este estudio fueron los colaboradores de la empresa Chiquita Brands a los que se les entrevistó para obtener la información de los puestos que fueron seleccionados.

Además, otros colaboradores cuyos puestos no se incluyen en el Manual Descriptivo de Puestos fueron sujetos de estudio, ya que proporcionaron información relacionada a las instalaciones de la compañía así como otros datos necesarios para llevar a cabo el presente estudio.

Los puestos que se analizaron en este manual se especifican a continuación:

1. Administrative Assistant
2. Executive Assistant
3. Senior Specialist Corporate Services

4. Staff Accountant
5. Clerk Accounting
6. Accountant
7. Coordinator Credit and Collections
8. Specialist Payroll
9. Senior Auditor
10. Analyst Financial Planning and Analysis
11. Manager Financial Planning Analysis
12. Senior Manager Financial Planning and Analysis
13. Representative Benefits
14. Representative HRIS
15. Coordinator Human Resources
16. Senior Generalist Human Resources
17. Senior Human Resources Business Partner
18. Specialist Talent Management
19. Senior Manager Engineering and Architecture
20. Developer Applications
21. Analyst Service and Support
22. Senior Manager Service and Support
23. Senior Analyst Security
24. Engineer Packaging -Product Development
25. Clerk Lab
26. Lab Technician
27. Research Scientist
28. Manager Research and Development
29. Director Research and Development
30. Assistant Customer Service
31. Coordinator Customer Service
32. Customer Service Lead
33. Lead Seller
34. Coordinator Sales

- 35. Manager Sales
- 36. Representative Procurement
- 37. Coordinator Procurement
- 38. Specialist Procurement
- 39. Manager Procurement
- 40. Director Procurement
- 41. Clerk Supply Chain
- 42. Representative Allocation
- 43. Planner Allocation
- 44. Senior Planner Allocation
- 45. Manager Stowage and Scheduling
- 46. Manager Allocation
- 47. Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas
- 48. Vice President Farm Operations and Production
- 49. Director Farm Operations and Production
- 50. Coordinator AG Operations

4. Variables de Estudio

4.1. Identificación de variables

1. Identificación del Puesto

- Nombre del puesto
- Unidad Administrativa
- Área Administrativa
- Código del puesto
- Logo de la empresa
- Grado salarial del puesto
- Fecha de elaboración
- Elaborado por
- Aprobado por
- Revisado por

2. Perfil del puesto

- Objetivo del puesto
- Funciones del puesto
- Supervisión
- Responsabilidades
- Inducción
- Porcentaje de viaje
- Requisitos legales

3. Perfil de la persona

- Formación académica
- Experiencia
- Idiomas
- Conocimientos adicionales
- Habilidades y competencias

4.2. Descripción y análisis de las variables

Identificación del Puesto

- *Nombre del puesto:* corresponde a la denominación que la empresa asignó a cada cargo de acuerdo al área a la que corresponde. El nombre de cada puesto fue tomado de la Matriz de Puestos de Chiquita Brands. Es importante destacar que para este estudio, la denominación de cada puesto se presenta en inglés debido a la naturaleza del negocio y a que la matriz de puestos de la compañía está elaborada en ese idioma; por lo tanto no es idóneo traducir los puestos al español.
- *Unidad Administrativa:* corresponde al grupo de puestos al que pertenece el cargo dentro de la compañía. Al igual que el nombre del puesto, esta variable fue tomada de la Matriz de Puestos de Chiquita Brands.

- *Área Administrativa:* el Área Administrativa corresponde a la familia de puestos a la que pertenece el cargo dentro de la organización. Del mismo modo, esta variable también fue tomada de la matriz de puestos facilitada por la compañía.
- *Código del puesto:* éste es la abreviatura del nombre del puesto, y se elaboró a partir de las iniciales y la reducción del nombre del cargo.
- *Logo de la empresa:* es el símbolo o imagen que identifica a la compañía y su marca; éste fue facilitado por la compañía.
- *Grado salarial del puesto:* es el nivel en el que se encuentra el cargo dentro de la matriz de puestos de la empresa, al igual que otras variables éste fue facilitado por la compañía.
- *Fecha de elaboración:* se refiere a la fecha en la que fue elaborada la descripción de cada puesto.
- *Elaborado por:* hace referencia a la persona que elaboró la descripción del puesto.
- *Aprobado por:* se refiere a la persona que aprueba la descripción del puesto y dio el visto bueno al mismo.
- *Revisado por:* corresponde a la persona que revisa la descripción del puesto, en este caso, el jefe que supervisa al puesto en estudio.

Perfil del Puesto

- *Objetivo o naturaleza del puesto:* se refiere al propósito que tiene el puesto dentro de Chiquita Brands.
Durante la entrevista, se le solicitó al ocupante del puesto que describiera de manera breve el objetivo de su cargo dentro de la compañía; de acuerdo a la información brindada por el colaborador y al análisis de las funciones, se logró definir el propósito de cada uno de los cincuenta puestos dentro de la organización.
- *Funciones del puesto:* se refiere a todas las tareas que el ocupante del puesto debe desempeñar dentro del cargo.

A través de la entrevista se recolectó la información sobre esta variable para cada puesto.

- *Supervisión:* se refiere a la supervisión que recibe por parte de sus superiores cada colaborador y a la que ejerce dentro de su cargo. Esta variable fue analizada a través de preguntas que incluían aspectos como:
 - Nombre del puesto del jefe inmediato.
 - Grado de Supervisión recibida:

Tabla 2: Grados de supervisión recibida

Poca	Las funciones del puesto son supervisadas al mínimo.
Moderada	Las funciones del puesto requieren de una supervisión media o aceptable, en la que no es necesario que el jefe esté supervisando tan a menudo.
Mucha	Las funciones del puesto requieren que sean supervisadas en gran medida y en cada tarea que se realiza.

- Nombre del(os) Puesto(s) que le reporta(n):
- Grado de supervisión ejercida:

Tabla 3: Grados de supervisión ejercida

Poca	El ocupante del puesto supervisa esporádicamente el desempeño de otros puestos.
Moderada	El ocupante del puesto supervisa regularmente el desempeño de otros puestos.
Mucha	El ocupante del puesto supervisa frecuentemente y en gran medida el desempeño de otros puestos.

Para poder analizar esta variable, se tomaron como base los grados salariales de la Matriz de Puestos de Chiquita Brands, de esta manera se pudo

determinar más fácilmente la supervisión adecuada para cada puesto de acuerdo a su posición en dicha matriz y a las funciones que se desempeñan.

Como se mencionó anteriormente, la matriz de la compañía está organizada en grados salariales los cuales van desde la letra A hasta la letra K. Conforme más alto sea el grado salarial del puesto, mayores funciones desempeña y mayor nivel jerárquico adquiere en la compañía.

Con base a lo anterior, el análisis de supervisión recibida y ejercida se definió de la siguiente manera:

Tabla 4: Análisis de la supervisión ejercida y recibida según grado salarial

Grado de Supervisión	Grado Salarial
Poca	H, I, J, K
Moderada	D, E, F, G
Mucha	A, B, C

- *Responsabilidades:* para determinar la responsabilidades que tiene el colaborador en el puesto que se desempeña, se indagó sobre los siguientes aspectos:

Tabla 5: Responsabilidades del puesto

Materiales y equipo	Incluye: máquinas, equipos, accesorios y herramientas necesarias para desempeñar el cargo.
Información confidencial	Información o datos confidenciales del cargo.
Toma de decisiones	Decisiones que deben tomarse en el puesto.
Presupuestos	Se refiere a la elaboración, administración y control de los presupuestos.

A partir de la información obtenida en este apartado, se pudo determinar cuál es el equipo de trabajo que se requiere para cada puesto, cuál es la información confidencial que se maneja, qué tipo de decisiones se toman en cada cargo y el impacto que éstas tienen para la compañía. También, se logró conocer si en el puesto se tiene algún tipo de responsabilidad en cuanto a los presupuestos.

La responsabilidad sobre estos rubros se midió a través de los siguientes grados:

Tabla 6: Grados de responsabilidad

Ninguna	No se tiene responsabilidad sobre ese aspecto en el puesto.
Poca	Se tiene responsabilidad en menor medida por ese aspecto en el puesto.
Mucha	Se tiene gran responsabilidad por ese aspecto en el puesto.

A partir de esta escala pudo determinarse en qué medida el ocupante del puesto es responsable por el equipo de trabajo, la información confidencial, la toma decisiones y los presupuestos.

- **Inducción:** Esta variable fue analizada a través de las respuestas obtenidas en las entrevistas. No se determinó ningún tipo de escala para su análisis debido a que el periodo de tiempo para este proceso varía de acuerdo a la naturaleza del puesto.
- **Porcentaje de viaje:** se refiere al porcentaje de tiempo que el colaborador de la compañía debe dedicar a viajar tanto dentro como fuera del país. De acuerdo a la información obtenida, se determinó si el porcentaje de viaje para el puesto es adecuado. Para esta variable no se determinó ninguna escala debido a que el porcentaje de viaje varía de acuerdo a la naturaleza de los puestos.

- *Requisitos Legales:* esta variable corresponde a los documentos de carácter legal con los que deben contar los colaboradores de la compañía a la hora de desempeñar un puesto. Los documentos que se tomaron como base para el análisis fueron:
 - Pasaporte: documento que acredita la identidad y la nacionalidad de una persona y que es necesario para viajar a determinados países.
 - Visa Americana: documento que le permite a una persona entrar legalmente a los Estados Unidos para vivir, trabajar o realizar turismo.

Es importante destacar que para algunos puestos los colaboradores indicaron necesario tener licencia de conducir.

Perfil de la persona

- *Formación académica:* es la preparación mínima que debe tener el ocupante de un puesto para poder desempeñarlo. Para recolectar información sobre esta variable se utilizó una escala como la que se muestra a continuación:

Tabla 7: Escala de formación académica mínima

Formación	Completa	Incompleta	Área
Primaria			
Secundaria			
Técnico Medio			
Bachillerato Universitario			
Licenciatura			
Maestría			
Doctorado			
Otro: _____			

Para analizar esta variable, también se tomaron como base los grados salariales de la Matriz de Puestos de Chiquita. De acuerdo a las funciones de los puestos y al grado salarial, se estipuló lo siguiente para cada puesto:

Tabla 8: Análisis de formación académica mínima según grado salarial

Formación mínima requerida	Grado Salarial
Bachillerato en Educación Media, Técnico Medio, Bachillerato universitario en curso	A, B, C
Bachillerato universitario completo	D, E, F
Licenciatura completa	G, H
Maestría completa	I, J, K

- *Experiencia:* es el aprendizaje adquirido mediante la práctica que capacita al colaborador para desempeñarse en el cargo. Al igual que en otras variables, se utilizaron los grados salariales para definir la experiencia necesaria. Esta variable se analizó de la siguiente manera:

Tabla 9: Análisis de la experiencia mínima según grado salarial

Experiencia mínima requerida	Grado Salarial
6 meses	A, B, C
1 a 3 años	D
2 a 3 años	E, F
3 a 5 años	G, H
5 a 7 años	I
7, 10, 15 años	J, K

- *Idiomas*: el nivel de dominio del idioma inglés con el que debe contar el ocupante de cada puesto se determinó a través de los grados salariales de la siguiente manera:

Tabla 10: Análisis del manejo del idioma inglés según grado salarial

Nivel Básico	A,B,C
Nivel Intermedio	D,E,
Nivel intermedio-avanzado (dependiendo de la naturaleza del puesto)	F
Nivel Avanzado	G,H
Bilingüe	I,J,K

Asimismo, mediante una pregunta cerrada se pudo determinar si los puestos requieren de alguna otra lengua extranjera.

- *Conocimientos adicionales*: se refiere al conocimiento sobre paquetes de cómputo y de algún otro software especializado que se requiera para desempeñar cada cargo.
- *Habilidades y competencias*: Las habilidades mentales, los rasgos de personalidad, y los intereses de la persona se evaluaron a través de tres niveles: máximo, medio y mínimo.

La evaluación mediante estos niveles se realizó con el fin de determinar cuáles aspectos se requieren en el puesto en un nivel alto. Además, de este modo se pudo analizar cuán certera fue la información brindada por los colaboradores; en caso de que existiera alguna inconsistencia se procedió a realizar las correcciones necesarias.


Para determinar las competencias que conciernen a cada cargo, se tomaron como base los factores de éxito con los que deben contar los colaboradores de Chiquita Brands, los cuales son:

- Liderazgo
- Ejecución
- Comunicación
- Innovación
- Desarrollo

Mediante una serie de preguntas se pudo determinar cuáles son los factores de éxito que se requieren para desempeñar cada cargo. Es importante resaltar que para la compañía la Gestión por Competencias está basada en dichos factores de éxito.

4.3. Formato de presentación de las descripciones de puestos

A continuación se presenta el formato utilizado para realizar cada una de las descripciones de puestos. Dentro del formato se incluyen cada una de las variables a estudiar; primero se presenta el perfil del puesto y luego se presenta el perfil de la persona.

	Nombre del Puesto:	Código del Puesto:	Página 1 de x
	Unidad Administrativa:	Grado Salarial:	
	Área Administrativa:	Fecha de Elaboración:	Versión

Perfil del Puesto

Objetivo del Puesto

Funciones del Puesto

Supervisión

Responsabilidades

Inducción

Porcentaje de viaje

Requisitos Legales

Perfil de la persona

Formación Académica

Experiencia

Idiomas

Conocimientos Adicionales

Habilidades y competencias

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
-----------------------	----------------------	----------------------

5. Medios de recolección de Información

Para recolectar la información se realizó una entrevista estructurada a los colaboradores que desempeñan cada uno de los cincuenta cargos seleccionados para elaborar el Manual Descriptivo de Puestos.

Inicialmente se procedió a formular un cuestionario para recolectar información suficiente sobre los temas a estudiar. Dicho cuestionario está conformado por preguntas tanto abiertas como cerradas, las cuales fueron previamente estructuradas y abordan todas las variables de interés.

La primera sección en dicho cuestionario contiene preguntas sobre el perfil del puesto y se indagan tópicos relacionados a variables como: el objetivo del puesto, las funciones, la supervisión, las responsabilidades, entre otras. En la segunda sección de la herramienta se investigan variables como: la formación académica, la experiencia, los idiomas, entre otras, para obtener información acerca del perfil de la persona idónea para desempeñar el cargo.

Una vez que la herramienta estuvo lista, se procedió a llamar a cada uno de los colaboradores para coordinar la fecha y hora de la entrevista. Al obtener las citas para entrevistar, se procedió a realizar el análisis de campo.

En dicha entrevista se le aplicó a cada uno de los colaboradores el cuestionario para obtener la información requerida sobre el puesto. En caso de que el entrevistado no entendiera alguna de las preguntas, el entrevistador brindaba las explicaciones necesarias.

Ver apéndice 1.

6. Técnicas de herramientas de análisis

Para este estudio se utilizó como herramienta de análisis el Hexámetro Quintiliano. Cabe destacar que debido a los requerimientos de la empresa, no fue posible estudiar la frecuencia con la que se realizan cada una de las labores que

desempeñan los colaboradores en sus puestos. A través de cinco de las seis preguntas básicas de este método se pudo determinar:

- Qué funciones llevan a cabo los colaboradores en los puestos que ocupan.
- El motivo (por qué) y el propósito que tiene cada puesto dentro de la compañía, así como los objetivos que se deben alcanzar al desempeñar cada uno de los cargos.
- El lugar en el que se realizan las labores.
- La persona que interviene en la ejecución de las labores del puesto.
- Los métodos y técnicas que deben emplearse para desempeñar cada uno de los cargos.

7. Cronograma de actividades

Actividad	Julio					Agosto				Setiembre					Octubre			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Elaboración del Anteproyecto	■	■																
Elaboración Capítulo 1: Generalidades de la Investigación			■															
Elaboración Capítulo 2: Marco Teórico				■														
Elaboración Capítulo 3: Marco Metodológico					■													
Elaboración de Cuestionario para entrevistar a los colaboradores de la organización. Realización de llamadas para confirmar entrevista						■												
Descripción de los puestos actuales							■											
Recolección de información (aplicación de entrevistas)								■	■	■								
Análisis de los puestos											■	■	■	■				
Elaboración de Conclusiones y Recomendaciones															■			
Entrega de Informe Final al asesor																■		
Solicitar Asignación de lectores																	■	
Finalización Estancia en la compañía																		■

Capítulo IV:

Diagnóstico y Análisis de la Situación Actual

En el presente capítulo se describe la situación actual de los puestos a analizar en este estudio. Asimismo, se analiza mediante la herramienta del Hexámetro Quintiliano la información actual de los cargos y posteriormente se presentan conclusiones y recomendaciones para cada uno de los puestos.

Administrative Assistant

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Administrative Assistant
- Unidad Administrativa: Apoyo Administrativo
- Objetivo del Puesto: Apoyar las funciones administrativas, la coordinación de trámites y papeleo de los departamentos de: CTO, Allocation, Centro de Documentación.
- Funciones del Puesto:
 - Asegurar el apoyo administrativo para los departamentos de CTO, Allocation, Centro de Documentación.
 - Tramitar a tiempo las solicitudes de hospedaje, tiquetes, reservaciones de hotel y alquileres de carro.
 - Ejecutar a tiempo los trámites de nuevos empleados.
 - Ejecutar a tiempo los trámites de denuncia de accidentes del INS, en caso de accidentes laborales.
 - Incluir o excluir a los contratistas o empleados temporales en las pólizas del INS.
 - Organizar reuniones de departamento.
 - Efectuar trámites contables (cuentas de gastos, adelantos para viajes, entre otros).

- Administrar los vehículos del CTO: tramitar las solicitudes de vehículos asignados para el personal del CTO, y asegurar, en el tiempo adecuado, el mantenimiento de los mismos, además de coordinar regularmente el lavado de los vehículos.
- Confeccionar semanalmente el reporte de los barcos Sopisco y Reefertrends y enviarlo antes del día viernes de cada semana al Vicepresidente de Allocation y funcionarios asignados. Preparar esta información y distribuirla a todo el grupo.
- Brindar apoyo administrativo durante el periodo de vacaciones a la Asistente Administrativa del Departamento de Compras, Calidad y Piña.
- Organizar reuniones de staff del Departamento de CTO semanalmente.
- Brindar soporte y ayuda al grupo de PEV (Port Ever Glades).
- Brindar asistencia en el manejo de la biblioteca de CTO.
- Atender correos, recibir y dar correspondencia.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Director Research and Development.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y demás mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: no es responsable por información confidencial.
 - Toma de decisiones: decisiones básicas del trabajo, sobre el itinerario de viajes.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad sobre ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una semana de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar dentro del puesto.

- Requisitos Legales: tener Visa Americana y pasaporte es un plus.
- Formación académica: tercer año de Bachillerato universitario en Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 1 año en Secretariado Bilingüe.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Outlook.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación, atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de instrucciones (verbales y escritas).
 - Intereses: por enseñar y dirigir, por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que labora en este puesto es responsable de ayudar a las áreas administrativas de Allocation, Chiquita Tropical Organization y el Centro de Documentación. Además, tiene a su cargo los trámites de hospedaje, tiquetes y reservaciones para los viajes de los colaboradores.
Asimismo, es responsable de organizar las reuniones del departamento de CTO y encargarse de trámites contables, así como de la administración de los vehículos del departamento.
- ¿Por qué?: Con el fin de que las operaciones administrativas de las áreas que atienden se cumplan a tiempo y de manera eficiente y eficaz.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.

- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Administrative Assistant.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través de la elaboración de reportes y el análisis de cotizaciones de trámites para los viajes. Además, se requiere utilizar equipo de cómputo para desarrollar las labores y las tareas contables.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse en la denominación del puesto el nombre de los departamentos o áreas administrativas a las que el cargo le brinda servicios.

En cuanto a la supervisión recibida, actualmente la persona es supervisada en menor medida, y lo adecuado es que para una posición de este nivel el colaborador sea supervisado de manera moderada. Sin embargo, de acuerdo a las funciones y a la autonomía que se requiere para desempeñarlo, se concluye que recibir poca supervisión es adecuado para el cargo.

A pesar de que para un puesto en ese nivel se requiere como mínimo un Bachillerato universitario, de acuerdo a las funciones es aceptable que la persona se encuentre cursando un Bachillerato universitario o cuente con un Técnico en Secretariado Bilingüe.

Se considera importante incorporar la capacidad de análisis para síntesis, ya que el ocupante del puesto debe elaborar reportes basándose en la información suministrada por terceros. También, se requiere fuerte interés por trabajar de manera individual ya que las tareas no permiten el trabajo en equipo. Por el contrario, en el cargo no es necesaria la inclinación por enseñar y dirigir.

No se requiere la ejecución como una competencia necesaria para instruir a otros miembros para que mejoren las labores.

En términos generales, se considera que actualmente se tiene un buen conocimiento tanto del perfil del puesto como del perfil de la persona.

Recomendaciones del puesto

- Indicar en el nombre del puesto los departamentos a los que brinda servicio. El nombre que se propone es Administrative Assistant (CTO, Allocation, Documentation Center).
- Mantener el grado de supervisión recibida para que ésta sea poca.
- Mantener el dato obtenido sobre la formación académica idónea. La persona debe contar como mínimo con un Técnico en Secretariado Bilingüe o estar cursando el Bachillerato universitario en Administración de Empresas con el tercer año aprobado en dicha carrera.
- Incorporar la capacidad de análisis para síntesis y el interés por trabajar de manera individual.
- Eliminar la inclinación por enseñar y dirigir.
- Eliminar la ejecución para instruir a otros miembros a que mejoren las labores.

Executive Assistant

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Executive Assistant
- Unidad Administrativa: Apoyo Administrativo
- Objetivo del Puesto: Planificar, organizar y coordinar el área administrativa del Centro de Investigación ejecutando labores como: compras, inventarios, mantenimiento preventivo y correctivo a los activos, planilla, facturación, caja chica, seguridad, salud ocupacional, y contratos.
- Funciones del Puesto:
 - Gestionar las labores administrativas de contratación y terminación del personal diario del Centro de Investigación San Luis, dando apoyo a su supervisor (en coordinación con Recursos Humanos en cuanto a los procesos de inducción a nuevos empleados y en coordinación con planillas en cuanto al seguimiento a los pagos correspondientes, etc.).

- Ejecutar y coordinar labores en cumplimiento de los protocolos de Salud y Seguridad Ocupacional por el personal del Centro de Investigación San Luis: suministro, mantenimiento y uso correcto del EPP (Equipo De Protección Personal).
- Coordinar el mantenimiento y mejora de las condiciones de funcionamiento del CISL, en cuanto a sistemas de red y telefónico, seguridad interna, manejo seguro de químicos, infraestructura (contratación de proveedores de servicios, gestión de incidentes para reparación y atención de problemas, mantenimiento de sistemas de seguridad en coordinación con el departamento de Seguridad de la compañía), entre otros.
- Administrar inventarios de materiales, equipos y suministros (cotizaciones, pedidos, entregas y distribución interna), en coordinación con el Departamento de Materiales de la compañía, y velar por el uso adecuado por parte del personal.
- Coordinar y supervisar los mantenimientos preventivos y correctivos de vehículos, equipos de laboratorio, aires acondicionados, edificios, invernaderos, vivero, sistema eléctrico, zonas verdes, red, equipo agrícola.
- Dar seguimiento a los pagos a proveedores en cumplimiento con los procedimientos y políticas de Cuentas por Pagar.
- Administrar la Caja Chica, liquidación de cuentas de gastos y reembolsos desde la misma, en cumplimiento con los procedimientos y políticas de Caja Chica.
- Coordinar visitas trimestrales de la regencia química a los distintos laboratorios.
- Apoyar y guiar a las jefaturas en labores administrativas.
- Apoyo en CAR´s y otros proyectos de impacto.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Director Research and Development.

- Ejercida: ejerce supervisión sobre los puestos de: misceláneo, operario y recepcionista.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: vehículo, computadora y demás mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: no es responsable por información confidencial.
 - Toma de decisiones: decisiones administrativas (aprobar compras, ver si hay fondos para las compras o las remodelaciones, coordinación con personal).
 - Presupuestos: responsabilidad sobre el presupuesto del Departamento (Centro de Investigación San Luis).
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requieren de uno a dos meses de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar dentro del puesto.
- Requisitos Legales: no se requiere tener Visa Americana y pasaporte. Se requiere licencia de conducir B1.
- Formación académica: tercer año de Bachillerato universitario en Administración de Empresas o Contaduría.
- Experiencia: mínimo 2 años en el manejo de inventarios, apoyo a procesos contables y administrativos, experiencia dentro de la compañía como un plus.
- Idiomas: inglés básico. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel intermedio, Power Point, sistemas de inventarios y de contabilidad (JDE).
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), capacidad para trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, enseñar y dirigir, servir a los demás.

- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña el puesto está encargada de llevar a cabo todas las labores administrativas del Centro de Investigación San Luis. Es responsable de brindar apoyo en la contratación y terminación de personal del CISL, asimismo, vela porque se cumplan los protocolos de Salud y Seguridad Ocupacional.

Por otro lado, se encarga de la administración de los materiales y el inventario, así como de la caja chica.

- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar que todas las labores administrativas del Centro de Investigación San Luis se desarrollen de manera adecuada.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones del Centro de Investigación San Luis (CISL).
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Executive Assistant.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través de habilidades de planificación, coordinación y organización para tener el control de todas las labores administrativas. Asimismo, se requiere equipo de cómputo y manejo de sistemas contables e inventarios para desempeñar las labores.

Conclusiones del puesto

Con base a las labores que se desempeñan en el puesto, la función “Coordinar el mantenimiento y mejora de las condiciones de funcionamiento del CISL, en cuanto a sistemas telefónicos y de red, seguridad interna, manejo seguro de químicos, infraestructura (contratación de proveedores de servicios, gestión de

incidentes para reparación y atención de problemas, mantenimiento de sistemas de seguridad en coordinación con el departamento de Seguridad de la compañía)", debe separarse en dos funciones, de manera que en una se especifique la responsabilidad del mantenimiento y la mejora en las condiciones de funcionamiento, y en otra la responsabilidad y los procesos que deben efectuarse para el mantenimiento del equipo.

Por otro lado, la función "Apoyar y guiar a las jefaturas en labores administrativas" debe eliminarse ya que forma parte del objetivo.

En cuanto a la supervisión ejercida, se recomienda que ésta debería ser mucha debido a la posición de los puestos supervisados en la matriz de puestos de la empresa. Del mismo modo, la supervisión que se ejerce debe ser permanente y no periódica.

Con respecto a la formación académica, se considera que como mínimo la persona debe contar con un Bachillerato universitario completo en Administración de Empresas o Contaduría.

Actualmente el nivel de inglés que se requiere para el puesto es básico y lo ideal es que la persona lo maneje a un nivel intermedio. Sin embargo, al analizar las funciones del puesto, se deduce que con un nivel básico, la persona puede desempeñar el puesto.

Recomendaciones del puesto

- Separar la cuarta función en dos funciones de la siguiente manera:
 - "1. Coordinar el mantenimiento y mejora de las condiciones de funcionamiento del CISL, en cuanto a sistemas telefónicos y de red, seguridad interna y el manejo seguro de químicos. 2. Contratar a los proveedores de servicios, gestionar los incidentes para la reparación y atención de problemas, así como encargarse del mantenimiento de los sistemas de seguridad para velar por el buen cuidado de la infraestructura".

- Eliminar la función “Apoyar y guiar a las jefaturas en labores administrativas”, ya que ésta se incluye en el objetivo del puesto.
- Aumentar el grado de supervisión ejercida para que ésta sea mucha. Además, la supervisión debe ser permanente.
- Establecer como formación mínima un Bachillerato universitario completo en Administración de Empresas o Contaduría.
- Mantener el dominio del idioma inglés en un nivel básico.

Senior Specialist Corporate Services

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Specialist Corporate Services.
- Unidad Administrativa: Servicios Corporativos
- Objetivo del Puesto: Asegurarse de que el lugar donde se desarrollan las actividades cuente con las facilidades para que los empleados se desarrollen y trabajen exitosamente.
- Funciones del Puesto:
 - Administrar las propiedades arrendadas en la región.
 - Administrar el mantenimiento del mobiliario y las instalaciones de la compañía.
 - Administrar los contratos de Servicios Generales.
 - Desarrollar las normas de operación del lugar de trabajo.
 - Administrar y organizar temas concernientes a viajes corporativos.
 - Administrar y facilitar los planos del edificio.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Director Corporate Services.
 - Ejercida: moderada a la Recepcionista y a los Contratistas Generales, la supervisión es individual y periódica.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: todos los mobiliarios de la compañía.

- Información confidencial o documentos: contratos, información sobre expansión o movimientos de oficinas.
- Toma de decisiones: gastos, presupuestos, contrataciones, financieras en cuanto a costos de leasing, negociaciones con proveedores, licitaciones.
- Presupuestos: de gastos generales y el anual del departamento.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país el 5% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Ingeniería (Civil, Mecánica), Arquitectura, Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 10 años en áreas de “Facilities Management”.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, AutoCad, Outlook.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles, instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, enseñar y dirigir, trabajar individual, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: Este puesto se encarga de gestionar los contratos por servicios de “outsourcing”, brindar mantenimiento a las instalaciones y al mobiliario y coordinar los viajes corporativos.
- ¿Por qué?: Para gestionar aspectos relacionados con el manejo y mantenimiento de las instalaciones de las oficinas, así como la seguridad de los viajes.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Specialist Corporate Services.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través de las negociaciones con proveedores, la administración, revisión y control de las instalaciones y el mobiliario y la supervisión y control de los contratistas generales.

Conclusiones del puesto

El objetivo del puesto describe tan solo una parte de las labores que se desempeñan en el puesto, y se detallan de manera muy simple las funciones.

Actualmente, la supervisión ejercida es periódica, sin embargo por la naturaleza de las funciones ésta debe ser permanente. Asimismo, debe indicarse el nombre de los puestos que supervisa de acuerdo a la matriz de puestos de la compañía.

Además, se asume que el ocupante del puesto tiene responsabilidad por todos los mobiliarios de la compañía, lo cual es un error ya que la responsabilidad es sobre la administración y supervisión de los activos.

Por otro lado, no existe coherencia entre los años de experiencia y la formación académica con la que debe contar la persona.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo de la siguiente manera: “Gestionar aspectos relacionados con el manejo y mantenimiento adecuado de las instalaciones, servicios de viajes corporativos, servicios de seguridad y el cumplimiento de procedimientos y políticas, asegurándose de que el lugar donde se desarrollan las actividades laborales cuente con las facilidades para que los empleados se desempeñen y trabajen exitosamente”.
- La función relacionada a la administración de las propiedades arrendadas debe ampliarse de la siguiente manera: “Gestionar las negociaciones y relaciones con la empresa de leasing de edificio, la administración del estacionamiento y otros intermediarios para los reclamos y peticiones de mejora”.
- De acuerdo a la observación de las funciones que se desempeñan en el puesto, deben agregarse las siguientes funciones:
 1. Coordinar con los proveedores de los subcontratos de servicios de: construcción y reparación, mantenimiento del aire acondicionado así como de las máquinas de agua y café, cambio de muebles, entre otros.
 2. Controlar el presupuesto anual para el mantenimiento de las instalaciones y proyectos especiales de capital.
 3. Supervisar y asignar funciones a la Recepcionista para que brinde servicios a los clientes internos y externos.
 4. Administrar la asignación de los accesos a cada colaborador o contratista que trabaje en el edificio, cumpliendo las políticas internas de seguridad para cada tipo de empleado.
 5. Mantener en una base de datos actualizada el control de los activos fijos asignados a cada colaborador, así como de la localización de cada empleado en las oficinas o cubículos.
 6. Asegurar junto con el equipo de Seguridad de la empresa, que las puertas y las cámaras para acceder a los registros funcionan como se espera.
 7. Comunicar los procedimientos de construcción a todos los colaboradores

presentes en las instalaciones, así como garantizar la actualización y cumplimiento de dichos procedimientos.

- La función relacionada con la administración y organización de los viajes corporativos debe ampliarse de la siguiente manera: “Ser el contacto con los proveedores de servicios de viajes y asegurar la adecuada aplicación de las condiciones de los contratos, incluyendo tarjetas de crédito corporativas, agencias de viajes, alojamiento local y alquiler de autos”.
- Modificar el grado de supervisión ejercida para que ésta sea permanente.
- Cambiar el nombre del puesto de la persona que supervisa. El puesto que se propone es Receptionist.
- Definir que la responsabilidad sobre los materiales y el equipo de trabajo abarca la laptop, el radio-comunicador y el mobiliario de oficina. Además, el ocupante del puesto tiene responsabilidad sobre la administración y control del mobiliario general de la empresa.
- Establecer como formación mínima una Licenciatura en Ingeniería (Civil, Mecánica), Arquitectura, Administración de Empresas.
- Se considera que la experiencia puede delimitarse entre 3 y 5 años como mínimo.

Staff Accountant

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Staff Accountant
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Encargado de supervisar la labor de WNS para las cuentas por pagar en las regiones de EU, NA, GWF y Latinoamérica. Responsable de las tareas relacionadas con los cierres contables de las compañías CBIS Tropical, CBIS Marketing y CFNA Procurement.
- Funciones del Puesto:

- Revisar y aprobar las corridas de pagos para las diferentes regiones.
- Revisar las colas de documentos en ONBASE.
- Manejar archivos de autoridades financieras.
- Revisar cuentas de gastos.
- Realizar arqueos de caja chica (cuando aplique).
- Monitorear y coordinar el análisis y procesamiento de las colas de trabajo relacionados a las regiones de EU, NA, GWF y Latinoamérica.
- Participar en reuniones de seguimiento con el proveedor de servicios para las diferentes regiones.
- Elaborar corridas de pago.
- Realizar el proceso de cierre del módulo de cuentas por pagar.
- Analizar y resolver diferencias con las órdenes de compra.
- Aprobación de diferencias en órdenes de compras.
- Mejorar los procesos para las diferentes regiones.
- Soporte en el proceso y tareas de cierre mensual.
- Preparación de comprobantes contables.
- Revisión y elaboración de conciliación de cuentas de balance.
- Confección, revisión y registro de avisos intercompañía.
- Cumplimiento de los requerimientos de la casa matriz y auditoría interna.
- Participación en el programa de proyectos de mejora del GGO.
- Soporte y ejecución de tareas diarias y semanales de contabilidad.
- Elaboración de reportes para análisis financiero.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Accountant o el Supervisor Accounting.
 - Ejercida: El Staff Accountant del área de Cuentas por pagar supervisa de manera indirecta a un colaborador de otra división.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario en general.
 - Información confidencial o documentos: pagos, documentos de auditoría interna, información contable y de las cuentas de la compañía.
 - Toma de decisiones: resolución de problemas con proveedores, información de pagos, aprobaciones para registros, determinar cierres de módulos, sobre tareas diarias.
 - Presupuestos: sobre el cash, forecast.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: No se viaja en el puesto.
- Requisitos Legales: dos personas indicaron que sí se requiere Visa Americana y pasaporte, una indicó que no son necesarios estos documentos.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Administración de Empresas o Contaduría Pública, Auditoría.
- Experiencia: mínimo 3 años en el área de contabilidad, cuentas por pagar.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel (avanzado), Power Point, manejo de sistemas de cómputo integrados (JDE, PRIMS, Access) en sus diferentes módulos (cobros, inventarios, cuentas por pagar y contabilidad).
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación, atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles, instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, trabajar individual, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.

- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se realizan funciones de diversas áreas de la contabilidad. Se analizan cuentas y se efectúan operaciones relacionadas a las cuentas por pagar de la compañía, se llevan a cabo tareas relacionadas al cierre mensual, se elaboran documentos cumpliendo con los lineamientos de la casa matriz y las diversas políticas que deben seguirse en el área contable.
- ¿Por qué?: Para supervisar la labor de la empresa WNS en cuanto a los pagos que deben hacerse en Europa, Norteamérica, Great White Fleet, y Latinoamérica, y garantizar que las tareas del cierre contable para las compañías CBIS Tropical, CBIS Marketing y CFNA Procurement se realice de manera adecuada.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Staff Accountant.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando diversos software contables como el JDE, Access, y sistemas contables en línea como Citrix.

Conclusiones del puesto

La principal debilidad que presenta este puesto radica en su denominación, ya que existen varios puestos bajo el nombre de Staff Accountant, sin embargo, cada una de las personas que se desempeñan bajo ese nombre realizan funciones diferentes para áreas diversas de la compañía. A pesar de que existe una descripción para cada puesto, éstas poseen el mismo nombre y es difícil tanto para el Departamento de Recursos Humanos como para los

colaboradores diferenciar cada una de ellas a la hora de publicar las posiciones en los diferentes medios.

En ambos puestos no se requiere viajar, sin embargo, la tenencia de pasaporte y Visa Americana es un plus.

La persona que desempeña el puesto de Staff Accountant en el área de Cuentas por Pagar para las diversas regiones, indicó que tiene bajo su cargo a una persona a quien supervisa de manera indirecta. Sin embargo, esta persona no le reporta directamente, sino que le brinda información necesaria para poder llevar a cabo sus labores, por lo que el concepto de supervisión no es entendido en su totalidad por el colaborador.

Por otro lado, para este puesto se indicó que la buena memoria, el trabajo individual y la paciencia son habilidades que tienen una importancia media para desempeñar el puesto.

Con respecto al puesto de Staff Accountant encargado de las Compañías de CBIS y CFNA Procurement, el objetivo del puesto no hace referencia a las funciones que se realizan durante el cierre de mes.

En las funciones, tampoco se incluye la elaboración de reportes corporativos y el control del inventario trimestral para diversos puertos. Además, el colaborador considera que no se requiere capacidad analítica para desempeñarlo.

Para ambos puestos, el nivel de inglés que se requiere actualmente es avanzado. De acuerdo a la posición del cargo en la matriz de puestos, el nivel mínimo debe ser intermedio, sin embargo, de acuerdo a las funciones del puesto, se debe mantener el dato recolectado en las entrevistas.

Recomendaciones del puesto

- Realizar una descripción de puesto para cada una de las áreas en las que se desempeñan los Staff Accountant, además, indicar a la par del

nombre del puesto el área a la que se dedica el cargo. Los nombres que se proponen son Staff Accountant (Accounts Payable) y Staff Accountant (CBIS Tropical, CBIS Marketing, CFNA Procurement).

- Indicar que el Staff Accountant en el área de cuentas por pagar no ejerce supervisión.
- Establecer como un plus tener pasaporte y Visa Americana.
- Incorporar la buena memoria, el trabajo individual y la paciencia para desarrollar el puesto de Staff Accountant (Accounts Payable).
- Incluir el orden como parte de las características del ocupante del puesto.
- Redactar el objetivo del puesto Staff Accountant de las compañías CBIS y CFNA Procurement de la siguiente manera: “Realizar las tareas relacionadas con los cierres contables de las compañías CBIS Tropical, CBIS Marketing y CFNA Procurement. Registrar, revisar y analizar los estados financieros. Además, cumplir con las políticas contables y de control interno, así como manejar la documentación para los controles SOX. Analizar y calcular los registros contables al cierre de mes”.
- Agregar las siguientes funciones: “1. Elaborar reportes corporativos (F-schedules/T-schedules). 2. Realizar el inventario trimestral de papel y piezas de repuestos de CBIS Procurement para los puertos de Gulfport y Wilmington”.
- Dentro de las habilidades mentales incorporar la capacidad analítica en un nivel máximo para desempeñar el puesto.
- Mantener el nivel avanzado de inglés para desempeñar el puesto en ambos casos.

Clerk Accounting

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Clerk Accounting
- Unidad Administrativa: Finanzas

- Objetivo del Puesto: Revisión y codificación de todos los documentos por pagar por parte de COBAL.
- Funciones del Puesto:
 - Elaboración de forecast.
 - Revisión y codificación de cuentas de gastos y facturas.
 - Manejo total de la cuenta bancaria COBAL (venta de divisas, pago a proveedores, conciliación de la cuenta COBAL).
 - Realización de avisos intercompanies.
 - Solicitud de aperturas a proveedores.
 - Atención de llamadas de clientes externos e internos.
 - Elaboración de reportes SOX.
 - Informe general de telefonía celular y fija de la compañía.
 - Elaborar encuestas mensuales y trimestrales del Banco central de Costa Rica.
 - Elaboración de la D-151.
 - Apoyar a la contabilidad de COBAL en la revisión de cuentas y dar profundidad al análisis de las mismas.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Staff Accountant.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario en general.
 - Información confidencial o documentos: bancos y otras cuentas.
 - Toma de decisiones: decisiones de tesorería para determinar qué va en contra de las políticas.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar en el puesto.
- Requisitos Legales: no se requiere pasaporte ni Visa Americana.
- Formación académica: Técnico Medio en Contabilidad.
- Experiencia: mínimo 3 años en el área de contabilidad

- Idiomas: inglés básico. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, manejo de JDE y sistemas contables.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación, atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de instrucciones verbales y escritas, análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto está a cargo de realizar todas las operaciones contables relacionadas a la cuenta de COBAL.
- ¿Por qué?: Para llevar a cabo el manejo adecuado y eficiente de la cuenta de COBAL.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Clerk Accounting.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando diversos software contables como el JDE.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse en el nombre del puesto que el área en la que se desarrolla el puesto es en la tesorería de COBAL.

La supervisión que recibe el ocupante de este puesto es poca, sin embargo, de acuerdo a la posición del puesto en la matriz de puestos de la compañía, se considera que debería recibirse un poco más de supervisión.

Además, debido a que no se viaja en el puesto el colaborador considera que no se requiere ni Visa Americana ni pasaporte, sin embargo, aunque no es un requisito es importante contar con estos documentos.

Por otro lado, de acuerdo a la información recolectada, la formación mínima para desempeñar el puesto es un Técnico Medio en Contabilidad. Lo más recomendable es que la persona cuente como mínimo con un Bachillerato universitario en Contabilidad o Administración de Empresas.

Actualmente, el nivel de inglés para el puesto es básico. Se recomienda que la persona tenga un dominio intermedio del idioma.

Además, se considera necesaria la habilidad para comprender planes y detalles en el puesto, así como contar con un fuerte sentido de pertenencia en el puesto. Asimismo, es importante el liderazgo para mantener un clima organizacional armónico y desafiante.

Según el colaborador, en el puesto no es importante la ejecución para cumplir proyectos, encargos u órdenes, lo cual no es correcto. No es necesario desarrollar competencias y conocimientos en los demás.

Recomendaciones del puesto

- Indicar en el nombre del puesto el área en la que se desarrolla el cargo. El nombre que se propone es Clerk Accounting (COBAL Treasury).
- Modificar el grado de supervisión recibida para que éste sea moderado.
- Incluir la tenencia de Visa Americana y pasaporte como un plus para desempeñar el cargo.

- Establecer como formación mínima un Bachillerato universitario en Contabilidad, Administración de Empresas o campos afines.
- Delimitar como mínimo el dominio intermedio del idioma inglés.
- Incluir la comprensión de planes y detalles y el sentido de pertenencia.
- Incorporar el liderazgo como una competencia para mantener un clima organizacional armónico y desafiante.
- Agregar la ejecución como un factor crítico de éxito para dar cumplimiento a proyectos, encargos u órdenes.
- Eliminar el desarrollo como una competencia para desarrollar habilidades y conocimientos en los demás.

Accountant

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Accountant, Accountant (Accounts Payable GGO Supervisor).
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Supervisar y llevar a cabo la contabilidad de una subsidiaria de Norteamérica. Supervisar las cuentas por pagar a nivel global de Chiquita. Supervisar que WNS y Global Governments Organization de Europa, Norteamérica y FEX (Fresh Express) efectúen de manera correcta las labores según los lineamientos de SOX.
- Funciones del Puesto:
 - Control mensual del pago a proveedores y registro de facturas de la información que recibe para sus efectos contables.
 - Revisión y análisis semanal del comportamiento de clientes y antigüedad de saldos para Norteamérica y clientes de los trópicos en cada oficina de CLS.
 - Supervisión y control de la aplicación de efectivo para los clientes de GWF (Great White Fleet).

- Análisis de estados de resultados: analizar el comportamiento mensual de los gastos frente a ingresos y que estén de acuerdo al Forecast.
- Análisis de ventas de las mismas compañías: verificar la información que viene de los sistemas de facturación para que fluyan correctamente a JDE, así como identificar errores de ese proceso. Revisión de documentación en el sistema de Vilden. Trabajar y comunicarse con el personal del centro de documentación y analizar los movimientos operativamente. Reconciliación de ventas o ingresos frente a cuentas por cobrar y de los movimientos en la antigüedad de saldos para los clientes.
- Hacer pagos de grandes cantidades a otras compañías.
- Comunicación con el personal de documentación.
- Ver gastos de Norteamérica y gastos de los trópicos.
- Supervisión de la contabilidad de una compañía que lleva los contratos de arrendamientos de los contenedores, chasis (pago de esas facturas, control de estimaciones).
- Revisión de corridas de pago relacionadas a las regiones de Europa, Great White Fleet y Fresh Express.
- Aprobación de corridas de pago relacionadas a las regiones de Europa, Great White Fleet y Fresh Express.
- Monitoreo y reportes de los queú's relacionados a las regiones de Europa, Great White Fleet & Fresh Express.
- Aprobación de tolerancias en las órdenes de compra relacionadas a Fresh Express.
- Aprobación de servicios de electricidad, agua, teléfonos y mensajería relacionados a Fresh Express.
- Reporte de duplicados de Europa, Great White Fleet & Fresh Express.
- Mejoramiento de procesos para las regiones de Europa, Great White Fleet & Fresh Express. Hacer proyectos para mejorar los procesos y buscar la eficiencia.

- Reuniones mensuales con el equipo de cuentas por pagar de GGO para las regiones de Europa, Great White Fleet & Fresh Express.
- Reuniones de seguimiento con WNS para las regiones de Europa, Great White Fleet & Fresh Express semanalmente.
- Supervisión:
 - Recibida: mucha supervisión por parte del Senior Accountant, y poca supervisión por parte del Supervisor Accounting Finance.
 - Ejercida: moderada, individual y periódica al Clerk Accounting y supervisión moderada, permanente, individual y grupal a las personas que se desempeñan como Accounts Payable GGO Coordinators (Staff Accountant).
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: mobiliario, computadora.
 - Información confidencial o documentos: contratos de fruta.
 - Toma de decisiones: sobre el accionar de otras personas y sobre cómo influir en la gente, sobre las aprobaciones de pagos, contratos y facturas.
 - Presupuestos: no tienen responsabilidad por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere mínimo un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: No se requiere viajar dentro del puesto.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Técnico Medio en Contabilidad, Bachillerato universitario en Contabilidad, Administración de Empresas o carreras afines.
- Experiencia: 2 años en campos afines y mínimo 5 años en cuentas por pagar, manejo de personal y negociaciones.
- Idiomas: para el puesto de Accountant nivel avanzado, para el puesto de Accountant (Accounts Payable GGO Supervisor) inglés intermedio. No se requiere otro idioma aparte del inglés.

- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, JDE, Vilden, PRMS, ONBASE, CODA como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles, instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: Este puesto se encarga de controlar y revisar los pagos a los proveedores, además, debe revisar y analizar estados financieros y comparar los ingresos y gastos que en ellos se registran. También, debe realizar el análisis de las ventas de la compañía para verificar que la información que se ingresa en el sistema JDE sea la correcta; asimismo, debe realizar pagos grandes a las demás compañías.
Además, en el puesto se gestionan las corridas de pago, queue's, órdenes de compra, facturación de diversos servicios de las regiones de Europa, Great White Fleet y la marca Fresh Express. Del mismo modo, deben supervisarse las labores de la compañía WNS, la cual brinda servicios contables.
- ¿Por qué?: Para supervisar la contabilidad de compañías y subsidiarias de Norteamérica, así como las cuentas por pagar a nivel global de Chiquita. Además, para asegurarse de que las labores de otras compañías se ejecutan cumpliendo la normativa SOX.

- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Accountant.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través de la interacción con diversos departamentos y divisiones de la compañía, así como con las compañías que brindan servicios contables de manera externa. Además, para llevar a cabo este puesto se utilizan diversos software contables como herramienta de trabajo.

Conclusiones del puesto

Una de las deficiencias es que existen dos posiciones con el mismo nombre de acuerdo a la Matriz de Puestos de Chiquita, sin embargo, ambos cargos realizan funciones distintas. Por este motivo se debe realizar una descripción de cada uno de los puestos, y agregar a la par del nombre del puesto el área contable en la que se desarrolla el cargo.

Para el puesto de Accountant la supervisión que se recibe actualmente es mucha. De acuerdo al grado salarial del puesto, recibir una supervisión moderada por parte del jefe sería lo recomendable, ya que la persona que ejecuta el puesto está en capacidad de realizar sus funciones de manera individual y sin mucha supervisión.

Por otro lado, actualmente se considera que la formación mínima para desempeñar el puesto podría ser un Técnico Medio en Contabilidad o un Bachillerato universitario, sin embargo, de acuerdo a las funciones del cargo y a la posición que ocupa en la Matriz de Puestos de la compañía, se considera que como mínimo la persona debe tener un Bachillerato universitario en Administración de Empresas o Contabilidad.

En cuanto a las habilidades, la persona que desempeña el puesto considera que la inclinación por enseñar y dirigir se requiere en un nivel medio, sin embargo, dentro del puesto se tiene personal a cargo, por lo tanto esta habilidad debe ser un requisito con el que debe contar la persona. Por otro lado, aunque el trabajo en

equipo sea predominante en el puesto, es importante que el ocupante del cargo tenga también la capacidad de trabajar individualmente.

Con respecto a las competencias, actualmente no se requiere el liderazgo para conducir personas y desarrollar su talento, sin embargo, esta competencia es fundamental dentro del cargo. Aunado a esto, fomentar competencias y conocimientos en los demás es necesario para este puesto.

Para el puesto de Accountant en el área de supervisión de las cuentas por pagar del GGO, debe fusionarse la revisión de las corridas de pago de Europa, Great White Fleet y Fresh Express con la aprobación de las mismas, ya que ambas funciones son parte del mismo proceso.

En cuanto a la supervisión, este puesto debería recibir una supervisión moderada de acuerdo a su posición en la Matriz de Puestos de la compañía.

Debido a las funciones que se desempeñan en el puesto y principalmente a que se tiene cierta cantidad de personal a cargo, se considera que la formación mínima no coincide con los años de experiencia para desempeñar el puesto, por lo tanto ésta debe ser una Licenciatura en Contabilidad, Administración de Empresas o campos afines.

De acuerdo la naturaleza del puesto se considera que la preferencia por trabajar tanto en equipo como individual debe emplearse en un nivel máximo en el puesto, así como la inclinación por enseñar y dirigir, ya que el puesto requiere supervisar a otros colaboradores.

Asimismo, es necesario que el colaborador se sienta identificado con la organización y con el puesto para desempeñar de la mejor manera las funciones asignadas, por lo que debe contar con gran sentido de pertenencia.

Recomendaciones del puesto

- Realizar una descripción de puesto para cada uno de los cargos e indicar en el nombre del puesto el área contable en la que se desarrolla el cargo.
- Disminuir el grado de supervisión recibida para que ésta pase de mucha a moderada.
- Modificar la formación mínima para que ésta sea al menos un Bachillerato Universitario en Contabilidad, Administración de Empresas o campos relacionados.
- Incluir la habilidad de enseñar y dirigir a los demás como un requisito con el que debe contar la persona para poder desempeñar el puesto, así como la capacidad para trabajar de manera individual.
- Incorporar la competencia del liderazgo como una herramienta para conducir personas y desarrollar su talento, así como el desarrollo como un factor crítico de éxito para fomentar nuevos conocimientos en las demás personas.
- Fusionar las funciones de revisión y aprobación de corridas, de la siguiente manera: “Revisar y aprobar las corridas de pago relacionadas a la región de Europa, Great White Fleet y Fresh Express”.
- Aumentar el grado de supervisión recibida a un nivel moderado.
- Corregir la formación mínima que debe tener la persona para desempeñar el puesto, de manera que ésta sea una Licenciatura en Contabilidad, Administración de Empresas o campos afines.
- Agregar la capacidad para trabajar tanto en equipo como individualmente, el interés por servir a los demás, así como la inclinación por enseñar y dirigir dentro del puesto.
- Incluir el sentido de pertenencia como un requisito básico para desempeñar el puesto.

Coordinator Credit and Collections

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Coordinator Credit and Collections
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Mantener las cuentas por cobrar al día lo más que se pueda.
- Funciones del Puesto:
 - Revisar la facturación para enviar una parte con el mensajero para tramitarla y escanear la otra al cliente.
 - Revisar las cargas que vienen de los puertos para saber a cuál cliente se le cobra de contado.
 - Revisar la carga comercial para ver a cuál cliente se le retiene la carga.
 - Revisar la facturación vencida para hacer cobros.
 - Revisar los movimientos de las cuentas para ver qué se cancela y qué se debe.
 - Manejar los cobros de facturas locales y los cobros marítimos de la naviera.
 - Revisar correos.
 - Pasarle a la contabilidad toda la información para que hagan registros de depósitos de pago.
 - Coordinar ruta con el mensajero para que entregue BL's, tramitar facturas y el cobro de los clientes que pagan con cheque.
 - Revisar mensualmente las cuentas de la naviera Great White Fleet (GWF) y la local (CLS) para justificar pagos vencidos y que no se han cobrado.
 - Coordinar y revisar los cobros con los compañeros de Operaciones y las notas de crédito, así como las correcciones en BL's.
 - Llamadas a los clientes diariamente en las fechas de pago.
- Supervisión:
 - Recibida: mucha supervisión por parte del Gerente de Ventas en Costa Rica.

- Ejercida: supervisión moderada, individual y permanente a la Encargada de Facturación y al mensajero.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: mobiliario y equipo de cómputo.
 - Información confidencial o documentos: estados de cuenta.
 - Toma de decisiones: cobros de facturas manejables.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por presupuestos.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: no se viaja en el puesto.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Técnico Medio en Contabilidad o Bachillerato universitario en Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 2 años en Contabilidad o Administración.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, buena memoria, instrucciones (verbales y escritas), trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, enseñar y dirigir, trabajar individual, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante del puesto se encarga de coordinar y realizar todas las operaciones relacionadas al manejo y control de las cuentas por cobrar de los fletes marítimos y terrestres en el área local.

- ¿Por qué?: Para mantener el control de los cobros que deben hacerse a los clientes y determinar a cuáles clientes se les otorga crédito y a cuáles no.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Coordinator Credit and Collections.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando sistemas de cómputo básico y requiere de la revisión de facturas y cuentas, así como tratar con clientes para determinar a quiénes se les otorga crédito y a quiénes no.

Conclusiones del puesto

El objetivo del puesto describe de manera muy general las funciones que se desempeñan en el puesto. En el cargo se realizan funciones relacionadas a la coordinación del crédito, cobro y la facturación de los fletes marítimos y terrestres, así como de los cobros locales de importación y exportación de Estados Unidos y Europa.

Debe corregirse el nombre del puesto del jefe inmediato de manera que coincida con el nombre estipulado en la matriz de puestos de la compañía. Además, el grado de supervisión que recibe la persona es mucho, y de acuerdo a la posición del puesto en la matriz de la compañía y a las funciones que se desempeñan en él, se considera que debería recibirse una supervisión moderada por parte del jefe.

En cuanto a la formación mínima para desempeñar el puesto, actualmente se considera que la persona puede contar con un Técnico Medio en Contabilidad o un Bachillerato universitario en Administración de Empresas o Contabilidad. Sin embargo, de acuerdo al grado salarial, se considera que como mínimo la persona debe contar con un Bachillerato en Contabilidad o Administración de Empresas completo.

El tiempo mínimo de experiencia es correcto, sin embargo deben delimitarse de mejor manera las áreas en las que se debe haber laborado con anterioridad, ya que el área contable o administrativa es muy amplia.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo de manera que sintetice de mejor manera el propósito del puesto y todas las funciones que en él se desempeñan. El objetivo que se propone es: “Coordinar los procesos de crédito, cobro y facturación de los fletes marítimos, terrestres y los cobros locales de importación y exportación de estados Unidos y Europa”.
- Corregir el nombre del puesto del jefe inmediato para que éste sea Customer Service Lead.
- Modificar el grado de supervisión recibida para que ésta sea moderada.
- Establecer que la formación mínima para desempeñar el puesto sea un Bachillerato universitario en Administración de Empresas o Contabilidad.
- En cuanto a las áreas de experiencia, debe haberse laborado en puestos relacionados a cuentas por cobrar, facturación, cobro. Tener conocimiento en el negocio de navieras o carga comercial sería una ventaja.
- Incluir la orientación al cliente como una habilidad fundamental para desempeñar el cargo.

Specialist Payroll

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Specialist Payroll
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Pago de nóminas a nivel de trópicos, revisión de pagos, contabilización, generar transferencias bancarias y coordinar los

pagos (retroactivos). Elaboración de reportes para entidades legales (CCSS, INS). Calcular y entregar pagos de vacaciones, liquidaciones.

Darle servicio a las divisiones que tiene a cargo. Realizar los pagos de planillas en el tiempo establecido y hacer mejoras al proceso.

- Funciones del Puesto:
 - Implementaciones de nóminas: recolección de requerimientos, coordinación de accesos con IT, emitir comunicaciones para reuniones. Coordinar con la parte técnica de IT las implementaciones y las revisiones que haga, y coordinar con otras áreas involucradas en el proceso. Cambios en propuestas de cómo se llevan los pagos, coordinar procesos para salidas de envíos, proyectos remotos, buscar comunicación efectiva.
 - Manuales de usuarios, entrenamientos a los nuevos usuarios, coordinación de accesos con los compañeros de IT.
 - Pruebas de coordinación de salidas, gestionar proyectos.
 - Trabajar en las mejoras de los procesos en las divisiones y revisar la implementación de los mismos.
 - Realizar los pagos de planilla, generar el cálculo, la revisión y las cifras de control, el cierre, y la transferencia.
 - Generar reportes a la división y a terceros (pagos).
 - Dar Soporte SOX en la parte de planillas a las divisiones. (ver actualizaciones, revisiones, consistencias, brindar información, validaciones).
 - Reportes al INS, la CCSS, CLS Costa Rica, COBAL y Sixaola.
 - Reportes mensuales a los ministerios de Honduras.
 - Hacer procesos de pago de liquidaciones de las divisiones a cargo y pago de vacaciones.
 - Ejecución de implementaciones.
 - Back-up: recibir retroalimentación para pagar planilla en Guatemala.
 - Solicitar los requerimientos de las divisiones a los compañeros de IT.

- Supervisión:
 - Recibida: poca o moderada supervisión por parte del Supervisor Payroll.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: mobiliario y equipo de cómputo.
 - Información confidencial o documentos: nóminas, liquidaciones.
 - Toma de decisiones: propuestas para modificar los procesos.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por presupuestos.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: se viaja tanto dentro como fuera del país en un 20% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte. Un colaborador expresó que no se requiere ninguno de los dos documentos.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Administración de Empresas o Contabilidad Pública.
- Experiencia: mínimo 2 años en Administración de Empresas, procesos contables, planillas.
- Idiomas: inglés básico o intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Sistema de contabilidad, JDE.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, creatividad, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, enseñar y dirigir, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.

- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se recolectan requerimientos para las implementaciones de nóminas, se coordinan accesos con el personal de IT y se proponen cambios en las propuestas para llevar los pagos. Además se entrena a los usuarios en el manejo de manuales y accesos de TI.
Por otro lado, debe generarse el cálculo, la revisión y el pago de la planilla. Asimismo, debe brindarse soporte a las divisiones y enviar reportes a entidades como la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS) y el Instituto Nacional de Seguros (INS). Además, debe solicitarse al Departamento de TI los requerimientos de las divisiones.
- ¿Por qué?: Para llevar a cabo el proceso del pago de nóminas de manera eficiente, garantizando que éste se realice en el tiempo establecido. Asimismo, para buscar mejoras para este proceso en todos los trópicos.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Specialist Payroll.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando software contable. Además, se necesita comunicarse con las demás divisiones para coordinar los procesos y satisfacer necesidades.

Conclusiones del puesto

Para este puesto existen dos posiciones con el mismo nombre, sin embargo, en ambos cargos se desempeñan funciones diferentes, ya que uno está enfocado a realizar todos los procesos relacionados al pago de planillas, mientras que en el otro puesto se desempeñan algunas de esas funciones y adicionalmente se ejecutan e implementan proyectos específicos relacionados al área de planillas.

No se especifica el área a la que se enfoca cada uno de los puestos en el nombre del cargo.

En ambos puestos, es necesario modificar el nombre del puesto del jefe inmediato para que éste concuerde con la nomenclatura estipulada en la matriz de puestos. Además, la persona es supervisada en menor medida, lo cual es inadecuado debido a las funciones que desempeña en el cargo y la responsabilidad que tiene en el mismo.

Actualmente se considera que el nivel de inglés que se requiere para el puesto en el que se desarrollan proyectos es básico, sin embargo, de acuerdo al grado salarial del puesto, el nivel idóneo debe ser intermedio.

Con respecto a las habilidades, se considera importante incluir la capacidad de observación y atención como una habilidad importante para desempeñar el puesto. Por el contrario, la previsión o anticipación no es necesaria en gran medida para el puesto.

El trabajo en equipo es importante en el cargo, sin embargo, actualmente no se considera necesaria esta habilidad. Además, se concluye que para este puesto, el liderazgo no es necesario para conducir personas ya que no se supervisa a ningún colaborador en el puesto.

En el puesto de Specialist Payroll que no está enfocado a desarrollar proyectos, no se incluye en el objetivo del cargo la elaboración de reportes para las divisiones y otras entidades legales. Es necesario que esta información se incluya debido a que sintetiza funciones de gran importancia dentro del cargo.

Para este mismo puesto, el ocupante consideró que por no viajar dentro del cargo no es necesario tener pasaporte ni Visa Americana, lo cual es incorrecto ya que podría considerarse la tenencia de estos documentos como un plus.

Recomendaciones del puesto

- Realizar una descripción de puesto para cada uno de los puestos que contienen el mismo nombre.
- Para el puesto en el que se desarrollan proyectos se recomienda el siguiente nombre del puesto: Specialist Payroll (Projects).
- Cambiar el nombre del puesto del jefe inmediato para que concuerde con la nomenclatura de la matriz de puestos. El nombre del jefe que se propone es: Supervisor Payroll.
- Cambiar el grado de supervisión recibida para que sea moderada.
- Incluir la capacidad de observación y atención como una habilidad necesaria para desempeñar el cargo.
- Eliminar la previsión o anticipación como una capacidad necesaria para desempeñar el puesto.
- Agregar la capacidad para trabajar en equipo y el interés por enseñar y dirigir a los demás.
- Eliminar el liderazgo como una competencia para conducir personas, e incorporarlo como un factor de éxito necesario para influir en los demás.
- Incluir como un plus la tenencia de pasaporte y Visa Americana, en caso de que se requiera viajar en algún momento en el puesto Specialist Payroll.

Senior Auditor

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Auditor
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: La auditoría interna es una actividad de aseguramiento y consultoría independiente, objetiva, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a

cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, control y gobierno.

Brindar auditoría en los sistemas a nivel global en la compañía y velar porque los procesos y controles estén bien.

Encargarse de los proyectos de auditoría que salen de la Junta Directiva, realizar investigación y análisis, encargarse de los proyectos de Tecnologías de Información, determinar riesgos más significativos y la mejor forma de revisión de riesgos.

- Funciones del Puesto:
 - Apoyar el desarrollo, implementación y mantenimiento del plan de auditoría anual.
 - Ayudar al Gerente de Auditoría para planificar los compromisos de auditoría: plan proyecto de presupuesto, preparar la lista de solicitudes (Request List), el proyecto de Carta de Compromiso y Documento de Planificación, coordinar la logística de auditorías.
 - Realizar auditorías basadas en el riesgo (financiero, de cumplimiento y operativo) para evaluar la eficacia y eficiencia de los procesos y controles de la empresa. Garantizar que los objetivos de cada auditoría se logran y que el trabajo se ha completado dentro de los plazos establecidos.
 - Realizar auditorías financieras de conformidad con Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) y apoyar la Ley Sarbanes-Oxley Sección 404 ("SOX") y el Programa de Cumplimiento Corporativo.
 - Ayudar al Gerente de Auditoría en la discusión de los hallazgos de auditoría con la Administración.
 - Buscar oportunidades de mejora de beneficios, incluyendo la reducción de costos, como parte de cada compromiso de auditoría.
 - Estar al día con las políticas y procedimientos de Chiquita y las normas de contabilidad (con énfasis en las GAAP).

- Participar en proyectos relacionados a la implementación de nuevas tecnologías y aplicaciones de negocios y ofrecer consultorías de riesgo, control y asesoramiento a la gestión.
- Recomendar soluciones técnicas adecuadas para controlar los riesgos identificados.
- Redactar reportes formales en los que se comuniquen los resultados y las condiciones comerciales del negocio, así como los riesgos y controles mientras que proporciona recomendaciones de valor agregado.
- Participar en las auditorías ajenas a IT y realizar el análisis de datos, generar consultas e informes (JDE, PRMS, Datawarehouse) para apoyar las funciones departamentales.
- Supervisión:
 - Recibida: moderada supervisión por parte del Manager Auditor.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora laptop y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: acceso a información contable y a los sistemas de JDE, planillas, revisiones de corrupción en “Help Lines”, gastos de viajes de los empleados.
 - Toma de decisiones: se brindan recomendaciones y apoyo a las decisiones de la Gerencia de Auditoría.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por presupuestos.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de 6 a 8 meses.
- Porcentaje de Viaje: se viaja fuera del país esporádicamente principalmente a Latinoamérica, países de Europa y Estados Unidos.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.

- Formación académica: Licenciatura en Finanzas, Contabilidad, Sistemas de Información o carrera afín. Maestría en Administración de Empresas y certificaciones como Contador Público y Auditor Interno como un plus.
En el área de Tecnologías de Información: certificación en CISA (Auditor de Sistemas Internacional). Certificaciones en COBIT5, ITIL, CIA.
- Experiencia: mínimo 5 años en Auditoría, Contabilidad, informes financieros con enfoque en las GAAP. Adicionalmente, conocimiento de los controles internos, contabilidad y conceptos de auditoría.
Experiencia en Contabilidad Pública, Auditoría Interna o Externa como un plus.
En el área de TI: mínimo 4 años en el área de auditorías en sistemas o relacionadas, con conocimiento en las áreas de sistemas (COBIT, ITIL).
Experiencia en auditorías de infraestructura y aplicaciones, evaluación de riesgos de TI, infraestructura y sistemas. Conocimiento de la gobernabilidad de TI.
Conocimiento de las técnicas para el diseño de controles de TI, implementación y monitoreo, diseño e implementación de las políticas y procedimientos de TI, conocimiento de SOX.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel (avanzado), Power Point, sistemas de contabilidad, conocimientos básicos en JDE, Ambientes AS4 400, SQL (consultas a bases de datos), ACL.
Conocimiento de JDE 8.0 / JDE 9.0 y / o AS400 es un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo con todos los niveles de la organización, enseñar y dirigir, servir a los demás.

- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor, normas de ética y de conducta.
- Capacidad de trabajar de manera independiente y bajo la mínima supervisión, resolución de problemas.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto deben aplicarse diversas normativas para evaluar el riesgo financiero, operativo y de cumplimiento. Además, a través de la investigación y el análisis de la información se detectan indicios de corrupción en cualquiera de las áreas de la organización y se ejecutan y evalúan proyectos que dicte la Junta Directiva de la compañía.
También, se participa en proyectos en los cuales se implementan nuevas tecnologías y aplicaciones de negocios, y se brinda consultoría de riesgo y control.
- ¿Por qué?: Para agregar valor y mejorar las operaciones de la compañía, así como para cumplir los objetivos y mejorar la eficacia en la gestión y control de riesgos financieros y de los sistemas de información.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Auditor.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando diversos software que permitan acceder a cualquier tipo de información perteneciente a la compañía. Asimismo, se utilizan documentos, normativas internacionales y herramientas de investigación para analizar la información.

Conclusiones del puesto

Para este puesto existen dos posiciones con el mismo nombre, sin embargo, una de ellas está enfocada a la auditoría contable mientras que la otra se enfoca a auditar todos los sistemas de información de la compañía y a evaluar el riesgo en esa área. Por lo tanto, se considera que debe hacerse una descripción para cada uno de los puestos e indicarse a la par del nombre de cada uno el área en la que se desempeña.

El objetivo del puesto no es correcto, ya que no es una síntesis de las labores del puesto, sino que es una definición de la auditoría interna y el propósito de ésta en las organizaciones.

La función “Garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada auditoría dentro de los plazos establecidos”, debe formar parte del objetivo y no debe ser una función.

En la descripción del área de auditoría financiera, debe agregarse la función “Llevar a cabo los proyectos que estipule la Junta Directiva y realizar la investigación y análisis de los mismos”.

Algunas de las funciones se realizan en ambos puestos, ya que el auditor del área de Tecnologías de Información debe dar soporte en la auditoría financiera-contable; por lo tanto dichas funciones deben aparecer en cada una de las descripciones.

Actualmente el grado de supervisión que se recibe en ambos puestos es moderado, sin embargo, debido a la posición de los puestos en la matriz de puestos de la compañía y a la naturaleza de las funciones, se considera que debe recibirse poca supervisión por parte del jefe inmediato.

En cuanto al proceso de inducción, se considera que debe disminuirse el tiempo para inducir a la persona y brindarle entrenamiento. Por otro lado, debe establecerse el porcentaje de viaje de acuerdo a la información obtenida en la entrevista.

Actualmente se considera el liderazgo como una competencia necesaria para conducir personas y desarrollar el talento de los demás, sin embargo, dentro del puesto no se ejerce supervisión directa ni se necesita desarrollar o entrenar a otros miembros de la compañía, por lo tanto esta competencia no debe considerarse dentro del puesto. Aunado a esto, no se requiere el desarrollo como una competencia para fomentar conocimientos y competencias ajenas.

Recomendaciones del puesto

- Elaborar una descripción para ambos puestos, e indicar junto al nombre el área en la que se desempeña cada puesto.
- Redactar el objetivo de manera que se especifique claramente el propósito del puesto en la compañía. El objetivo para el área financiera-contable que se recomienda es: “Evaluar y mejorar la eficacia en la gestión y el control del riesgo financiero con el fin de determinar los riesgos más significativos y las mejores técnicas para analizarlos. Garantizar el cumplimiento de los objetivos de cada auditoría dentro de los plazos establecidos”.

El objetivo que se propone para el área de sistemas de información es: “Realizar la auditoría de los sistemas de información a nivel global de la compañía y velar porque los procesos y controles se ejecuten de manera correcta. Gestionar los proyectos del Departamento de Tecnologías de Información y determinar los riesgos más significativos y las mejores técnicas para analizarlos”.

- Agregar la siguiente función a la descripción del área financiera: “Llevar a cabo los proyectos que estipule la Junta Directiva y realizar la investigación y análisis de los mismos”.
- Disminuir el grado de supervisión que se recibe para que ésta sea poca.
- Establecer como tiempo mínimo de inducción 3 meses.
- Indicar que el porcentaje de viaje en el puesto es de 5%.

- Eliminar el liderazgo y el desarrollo como competencias o factores de éxito necesarios para desarrollar el talento de los demás.

Analyst Financial Planning and Analysis

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Analyst Financial Planning and Analysis
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Consolidar los presupuestos “overhead” de los Departamentos Regionales de los trópicos, manejo de proyecto Capex y de las bases de datos de los productores independientes de fruta.
- Funciones del Puesto:
 - Preparar el presupuesto anual de las unidades de negocio regionales en el trópico.
 - Controlar mensualmente el gasto real vrs el estimado en el presupuesto.
 - Identificar ahorros potenciales en dichos presupuestos.
 - Asegurarse que los lineamientos emitidos por Corporate se apliquen en las diferentes unidades de negocio.
 - Consolidar los proyectos de capital de las divisiones del trópico.
 - Controlar el presupuesto de Capex vrs el presupuesto anual aprobado por Corporate.
 - Solicitar las firmas de aprobación de los proyectos de capital en forma electrónica a través de DocuSign.
 - Consolidar la información contractual a nivel de volúmenes, precios, y fechas, pertinentes a las negociaciones con los productores independientes de banano.
 - Generar trimestralmente los reportes solicitados por el corporativo y por la Gerencia Local.
 - Emitir los reportes solicitados anualmente por el Departamento de Auditoria en lo concerniente a los productores independientes.

- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Senior Analyst Financial Planning and Analysis.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: mobiliario, teléfono y equipo de cómputo.
 - Información confidencial o documentos: salarios de los colaboradores
 - Toma de decisiones: manejo de presupuestos.
- Presupuestos: elaboración de los presupuestos del área bajo su responsabilidad.
- Inducción: si existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar en el puesto.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Finanzas o Contabilidad.
- Experiencia: mínimo 3 años en Finanzas, Contabilidad y manejos de presupuesto.
- Idiomas: inglés intermedio o avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, sistema de contabilidad, sistemas de presupuestos, Access.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo e individualmente, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.

- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se preparan los presupuestos para las unidades regionales del trópico y se consolidan los proyectos de capital de las divisiones. Además, se consolida la información de los contratos con los productores independientes de banano. También se elaboran reportes cumpliendo con los requerimientos del corporativo y de auditoría.
- ¿Por qué?: Para garantizar la adecuada consolidación de la información financiera de las divisiones relacionada a los contratos con los productores independientes y con los proyectos de capital.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Analyst Financial Planning and Analysis.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando diversos software contables, bases de datos y demás herramientas para asegurar el suministro de la información financiera a los demás departamentos y al corporativo de la compañía.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse en el nombre del puesto el área en la que se desempeña, en este caso corresponde a los gastos de capital (Capital Expenditure).

Actualmente se recibe poca supervisión por parte del jefe inmediato, sin embargo, de acuerdo a las funciones del cargo y a su posición en la matriz de puestos de la compañía, se considera que debe recibirse supervisión moderada.

En cuanto a la responsabilidad por presupuestos, debe agregarse que se tiene responsabilidad por la elaboración de los presupuestos de las divisiones.

Por otro lado, a pesar de que no se requiere viajar en el puesto, se considera que contar con el pasaporte y la Visa Americana puede ser un plus para desempeñar el puesto.

Con respecto a la formación académica, de acuerdo a las funciones del puesto y a la ubicación de éste en la matriz de puestos, se considera que como mínimo la persona idónea para que lo desempeñe adecuadamente debe contar con una Licenciatura en Finanzas o Contabilidad.

Para este puesto, se requiere de la previsión y anticipación debido a que se maneja información financiera y se realizan presupuestos, los cuales son la base para la toma de decisiones importantes tanto en el Departamento Financiero como en la compañía.

Recomendaciones del puesto

- Indicar en el nombre del puesto el área en la que se desempeña. El nombre que se propone es Analyst Financial Planning and Analysis (Production Capex).
- Aumentar el grado de supervisión recibida para que ésta sea moderada.
- Agregar la responsabilidad por la elaboración de los presupuestos de las divisiones.
- Tener pasaporte y Visa Americana es un plus para desempeñar el puesto.
- Establecer como formación mínima una Licenciatura en Finanzas, Contaduría Pública, Administración de Empresas o campos afines.
- Incluir la previsión o anticipación como una habilidad mental necesaria para desempeñar el puesto.

Manager Financial Planning and Analysis

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Manager Financial Planning and Analysis

- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Reportar mensualmente y de manera correcta los números relacionados con las operaciones logísticas de la compañía.
- Funciones del Puesto:
 - Reportar mensualmente los resultados financieros de las operaciones de logística (shipping, liner, EU logistics, Tropical Logistics).
 - Analizar y reportar variaciones contra el forecast anterior y contra plan.
 - Creación y documentación de CAR's análisis y seguimiento a proyectos específicos del área de logística.
 - Supervisión de personal financiero de las divisiones así como personal financiero regional.
 - Preparación del presupuesto anual de logística.
 - Análisis y soporte a proyectos relacionados con el área de logística.
 - Dar claridad y fácil entendimiento a los números reportados mensualmente al Departamento Corporativo.
- Supervisión:
 - Recibida: moderada supervisión por parte del Senior Manager Financial Planning and Analysis.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y periódica a las personas que desempeñan los puestos de Analyst Financial Planning and Analysis y Senior Analyst Financial Planning and Analysis.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: mobiliario y equipo de cómputo.
 - Información confidencial o documentos: información financiera de logística.
 - Toma de decisiones: relacionadas a la parte financiera.
 - Presupuestos: control y orden en el manejo de los números del presupuesto.

- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: se viaja tanto dentro como fuera del país el 10% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Maestría en Administración de Negocios.
- Experiencia: mínimo 3 a 5 años en Administración de Negocios o Finanzas.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Essbase.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes y detalles, capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, orden y aseo.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se analiza la información financiera del área de logística de la compañía. Además se da seguimiento a los proyectos del área y se prepara el presupuesto de la misma. El ocupante del puesto debe analizar los números que se reportan cada mes al Departamento Corporativo.
- ¿Por qué?: Con la finalidad de entregar reportes que contengan información correcta sobre las operaciones financieras de cada mes en el área de Logística de la compañía.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.

- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Manager Financial Planning and Analysis.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través del análisis de información, además se utilizan software para comprender los resultados y realizar los respectivos reportes así como el presupuesto del área.

Conclusiones del puesto

En cuanto al objetivo del puesto, es necesario que se amplíe para que describa de manera más específica la naturaleza y el propósito del puesto dentro de la compañía. Con respecto a las funciones, se omite que dentro del puesto debe brindarse apoyo en el planeamiento estratégico a la gestión de las operaciones del Trópico.

Actualmente se recibe una supervisión moderada por parte del jefe inmediato. Sin embargo, de acuerdo a la posición del puesto en la matriz de la compañía, a las funciones que se desempeñan y al carácter gerencial del puesto, se considera que la persona debe ser supervisada en menor medida.

Debe agregarse la responsabilidad sobre información financiera como presupuestos, planes anuales y pronósticos mensuales. Asimismo, agregar la responsabilidad del control y orden en el manejo de los números del presupuesto y el forecast mensual.

Con respecto a la experiencia mínima, actualmente ésta debe ser de 3 a 5 años. Sin embargo, de acuerdo a que el puesto pertenece a un nivel gerencial, se considera que la experiencia mínima debería ser de 5 a 7 años de experiencia. Asimismo, debe incluirse la experiencia en puestos relacionados con el análisis y la planificación financiera, así como los conocimientos de operaciones y/o logística.

Hoy en día se considera que puede ser una persona con inglés avanzado sin embargo, la persona que desempeñe el puesto debe ser bilingüe.

Por otro lado, el ocupante del cargo considera que el interés por trabajar en equipo así como por enseñar y dirigir a los demás no son importantes dentro del puesto. Sin embargo, debido a que la información para realizar los análisis y elaborar el presupuesto proviene de niveles más bajos del departamento, es fundamental tener la habilidad de trabajar en grupo. Asimismo, es necesario que la persona que ocupa el puesto sea paciente para poder manejar personal así como para convivir con otras personas.

Aunado a lo anterior, la persona también considera que la facilidad de expresión no es importante en gran medida, sin embargo, debido a las funciones que se desempeñan en el cargo y a la interacción con el personal de logística y abastecimiento, es necesario que la persona pueda expresar sus argumentos y resultados para contribuir a la toma de decisiones acertadas.

La persona no considera tan importante el sentido de pertenencia ni el espíritu emprendedor para desempeñar el cargo, sin embargo, es difícil buscar el bienestar de una organización sino se tiene identificación con la misma. Tampoco pueden buscarse mejores alternativas de ahorro y desarrollo sino se tiene el deseo de ir más allá.

Recomendaciones del puesto

- Ampliar el objetivo de manera que se sinteticen todas las funciones que se desempeñan en el puesto. El objetivo que se propone es el siguiente: “Reportar mensualmente y de manera correcta los costos relacionados con las operaciones logísticas de la compañía; lo anterior incluye la presentación de informes financieros junto con los respectivos análisis de variaciones. El alcance del puesto está enfocado en las operaciones logísticas en América Latina y las operaciones de carga y descarga en Norteamérica y Europa. Además de los reportes mensuales, se lidera el presupuesto anual de logística”.

- Agregar la siguiente función: “Brindar apoyo a la gestión de operaciones logísticas en la elaboración de estrategias y objetivos”.
- Disminuir el grado de supervisión recibida para que ésta sea poca.
- Agregar la responsabilidad sobre información financiera como presupuestos, planes anuales y pronósticos mensuales y la responsabilidad del control y orden en el manejo de los números del presupuesto y el forecast mensual.
- Fijar de 5 a 7 años como experiencia mínima en puestos relacionados con la planificación y el análisis financiero. Preferiblemente conocimientos en operaciones y logística.
- Establecer que la persona que desempeña el puesto tiene que ser 100% bilingüe.
- Incorporar el interés por trabajar en equipo y la inclinación por enseñar y dirigir a los demás como requisitos básicos para desempeñar el puesto.
- Agregar la paciencia como una característica que debe tener la persona para desempeñar el puesto.
- Incluir la facilidad de expresión, el sentido de pertenencia y el espíritu emprendedor en la descripción del puesto.

Senior Manager Financial Planning and Analysis

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Manager Financial Planning and Analysis
- Unidad Administrativa: Finanzas
- Objetivo del Puesto: Responsable de la coordinación de todas las actividades del área financiera, buscando oportunidades de mejora y eficacia económica en los retornos de las inversiones de capital, los gastos de operación, y suministrando información de la situación actual y prevista de la compañía, con el fin de asegurar que el proceso de toma de

decisiones gerenciales de la organización esté basado en el análisis financiero y operacional eficiente.

- Funciones del Puesto:
 - Coordinar el cierre financiero mensual y el proceso de presentación de informes para el corporativo.
 - Coordinar los procesos de proyección (Forecast) para todas las divisiones de abastecimiento y operaciones portuarias.
 - Llevar a cabo la planificación estratégica y formulación de planes de negocio a largo plazo.
 - Coordinar el presupuesto operativo y de capital anual de todas las divisiones de abastecimiento y operaciones portuarias.
- Supervisión:
 - Recibida: moderada supervisión por parte del Vice President Finance.
 - Ejercida: ejerce mucha supervisión a las personas que desempeñan los puestos de Manager Financial Planning and Analysis, Senior Analyst Financial Planning and Analysis.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: mobiliario y equipo de cómputo.
 - Información confidencial o documentos: información financiera y de la parte estratégica del negocio.
 - Toma de decisiones: financieras, estratégicas, de control de costos de inversiones, aprobaciones de proyectos, supervisión de personal.
 - Presupuestos: sobre el presupuesto directo del departamento, indirectamente supervisa y da seguimiento a los presupuestos del Departamento de Abastecimiento de Producto (producción, logística, carga comercial).
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía sin embargo no es formalizado. Se requiere una inducción de uno a tres meses como mínimo para desempeñar el puesto.

- Porcentaje de Viaje: se viaja tanto dentro como fuera del país entre el 30-40% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Maestría en Administración de Empresas, Contaduría Pública.
- Experiencia: mínimo 7 a 10 años de experiencia en análisis financiero, contabilidad.
- Idiomas: completamente bilingüe. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, conocimiento del sistema contable J.D. Edwards, manejo de bases de datos, creación de macros y Essbase.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes y detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir y por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo.
 - Habilidad para establecer prioridades y administrar el tiempo.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se coordina el cierre financiero de cada mes así como la presentación de informes para la Departamento Corporativo. Además, se coordinan los procesos de proyección para las divisiones en las que se da el abastecimiento y las operaciones portuarias.

También, se lleva a cabo la planificación estratégica y la formulación de planes de negocio para el largo plazo.

- ¿Por qué?: Con la finalidad de garantizar que las decisiones que se toman en el área financiera, estén basadas en el análisis eficiente de los estados financieros y las operaciones.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Manager Financial Planning and Analysis.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través del análisis de información financiera y la coordinación de procesos contables y financieros, además, se utiliza software contable y el manejo de Excel para comprender la información y asegurar la toma de decisiones en el área.

Conclusiones del puesto

Actualmente este puesto es supervisado de manera moderada, sin embargo, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y a la posición que ocupa en la matriz de puestos de la empresa, se considera que debería ser supervisado en menor medida.

Del mismo modo, ejerce mucha supervisión a los puestos bajo su responsabilidad, lo cual no es adecuado debido a que los niveles que se supervisan son en su mayoría niveles gerenciales.

En cuanto a la experiencia, el tiempo mínimo que se requiere para un puesto de este nivel son cinco años, sin embargo, basándose en las funciones que se desempeñan en este cargo y a la naturaleza del mismo, se considera que lo adecuado es que sea un intervalo entre siete y diez años como mínimo.

Recomendaciones del puesto

- Disminuir la supervisión recibida para que ésta sea poca.
- Disminuir el grado de supervisión ejercida para que ésta sea poca.

- Delimitar la experiencia entre 7 y 10 años como mínimo.

Representative Benefits

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Representative Benefits
- Unidad Administrativa: Recursos Humanos
- Objetivo del Puesto: Principalmente realizar los cierres del TRSP (ahorro para la jubilación en dólares), hacerlo a tiempo para que las contribuciones de los empleados lleguen a tiempo a Wells Fargo. Manejar regionalmente el plan de pensiones viejo de la compañía que cubre a Costa Rica, Honduras y Panamá. Buscar gente nueva para pagarle y realizar el trámite administrativo para que los pagos se realicen. Velar porque los beneficios a nivel regional estén en orden (tanto los reportes como las relaciones con las aseguradoras), y apoyar a los “Benefits Partners” de los países en las gestiones de los seguros de vida, accidentes, plan médico y otros.
- Funciones del Puesto:
 - Realizar el cierre regional del TRSP puntualmente la última o primera semana del mes siguiente a cada mes.
 - Tramitar con Wells Fargo la devolución de ahorros de empleados terminados en el TRSP.
 - Responsable por los cierres mensuales del plan viejo de pensiones, enviando los paquetes de documentos y la orden de pago para cada nuevo participante al que se le inicien sus pagos.
 - Durante todo el mes buscar nuevos participantes a pagar (exempleados de Chiquita, Panamá, Costa Rica, Honduras), solicitar el pago de pensión, y una vez con éste acordar cita con dicho participante para que firme los documentos (esto en el caso de Costa Rica, en Honduras y Panamá cada responsable acuerda dichas citas).

- Hacer un Courier o paquete mensual, devolviendo todos los cheques vencidos que no fueron reclamados de los pensionados muertos, en una base en Excel con la información completa, incluyendo el motivo de la devolución.
- Ser el centro de las relaciones con las aseguradoras y pedir revisión de dividendos del seguro de vida básico anualmente.
- Procurar que los reportes de beneficios sean arreglados, configurados y cambiados con la asistencia del encargado de Sistemas de Información de Recursos Humanos.
- En Costa Rica, encargarse del envío mensual del reporte de beneficios para el respectivo cobro de las pólizas de vida y plan médico.
- Responsable por el “tracking” y la autorización de exámenes médicos preventivos y ejecutivos.
- Supervisión:
 - Recibida: moderada supervisión por parte del Director Regional de Recursos Humanos.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario y suministros.
 - Información confidencial o documentos: TRSP (plan de inversiones para empleados del trópico).
 - Toma de decisiones: decisiones del día a día del trabajo, las decisiones importantes las toma el Director de Recursos Humanos.
 - Presupuestos: no tiene a responsabilidad sobre ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: se viaja tanto dentro como fuera del país el 5% del tiempo, aproximadamente dos veces al año.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Técnico Medio en Recursos Humanos.
- Experiencia: mínimo 2 años en Recursos Humanos.

- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, sistemas de inventarios, sistemas de cobros, sistemas de contabilidad.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Interés por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se desarrollan todas las tareas relacionadas al pago y trámite de las pensiones de los colaboradores, asimismo, se desarrollan todas las funciones relacionadas con los planes de beneficios de la compañía.
- ¿Por qué?: Para garantizar que los planes de pensiones y beneficios de la compañía estén en orden a nivel regional.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Representative Benefits.
- ¿Cómo?: Para desempeñar este puesto se requiere mantener comunicación constante con el personal de las divisiones. Además, es necesaria la revisión de cheques y de otra documentación para gestionar los pagos y devoluciones.

Conclusiones del puesto

En la supervisión recibida indicar el nombre del puesto del jefe inmediato en inglés, de acuerdo a la matriz de puestos de la compañía.

Según el colaborador que desempeña el puesto, la formación mínima de la persona puede ser un Técnico Medio en Recursos Humanos, sin embargo, se considera que al menos debe contarse con un Bachillerato en Administración de Recursos Humanos para poder desempeñarlo de manera adecuada y eficiente.

En cuanto a las áreas de experiencia, se considera que aparte de haber laborado en el área de Recursos Humanos sería una ventaja si se tuviera conocimiento en el manejo y pago de pensiones así como en sistemas de beneficios.

El ocupante del puesto indicó que debe tenerse conocimiento en el manejo de sistemas de inventarios, cobros y contabilidad; sin embargo, de acuerdo a la naturaleza del puesto y a las funciones que se desempeñan en el mismo, se considera que el manejo de estos sistemas no es necesario para ocupar el cargo.

Con respecto a las habilidades, se considera que para el puesto la creatividad e inventiva no es necesaria, ya que las funciones y los procesos del mismo son muy metódicos; tampoco la inclinación por enseñar y dirigir es necesaria. Por el contrario, la facilidad de expresión es importante debido a que se mantiene comunicación con las aseguradoras de pensiones y el personal de las demás divisiones.

Recomendaciones del puesto

- Indicar el nombre del puesto del jefe inmediato de la siguiente manera:
Director Human Resources.
- Establecer como formación mínima de la persona un Bachillerato en Administración de Empresas o Recursos Humanos.
- Incorporar en las áreas de experiencia contar con conocimiento en el manejo y pago de pensiones, así como en sistemas de beneficios.

- Eliminar el uso de sistemas de inventarios, cobros y contables, y agregar el manejo de Microsoft Office con Excel avanzado.
- Excluir la creatividad y la inventiva como una habilidad mental necesaria para desempeñar el cargo.
- Descartar el interés por enseñar y dirigir a los demás.
- Incluir la facilidad de expresión como una habilidad necesaria para desempeñar el puesto.

Representative Human Resources Information Systems

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Representative Human Resources Information Systems
- Unidad Administrativa: Recursos Humanos
- Objetivo del Puesto: Participar en proyectos propios en conjunto con el equipo de Recursos Humanos. Analizar la información del negocio de Recursos Humanos en lo que respecta a los procesos y mejoras. Dar apoyo analítico a los usuarios de América Latina sobre temas relacionados a Workday y trabajar de cerca con el equipo global de Recursos Humanos para mejorar procesos e implementar proyectos desde la perspectiva de Recursos Humanos y del negocio.
- Funciones del Puesto:
 - Participar en proyectos propios y específicos, trabajando junto con el equipo global de HRIS y planillas, en los procesos de análisis, las mejoras y nuevas funcionalidades de Workday, para aprovechar la funcionalidad y el uso del sistema, integrando el conocimiento de Recursos Humanos en áreas como: compensación, reclutamiento, gestión del talento.
 - Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de Recursos Humanos para medir la efectividad y hacer recomendaciones sobre indicadores de desempeño de la función de RRHH de acuerdo a las necesidades empresariales, locales y globales.

- Trabajar en coordinación con el apoyo de Workday para llevar a cabo las auditorías como un instrumento para garantizar el uso completo del sistema, que la información esté correcta en Workday y que los datos enviados al sistema de nómina son correctos, así como recomendar y desarrollar mejoras o correcciones si es necesario.
- Proporcionar soporte en Workday y en programas de capacitación para los usuarios de América Latina, con el fin de asegurar que todos los usuarios de Recursos Humanos tienen la capacidad de utilizar el sistema en la forma correcta.
- Proporcionar reportes especializados de Workday a los usuarios (Recursos Humanos, nómina, Tecnologías de Información, etc.) para asegurar que la información esté disponible cuando sea necesario.
- Coordinar y facilitar a los equipos de Recursos Humanos de los trópicos una reunión mensual para comunicar nuevas funcionalidades de Workday, cualquier otro cambio o un asunto que pueda afectar a los usuarios finales.
- Coordinar las pruebas de regresión para América Latina cuando el sistema así lo requiere, asegurar que se realizan en la forma correcta, dar seguimiento a los escenarios fallidos y participar activamente en las reuniones de proyecto.
- Brindar soporte en el área de configuración de vacaciones y beneficios y realizar las pruebas respectivas de acuerdo a las necesidades del negocio.
- Coordinar cargas masivas de transacciones de acuerdo a las necesidades de las divisiones y del negocio.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Director Human Resources
 - Ejercida: no ejerce supervisión.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario y suministros.
 - Información confidencial o documentos: compensaciones y expedientes de todos los empleados de Chiquita en el mundo.
 - Toma de decisiones: ofrece recomendaciones de seguir procedimientos y procesos, decide sobre el manejo del sistema.
 - Presupuestos: no tiene a responsabilidad sobre ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de tres meses.
- Porcentaje de Viaje: se viaja tanto dentro como fuera del país entre un 20-30% del tiempo, con una frecuencia bimensual de acuerdo a las necesidades.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería Industrial.
- Experiencia: mínimo 1 año en procesos generales de Recursos Humanos, manejo de Workday, manejo intermedio o avanzado de Excel. Conocimientos básicos de bases de datos.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, sistema Workday.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, trabajar bajo presión.
 - Interés por enseñar y dirigir.
 - Confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se desarrollan todas las funciones relacionadas al manejo, mantenimiento y soporte del sistema de recursos humanos Workday. Además, se trabaja con dicha herramienta para proporcionar la información que requieran otros departamentos de la compañía, de manera que se satisfagan sus necesidades y las de las otras divisiones.
- ¿Por qué?: Para garantizar que el sistema Workday funciona de la mejor manera, y en caso contrario brindar mejoras a los procesos que se desarrollan en el sistema. También, para ayudar a los usuarios de América Latina en el manejo de la herramienta.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Representative Human Resources Information Systems.
- ¿Cómo?: Para desempeñar las funciones de este cargo se utiliza la herramienta Workday, además se utilizan diversas herramientas de bases de datos.

Conclusiones del puesto

Dentro de la función en la que se realizan auditorías se encuentra inmersa la de la elaboración de recomendaciones y el desarrollo de mejoras y correcciones basadas en las auditorías, por lo tanto deben separarse ambas funciones.

Actualmente el ocupante del puesto recibe poca supervisión por parte de su jefe para desempeñar el cargo, sin embargo, se considera que es necesario que la persona reciba un poco más de supervisión y apoyo, debido a la complejidad de las tareas.

Además, para ocupar el puesto se requiere como mínimo una Licenciatura en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial. Sin embargo, a pesar de que es un puesto complejo, una persona con un bachillerato universitario en cualquiera de esas áreas puede llevar a cabo las labores del puesto.

Por otro lado, la experiencia mínima debería aumentarse ya que un año en el campo laboral es muy poco tiempo para desarrollar un puesto de ese nivel. En síntesis, se concluye que para este puesto es más importante la experiencia con la que cuente la persona que la formación académica, debido a que la complejidad de las funciones requiere de mayor conocimiento empírico que científico.

De acuerdo a las funciones del cargo, se considera que un nivel de inglés avanzado es apropiado para llevar a cabo el puesto.

Con respecto a las habilidades, la creatividad debería ser importante para llevar a cabo el cargo, debido a que deben idearse mejoras en los procesos. De igual forma, la capacidad de análisis es importante, ya que deben analizarse las fallas o los inconvenientes que se presenten en el sistema Workday.

El ocupante del puesto considera que el trabajo en equipo se requiere en un nivel mínimo en el puesto, lo cual refleja una inconsistencia con respecto a las funciones que se desempeñan en el cargo. Si bien es cierto, la mayoría de las funciones del puesto se desarrollan de manera individual, sin embargo, es necesario que la persona que trabaje en esta posición sea capaz de trabajar tanto de manera individual como grupal.

Tanto el interés por servir a los demás como las buenas relaciones interpersonales son muy importantes para desarrollar el puesto, éstas deben ser incorporadas en la descripción del puesto. Por otro lado, el espíritu emprendedor aunque no es vital para desarrollar el puesto, es importante tanto en esta posición como en todas las demás dentro de la compañía.

Recomendaciones del puesto

- Separar una de las funciones de la siguiente manera: 1. “Utilizar el sistema Workday para llevar a cabo auditorías que garanticen el uso completo de la herramienta, que la información que almacena está correcta y que los datos que se envían al sistema de nóminas es correcto”. 2. “Recomendar y desarrollar mejoras y correcciones basándose en las auditorías que se llevan a cabo”.
- Aumentar el grado de supervisión para que ésta sea moderada.
- Establecer como mínimo un Bachillerato universitario en Administración de Empresas, Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial.
- Delimitar 2 a 3 años como experiencia mínima.
- Mantener el nivel avanzado del idioma inglés.
- Incluir la creatividad y la capacidad de análisis como habilidades mentales necesarias para desempeñar el puesto.
- Incorporar la capacidad para trabajar tanto en equipo como de manera individual.
- Incluir el manejo de las buenas relaciones interpersonales, el interés por servir a los demás, así como el espíritu emprendedor.

Coordinator Human Resources

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Coordinator Human Resources
- Unidad Administrativa: Recursos Humanos
- Objetivo del Puesto: Ejercer el rol de Coordinador de Recursos Humanos para las oficinas de Fórum, brindando apoyo y soporte en la gestión de Recursos Humanos, específicamente en procesos transaccionales del personal de las Oficinas Regionales de Chiquita en Costa Rica, el Programa de Beneficios de la compañía, así como en actividades de

reclutamiento, selección y desarrollo organizacional en coordinación con la Human Resources Generalist de Fórum.

- Funciones del Puesto:
 - Como Benefits Partner, digitar y manejar los planes de beneficios para COBAL (Departamento Contable), Grupo Regional, y CLS (Servicios Logísticos).
 - Elaborar constancias de salarios, certificaciones, y cartas.
 - Coordinar y participar en las charlas de inducción para el personal de nuevo ingreso.
 - Apoyar los procesos de ingresos y terminaciones de personal.
 - Revisar y dar seguimiento a trámites migratorios del personal extranjero en las Oficinas de Fórum y tramitar las respectivas aprobaciones de pago por estos servicios.
 - Apoyar al Generalista de Recursos Humanos Regional en procesos de reclutamiento de personal (búsqueda de candidatos, cartas oferta, y verificación de antecedentes).
 - Mantener actualizada la información en Workday, y además entrenar a los nuevos colaboradores en la herramienta.
 - Apoyar en planes de desarrollo individual o grupal, y trabajar en algunos temas de desarrollo organizacional.
 - Consolidar reportes varios para el departamento de Recursos Humanos.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Senior Generalist Human Resources.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: cartas oferta, terminaciones, planes de mejora, información personal, compensaciones, evaluaciones de desempeño.

- Toma de decisiones: toma decisiones con respecto a las dudas de la gente.
- Presupuestos: no tiene a responsabilidad sobre ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar dentro en el puesto.
- Requisitos Legales: no se requiere Visa Americana ni pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato Universitario en curso en Recursos Humanos o Psicología.
- Experiencia: mínimo 1 año en el área de Recursos Humanos o Psicología.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Preferencia por trabajos en equipo, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se brinda apoyo en el área de beneficios de la compañía, además, el ocupante del puesto se encarga de la elaboración de cartas, constancias de salarios y certificaciones. Otra de las funciones, es participar en los procesos de inducción, reclutamiento y selección. Por otro lado, se tiene a cargo la actualización de la información en el sistema Workday.

- ¿Por qué?: Con el fin de brindar apoyo en la gestión de Recursos Humanos de la compañía, así como en los programas de beneficios, procesos de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Coordinator Human Resources.
- ¿Cómo?: Para desempeñar las funciones de este cargo se utiliza la herramienta Workday y se requiere trabajar en equipo con la Senior Generalist Human Resources para llevar a cabo todos los procesos del puesto.

Conclusiones del puesto

El objetivo del puesto debe redactarse de manera que sea estándar para todas las regiones, ya que el puesto no se desarrolla solo en las oficinas de Fórum en Costa Rica, sino que también se desempeña en las divisiones del trópico. Por otro lado, la función referente a las aprobaciones de pago de los trámites migratorios del personal extranjero, debe eliminarse ya que actualmente no se desempeña en el puesto.

Actualmente la persona recibe poca supervisión, sin embargo, a pesar de que las funciones del puesto son rutinarias y metódicas, se considera que debe recibirse mayor supervisión debido a que se brinda apoyo al Senior Generalist Human Resources y al Representative Benefits en diversos procesos del departamento.

Según el ocupante del puesto, no se requiere pasaporte ni Visa Americana debido a que no se viaja dentro del cargo. Sin embargo, es recomendable que el colaborador que desempeñe esta posición cuente con dichos documentos en caso de que la empresa requiera enviarlo fuera del país.

Actualmente, para desempeñar el puesto la persona puede estar cursando el Bachillerato universitario en Recursos Humanos o Psicología. A pesar de que el

puesto no implica gran complejidad, se considera que la formación mínima para desempeñarlo es un bachillerato universitario completo en dichas áreas. Asimismo, la experiencia mínima para poder desempeñarlo debería ser de dos años como mínimo en procesos generales de Recursos Humanos y principalmente en procesos de reclutamiento y selección.

En el puesto no se requiere utilizar ningún software especializado, solamente el Office básico. Se recomienda agregar que el conocimiento básico en Workday sería un plus, y el manejo de Excel en un nivel intermedio.

En cuanto a las habilidades, debe incluirse la capacidad para resolver problemas y la orientación al cliente debido a que es un puesto de servicio dentro de la compañía. En cuanto a las competencias, se considera que el liderazgo no se requiere para conducir personas debido a que no se ejerce supervisión en el puesto.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo del puesto de la siguiente manera: “Brindar apoyo y soporte en la gestión de Recursos Humanos, específicamente en procesos transaccionales del personal, en el Programa de Beneficios de la compañía, así como en actividades de reclutamiento, selección y desarrollo organizacional en coordinación con la persona que se desempeña como Senior Generalist Human Resources”.
- Eliminar la siguiente función: “Tramitar las aprobaciones de pago de los trámites migratorios del personal extranjero.
- Aumentar el grado de supervisión recibida para que ésta sea moderada.
- Incluir como requisito la tenencia de pasaporte y Visa Americana.
- Establecer como formación mínima el Bachillerato universitario en Administración de Empresas, Recursos Humanos o Psicología.

- Aumentar el tiempo de experiencia mínima a 2 años en procesos generales de Recursos Humanos y principalmente en procesos de reclutamiento y selección.
- Incorporar el manejo intermedio de Excel y el conocimiento básico en Workday como un plus.
- Incluir la capacidad para resolver problemas y la orientación al cliente dentro de las habilidades necesarias para desarrollar el puesto, y eliminar el liderazgo como una capacidad para conducir personas.

Senior Generalist Human Resources

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Generalist Human Resources
- Unidad Administrativa: Recursos Humanos
- Objetivo del Puesto:

Influir en la organización y los dirigentes para luchar por un ambiente de trabajo donde la gente esté comprometida y dispuesta a hacer su mejor esfuerzo.

Gestionar y facilitar los procesos, sistemas y políticas para atraer y retener a los mejores profesionales con el fin de ayudar a inculcar el sistema de valores y ejecutar las prioridades estratégicas de la compañía.

Las áreas de trabajo sobre las que tiene responsabilidad abarcan: la efectividad organizacional, compensación, relaciones laborales, gestión del desempeño, gestión del talento, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, valores corporativos.
- Funciones del Puesto:
 - Diseñar procesos para difundir los valores que la compañía abraza y facilitar la creación de condiciones que fortalezcan conductas de valor constante.
 - Crear procesos orientados a la implementación, la alineación, y el enfoque de la estrategia de la empresa en la organización.

- Revisar, analizar y rediseñar estructuras organizacionales para convertirse en una organización altamente eficaz.
- Mejorar la dinámica de grupo y las interacciones para convertirse en un equipo orientado a crear sinergias entre departamentos, granjas, puertos y operaciones generales.
- Crear y coordinar con la alta dirección de cada departamento condiciones para gestionar el cambio y crecimiento.
- Implementar sistemas de última generación y técnicas para buscar y seleccionar a los mejores candidatos.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para atraer y contratar a los mejores candidatos para promover el crecimiento de la empresa.
- Promover la rendición de cuentas en los procesos de selección y fortalecer el uso de habilidades para entrevistar de los gerentes en toda la organización.
- Implementar y diseñar políticas y procedimientos para mantener la competitividad en el mercado de trabajo.
- Revisar y mantener los sistemas de compensación y beneficios alineados con la estrategia de la empresa y garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados.
- Asegurar la equidad, la justicia y la cohesión en el sistema de compensación.
- Asegurar una relación justa y objetiva entre la compensación y el desempeño individual.
- Asegurar que la información del sistema de información de Recursos Humanos se mantenga al día y actualizado.
- Crear y obtener la aprobación para el plan de salario anual.
- Determinar las necesidades de capacitación de la empresa basada en las condiciones actuales, el crecimiento futuro, y los controladores estratégicos.

- Crear sistemas para mejorar habilidades en todos los beneficiarios de acuerdo a las necesidades actuales, la estrategia y las nuevas tecnologías.
- Garantizar la implementación de la estrategia puesta en marcha.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para gestionar el rendimiento de las personas en todos los niveles de organización.
- Diseñar sistemas y técnicas para medir y mejorar el rendimiento.
- Diseñar procesos para vincular el desempeño con los sistemas de reconocimiento no monetario.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Director Human Resources.
 - Ejercida: ejerce mucha supervisión a la persona que labora como Coordinator Human Resources. La supervisión es individual y permanente.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: salarios de todos los colaboradores a nivel de los trópicos, información de salarios del mercado, acceso a información personal de todos los empleados, procesos de reclutamiento.
 - Toma de decisiones: toma decisiones con respecto a la compensación de los salarios, nuevos procesos de reclutamiento, desarrollo organizacional, sobre estructuras organizacionales en conjunto con las jefaturas.
 - Presupuestos: en conjunto con el equipo de finanzas y el equipo gerencial de Recursos Humanos, se encarga de la preparación de salarios y los presupuestos de entrenamientos del personal de los departamentos a los que se les brinda servicio. Es responsable de la elaboración, control, y supervisión de estos presupuestos.

- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Para el puesto se requiere proceso de inducción, el tiempo para este proceso depende de la persona. Para una persona externa que esté en capacidad de tomar la posición, se requiere como mínimo un mes para dicho proceso. Por el contrario, una persona interna en la organización requiere como mínimo de tres años de preparación para desempeñar el cargo, en este caso, no sería un proceso de inducción sino de preparación.
- Porcentaje de Viaje: se requiere viajar dentro en el puesto el 10% del tiempo dentro y fuera del país. La frecuencia de viaje es anual.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: mínimo un Bachillerato Universitario en Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial. Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología, Desarrollo Organizacional o Ingeniería Industrial (la licenciatura no es necesaria). Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos o Finanzas como un plus.
- Experiencia: mínimo 5 años en la Gestión de Recursos Humanos en empresas multinacionales.
- Idiomas: inglés (100%). No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, sistemas de información de Recursos Humanos (Workday).
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para resolver problemas, trabajar bajo presión.
 - Preferencia por trabajos en equipo, por enseñar y dirigir a los miembros de la organización, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina (planificación), facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.

- Alineación estratégica, tolerancia a la ambigüedad, asertividad, ejecución de políticas y procedimientos, compromiso con las tareas, sensibilidad cultural, honestidad, promoción de oportunidades.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desarrolla este puesto se encarga de fomentar la difusión de los valores de la compañía así como de analizar y rediseñar estructuras organizacionales. Asimismo, debe gestionar el crecimiento y el cambio con los líderes de cada departamento y diseñar procedimientos para implementar la competitividad en el mercado de trabajo. De igual modo, debe velar porque la información en el sistema de Recursos Humanos esté actualizada.
- ¿Por qué?: Con el fin de atraer a los mejores profesionales a la compañía mediante el diseño de políticas, sistemas y procesos. Además, para garantizar que el personal que labora en la empresa está comprometido por realizar su mejor esfuerzo.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Generalist Human Resources.
- ¿Cómo?: Para desempeñar las funciones de este cargo se utiliza la herramienta Workday, se requiere trabajar en conjunto con el equipo gerencial de Recursos Humanos y apoyarse en la persona que se desempeña como Coordinator Human Resources para llevar a cabo todos los procesos del puesto.

Conclusiones del puesto

Actualmente, la supervisión que se ejerce en el puesto es mucha, sin embargo el puesto que se tiene a cargo requiere ser supervisado en menor medida.

En este momento como mínimo se requiere un Bachillerato universitario en Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial; la licenciatura no es necesaria y la maestría es un plus. Si bien es cierto, la ejecución del puesto depende principalmente de la experiencia y la capacitación de la persona para desempeñar el cargo, sin embargo, debido a la naturaleza gerencial del puesto y al impacto que tiene dentro de la organización, se considera necesario como mínimo contar con una Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología, Desarrollo Organizacional o Ingeniería Industrial.

Con respecto al nivel de inglés, para un puesto de ese grado, el nivel mínimo de inglés es avanzado, sin embargo, de acuerdo a la naturaleza del puesto y el papel que desarrolla dentro de la compañía, se considera necesario que la persona sea totalmente bilingüe.

Recomendaciones del puesto

- Disminuir la supervisión ejercida para que ésta sea moderada.
- Establecer como formación académica mínima una Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología, Desarrollo Organizacional o Ingeniería Industrial y una Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos o Finanzas como un plus.
- Indicar que el ocupante del puesto debe ser totalmente bilingüe.

Senior Human Resources Business Partner

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Human Resources Business Partner
- Unidad Administrativa: Recursos Humanos

- **Objetivo del Puesto:**

Influir en la organización y los dirigentes para luchar por un ambiente de trabajo donde la gente esté comprometida y dispuesta a hacer su mejor esfuerzo.

Gestionar y facilitar los procesos, sistemas y políticas para atraer y retener a los mejores profesionales con el fin de ayudar a inculcar el sistema de valores y ejecutar las prioridades estratégicas de la compañía.

Las áreas de trabajo sobre las que tiene responsabilidad abarcan: valores corporativos, compensación, relaciones laborales, efectividad organizacional, gestión del desempeño, gestión del talento, reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo.
- **Funciones del Puesto:**
 - Diseñar procesos para difundir los valores que la compañía abraza y facilitar la creación de condiciones que fortalezcan conductas de valor constante.
 - Crear procesos orientados a la implementación, la alineación, y el enfoque de la estrategia de la empresa en toda la organización.
 - Crear y coordinar con la alta dirección de cada división condiciones para gestionar el cambio y crecimiento.
 - Revisar, analizar y rediseñar estructuras organizacionales para convertirse en una organización altamente eficaz.
 - Mejorar la dinámica de grupo y las interacciones para convertirse en un equipo orientado a crear sinergias entre departamentos, granjas, puertos y operaciones generales.
 - Implementar sistemas de última generación y técnicas para buscar y seleccionar a los mejores candidatos.
 - Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para atraer y contratar a los mejores candidatos para promover el crecimiento de la empresa.

- Promover la rendición de cuentas en los procesos de selección y fortalecer las habilidades para entrevistar de los gerentes en toda la organización.
- Implementar y diseñar políticas y procedimientos para mantener la competitividad en el mercado de trabajo.
- Revisar y mantener los sistemas de compensación y beneficios alineados con la estrategia de la empresa.
- Garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos aprobados.
- Asegurar la equidad, la justicia y la cohesión en el sistema de compensación.
- Asegurar una relación justa y objetiva entre la compensación y el desempeño individual.
- Crear y obtener la aprobación para el plan de salario anual.
- Determinar las necesidades de capacitación de la empresa basada en las condiciones actuales, el crecimiento futuro, y los controladores estratégicos.
- Diseñar sistemas de monitoreo para evaluar el valor agregado de los programas de capacitación.
- Demostrar el costo-beneficio de los sistemas de capacitación y desarrollo en la compañía.
- Asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos para gestionar el rendimiento de las personas en todos los niveles de organización.
- Diseñar sistemas y técnicas para medir y mejorar el rendimiento.
- Diseñar procesos para vincular el desempeño con los sistemas de reconocimiento no monetario.
- Crear sistemas de bases de datos para ejecutar un proceso de toma de decisiones con respecto a la gestión de las relaciones laborales.

- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Senior Vice President Human Resources Business Partner.
 - Ejercida: mucha supervisión a las personas que se desempeñan como Representative Human Resources, Representative Total Rewards. La supervisión es individual y periódica.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, celular y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: movimientos de personal, cambios organizacionales que se implementen.
 - Toma de decisiones: relacionadas a la gente de las organizaciones que tiene a cargo, o las que repercuten al negocio.
 - Presupuestos: del departamento, supervisa indirectamente los presupuestos de Recursos Humanos de la organización en la que brinda servicio.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía pero no está estandarizado. El tiempo mínimo depende de la persona, sin embargo debe ser mínimo de una semana.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 50% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología, Desarrollo Organizacional, Ingeniería Industrial. Maestría en Administración de Empresas como requisito. Conocimiento de leyes laborales.
- Experiencia: mínimo 5 años en la gestión de Recursos Humanos en empresas multinacionales.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para brindar soluciones, trabajar bajo presión.

- Preferencia por trabajos en equipo, inclinación por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, orden y aseo, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
- Alineación estratégica, asertividad, buena ejecución de políticas y procedimientos, planificación, decisión, compromiso, sensibilidad cultural, honestidad, respeto y promoción de oportunidades.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se crean y diseñan procesos para alinear la estrategia en toda la organización, se difunden los valores de la compañía y se gestiona el cambio y el crecimiento de la organización y de los colaboradores. Además, se gestionan procesos para seleccionar al personal más calificado. Asimismo, se busca que los sistemas de compensación estén alineados con la estrategia de la empresa y se analiza el costo-beneficio de los programas de capacitación.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar que todo el personal de la compañía está comprometido con sus labores, así como para asegurarse que la compañía cuenta con personal altamente calificado.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Human Resources Business Partner.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo las funciones de este puesto se requiere trabajar en conjunto con los departamentos de Recursos Humanos de las divisiones y con miembros de niveles altos de la organización para poder detectar las necesidades y buscar satisfacer esas carencias.

Conclusiones del puesto

No es necesario incluir en el objetivo las áreas de trabajo que abarca el puesto, ya que éstas se especifican de manera clara en las funciones que se desarrollan en el cargo.

Con respecto a las funciones, el diseño de sistemas de monitoreo para evaluar el valor agregado de los sistemas de capacitación puede fusionarse con la demostración del costo-beneficio de estos sistemas en la compañía, ya que ambas tienen como fin último demostrar el aporte de estos programas a la compañía.

Actualmente el ocupante del puesto recibe una supervisión moderada, sin embargo, de acuerdo a las funciones y a su posición en la Matriz de Puestos de la compañía, se considera que debería recibir poca supervisión por parte de su jefe inmediato. Además, los puestos que tiene bajo su responsabilidad son supervisados en gran medida debido a que los ocupantes son muy nuevos desempeñando el cargo. Se recomienda cambiar el grado de supervisión ejercida para que éste sea moderado.

De acuerdo a la naturaleza del puesto, se considera que por el rol que cumple esta persona a nivel organizacional, la inducción mínima debería ser de al menos un mes.

En cuanto a la formación académica, se considera que ésta debería ser como mínimo una Maestría en Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial, adicionalmente una Maestría en Administración de Empresas.

El nivel de inglés para desempeñar el puesto actualmente es avanzado, lo ideal es que la persona sea completamente bilingüe.

Con respecto a las habilidades, se considera que la creatividad y la inventiva son necesarias a la hora de gestionar procesos de cambios organizacionales o de entrenamiento y desarrollo.

En términos generales, se considera que actualmente se tiene un adecuado conocimiento tanto del perfil del puesto como del perfil de la persona para desempeñar el cargo.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo del puesto de la siguiente manera: “Influir en la organización y los dirigentes para luchar por un ambiente de trabajo donde la gente esté comprometida y dispuesta a hacer su mejor esfuerzo.
Gestionar y facilitar los procesos, sistemas y políticas para atraer y retener a los mejores profesionales, con el fin de ayudar a inculcar el sistema de valores y ejecutar las prioridades estratégicas de la compañía”.
- Combinar el monitoreo y la demostración costo-beneficio de los sistemas de capacitación en una sola función, dando como resultado: “Diseñar sistemas de monitoreo para evaluar el valor agregado de los programas de capacitación y determinar el costo-beneficio de estos programas en la compañía”.
- Disminuir el grado de supervisión recibida para que ésta sea poca.
- Reducir el grado de supervisión ejercida para que éste sea moderado.
- Establecer un mes como el periodo mínimo para recibir inducción para desempeñar el puesto.
- Delimitar como mínimo una Maestría en Recursos Humanos, Psicología o Ingeniería Industrial para desempeñar el cargo.
- Indicar que la persona debe ser complementemente bilingüe.
- Incluir la creatividad y la inventiva como habilidades necesarias para desempeñar el cargo.
- Incluir la capacidad para trabajar tanto en equipo como individualmente.

Specialist Talent Management

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Specialist Talent Management
- Unidad Administrativa: Recursos Humanos
- Objetivo del Puesto: Desarrollar, implementar y coordinar la ejecución de todas las iniciativas de aprendizaje y desarrollo puestas en marcha en las organizaciones de los trópicos, en apoyo y alineamiento con las directrices corporativas y como conductor de la eficacia de la organización.

Alinear e integrar los equipos líderes de la iniciativa vive Chiquita, sirviendo como enlace principal en la estrategia entre las Divisiones y las organizaciones corporativas.

Realizar intervenciones de diseño organizacional en toda la región y desarrollar las capacidades de diseño organizacional dentro del equipo de Recursos Humanos de Latinoamérica.

- Funciones del Puesto:
 - Constituir el brazo responsable de los trópicos dentro de la organización de la Gestión del Talento, liderando el despliegue y la comunicación de las iniciativas corporativas, planes y programas globales acordados para la implementación.
 - Unir la estrategia de negocios a las competencias actuales para determinar las brechas y crear planes de desarrollo organizacional para cerrar esas brechas.
 - Investigar y desarrollar iniciativas de aprendizaje y desarrollo para todas las organizaciones en las operaciones de los trópicos.
 - Coordinar los planes de desarrollo y trabajar algunos temas sobre el desarrollo de carrera, en respuesta a las iniciativas de “Engagement” de la región y alineados con el marco global de la Gestión del Talento.
 - Dar soporte y seguimiento al MYTR (Mid Year Talent Review Process) para garantizar su aplicación efectiva.

- Asegurarse de que la información de talento se mantiene actualizada en Workday para la Región de Latinoamérica, haciendo uso efectivo de este sistema de información.
- Prestar asistencia a grupos específicos según sea requerido por los Gerentes de Recursos Humanos y líderes de negocios en el desarrollo de carrera y la planificación de la sucesión para sus organizaciones.
- Trabajar en estrecha colaboración con el equipo de Recursos Humanos de Latinoamérica y de Gestión para planificar y facilitar la aplicación de las iniciativas de “Chiquita Live” en los trópicos.
- Llevar a cabo las intervenciones de Diseño Organizacional específicas (por ejemplo, diseños de organización, mejoras de la organización, evaluación de desempeño del equipo y de mejora de la eficacia, encuestas de clima).
- Desarrollar programas de aprendizaje y cursos de formación para mejorar las capacidades de gestión de talento y desarrollo organizacional dentro del equipo de Recursos Humanos de Latinoamérica sirviendo como líder funcional regional para estos temas.
- Gestionar la aplicación de mejores prácticas para la dotación de personal a través del uso de herramientas internas como Jobvite.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Director Human Resources.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: información sobre la gestión del talento y evaluaciones del desempeño.
 - Toma de decisiones: sobre la manera en la que se van a ejecutar los procesos globales, sugerencias al Director, poblaciones meta que van a ser abarcadas por diferentes programas de desarrollo o

aprendizaje (desarrollo de competencias, cierre de brechas, idiomas), sobre la aplicación o necesidad de revisión de ciertas políticas relacionadas al talento (pago de maestrías).

- Presupuestos: no tiene responsabilidad sobre ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. El tiempo mínimo de inducción es de tres meses.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 25% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Recursos Humanos, Psicología, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 5 años en la gestión de talento y desarrollo organizacional.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Adobe Captivate.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis.
 - Preferencia por trabajos individuales, inclinación por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Amplio conocimiento de la educación, incluidas las técnicas de evaluación, la teoría del aprendizaje de adultos y métodos de medición y evaluación. Ser un aprendiz activo, continuo, en sintonía con los desafíos y las tendencias actuales de la industria de formación.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se investigan y desarrollan iniciativas de aprendizaje y desarrollo para implementarlas a nivel de los trópicos, asimismo, se coordinan planes de desarrollo de carrera. Además, la persona es responsable de velar porque la información de talento está actualizada en Workday. Además, se manejan aspectos relacionados al diseño organizacional y se gestiona la aplicación de mejores prácticas para la dotación de personal.

Investigar y desarrollar iniciativas exitosas de aprendizaje y desarrollo para todas las organizaciones en los trópicos.

- ¿Por qué?: Para desarrollar y ejecutar iniciativas de aprendizaje y desarrollo en todos los trópicos, así como para alinear los equipos líderes de la iniciativa vive Chiquita. Además, para desarrollar las capacidades de diseño organizacional en el equipo de Recursos Humanos de Latinoamérica.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Specialist Talent Management.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo las funciones de este puesto se requiere de la formulación de iniciativas de aprendizaje y desarrollo, así como de la coordinación y el trabajo con los equipos de Recursos Humanos de Latinoamérica para detectar necesidades y brechas.

Conclusiones del puesto

Actualmente el ocupante del puesto recibe poca supervisión por parte de su jefe inmediato, sin embargo, debido a que en este puesto deben gestionarse proyectos e iniciativas para el desarrollo y la gestión del talento, se considera que la supervisión que debe recibir la persona debe ser moderada.

En cuanto a la experiencia mínima para desempeñar el cargo, el ocupante del puesto indicó que se requieren al menos cinco años, sin embargo, ésta podría estar entre los tres y cinco años.

Según el ocupante del cargo, el nivel del inglés que se requiere actualmente es avanzado, sin embargo, debido a que las funciones requieren el análisis de programas y manuales en inglés se considera que la persona debe ser completamente bilingüe.

De acuerdo a la información obtenida, el trabajo en equipo se requiere en un nivel medio para el puesto, sin embargo, al analizar las funciones del cargo se concluye que es importante trabajar tanto en equipo como individual.

Debe agregarse en la parte de la formación académica el conocimiento en educación, ya que actualmente se considera ese requisito como una habilidad para desempeñar el puesto.

A pesar de que en el puesto no se supervisa a ningún colaborador, el liderazgo para conducir personas y desarrollar el talento es necesario, ya que el puesto busca desarrollar el talento y el aprendizaje de los colaboradores.

Recomendaciones del puesto

- Aumentar el grado de supervisión que recibe la persona para que ésta sea moderada.
- Delimitar la experiencia entre tres y cinco años como mínimo.
- Indicar que la persona debe ser completamente bilingüe para desempeñar el cargo.
- Incorporar la habilidad para trabajar tanto en equipo como individualmente.
- Incluir el conocimiento en educación como parte de la formación académica del ocupante.
- Mantener el liderazgo como una competencia necesaria para conducir personas y desarrollar el talento.

Senior Manager Engineering and Architecture

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Manager Engineering and Architecture
- Unidad Administrativa: Tecnologías de Información
- Objetivo del Puesto: Administrar los recursos (físicos, humanos) y los contratos relacionados con la operación de la red de datos y telecomunicaciones de la compañía.
- Funciones del Puesto:
 - Administración del recurso humano de ingeniería que da soporte a la red.
 - Administración de contratos por servicios sobre la red de datos y telecomunicaciones.
 - Administración del presupuesto operativo y del presupuesto de capital para proyectos (plantearlos y ejecutarlos).
 - Velar por el mantenimiento de arquitectura y estándares relacionados con equipos, tecnologías y servicios de red.
 - Velar por el cumplimiento de las metas de disponibilidad de la red.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Chief Technology Officer (CTO).
 - Ejercida: ejerce poca supervisión a las personas que se desempeñan como Senior Analyst Network. La supervisión es tanto individual como grupal, y es permanente.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario de oficina, equipos de red.
 - Información confidencial o documentos: contratos.
 - Toma de decisiones: cuestiones operativas de la red, cuestiones estratégicas sobre la red (cambios, diseños, arquitecturas), decisiones financieras sobre el presupuesto operativo.
 - Presupuestos: presupuesto operativo de su departamento.

- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía en un 50%. Se requiere proceso de inducción si la persona es externa a la compañía.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país entre el 15-20% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Maestría en Ingeniería en Sistemas, Telecomunicaciones.
- Experiencia: mínimo 2 a 3 años de experiencia ejerciendo una jefatura en el área técnica de telecomunicaciones. 5 a 8 años de experiencia en general.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Microsoft Project.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Inclinação por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, sentido de pertenencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto la persona se encarga de la administración de los recursos físicos y humanos, así como de los presupuestos del departamento que le brinda soporte a la red de la compañía. Asimismo, se administran los contratos que dan servicios sobre la red de datos, además, se vela por el mantenimiento de la arquitectura y los servicios de red.
- ¿Por qué?: Para garantizar la administración eficiente de los recursos y los presupuestos del departamento que brinda soporte a la red de la compañía.

- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Manager Engineering and Architecture.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere del uso de paquetes de cómputo básico, y de técnicas de planificación para administrar de la mejor manera los recursos y presupuestos, de esta manera se brindará el soporte adecuado a la red.

Conclusiones del puesto

No se incluye en el objetivo de puesto el planteamiento y la ejecución de proyectos, por lo tanto debe incluirse.

En cuanto a la supervisión ejercida, debe indicarse el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la Matriz de Puestos de la compañía. El nombre que se propone es Director Engineering and Architecture.

El grado de supervisión que ejerce la persona es poco, sin embargo debido a la posición en la Matriz de Puestos, se considera que el puesto al que supervisa esta posición debe ser supervisado de manera moderada.

De acuerdo a la información recolectada, la experiencia mínima para desempeñar el puesto es de dos a tres años desempeñando puestos de jefatura, y de cinco a ocho años de experiencia en general. Debido a que el puesto se encuentra en una posición gerencial, es recomendable que la experiencia mínima para desempeñarlo sea de cinco a siete años, de esta manera se estandarizan criterios y se incluye tanto el conocimiento técnico como el manejo de personal.

En cuanto al manejo del idioma inglés, actualmente se considera que un nivel avanzado es idóneo para desempeñar el cargo, sin embargo, debido al nivel gerencial del puesto y a que se le reporta a un cargo que se desempeña en Estados Unidos, lo más recomendable es que la persona sea totalmente bilingüe.

En la información que se analizó, se determinó que el trabajo en equipo y el trabajo individual se requieren para el puesto en un nivel medio. Debido a que en el puesto deben desarrollarse proyectos, tanto el trabajo en equipo como el trabajo individual son importantes para llevar a cabo el puesto. Asimismo, es importante el espíritu emprendedor para llevar a cabo dichos proyectos.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo del puesto de la siguiente manera: “Administrar los recursos físicos y humanos, así como los contratos relacionados con la operación de la red de datos y las telecomunicaciones de la compañía”.
- Indicar el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la Matriz de Puestos. El nombre correcto del puesto es: Director Engineering and Architecture.
- Aumentar el grado de supervisión ejercida para que ésta sea moderada.
- Establecer como mínimo de 5 a 7 años de experiencia.
- Indicar que la persona debe ser bilingüe totalmente.
- Incluir la habilidad para trabajar tanto en equipo como individualmente.
- Incorporar el espíritu emprendedor para desempeñar el puesto.

Developer Applications

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Developer Applications
- Unidad Administrativa: Tecnologías de Información
- Objetivo del Puesto: Analizar, diseñar y desarrollar soluciones de software y aplicaciones necesarias para aumentar la eficiencia del negocio.
- Funciones del Puesto:
 - Desarrollar aplicaciones basadas en la tecnología de J.D. Edwards en las regiones de Norteamérica, Latinoamérica y Europa, así como

soluciones de software utilizando tecnologías de Microsoft de manera esporádica.

- Dar soporte global a los analistas de J.D Edwards de las regiones de Norteamérica, Latinoamérica y Europa en las tareas diarias relacionadas a este sistema que se desarrollan en cada región, y ayudar en la parte técnica de los proyectos relacionados a nuevas funcionalidades o modificaciones de JDE.
- Organizar y distribuir entre los miembros del grupo los requisitos asignados al desarrollo de JDE.
- Proporcionar los informes estadísticos para presentarlos y analizarlos en cada reunión quincenal de desarrollo de JDE.
- Revisar y validar objetos elaborados por consultores externos para que estén alineados con los estándares que se manejan en el desarrollo de JDE.
- Dar soporte en EDI para el área de bananos y piñas mediante la revisión diaria sobre el pedido y la orden de venta.
- Mantener la documentación de J.D. Edwards actualizada en cuanto a su ciclo y nivel de desarrollo y velar por la mejora continua en la documentación.
- Diseño de soluciones de sistemas para diferentes necesidades.
- Proveer soporte y desarrollo al software Create!Forms.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Project Leader Applications.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: no tiene responsabilidad por información confidencial.

- Toma de decisiones: sugerencias basadas en las mejoras tecnológicas, decisiones diarias basadas en los estándares de la empresa.
- Presupuestos: no es responsable por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción técnica y de procesos como el ciclo de vida de desarrollo, la atención a clientes y tareas diarias.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 10% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Ingeniería en Sistemas, Tecnologías de Información, Ciencias de la Computación.
- Experiencia: mínimo 3 años de experiencia en el uso y desarrollo de JDE, la creación de formularios con herramientas como Create!Forms.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, aplicaciones de J.D. Edwards, SQL Server (MS SQL y Oracle SQL), MS.Net, Create!Forms, EDI, Gentrán, IBM Sterling B2B Integrator.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, comprensión de instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, organización y disciplina, responsabilidad, sentido de pertenencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto la persona se encarga de desarrollar aplicaciones, brindar soporte a los analistas de otras regiones en la

ejecución de tareas relacionadas a JDE, mantener la información documentada y actualizada en dicho sistema.

Además, debe realizar reportes estadísticos para su presentación en las reuniones quincenales, revisar análisis realizados por consultores externos. Asimismo, debe dar apoyo en el soporte del software de Create!Forms.

- ¿Por qué?: Para aumentar la eficiencia del negocio a través del análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones y soluciones de software necesarias.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Developer Applications.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere del uso de paquetes de cómputo básico, y diversos software especializados que permiten el análisis, diseño y desarrollo de aplicaciones.

Conclusiones del puesto

En términos generales, actualmente se tiene claridad en cuanto al perfil del puesto y el perfil de la persona idónea para desempeñarlo, por lo que no es necesario hacer cambios o mejoras al objetivo, funciones y demás variables del perfil del puesto que se encuentran en estudio.

Sin embargo, en cuanto a las habilidades se considera que la previsión es necesaria para detectar situaciones que puedan presentarse en el desarrollo de las aplicaciones. Además, debido a que en el puesto deben diseñarse aplicaciones y formularios, es necesario ser una persona creativa para llevar a cabo dichas funciones.

Por otro lado, la persona tiene a cargo la elaboración de reportes estadísticos, por lo tanto, debe tener la habilidad de expresarse tanto en forma oral como escrita para que la información que contengan los reportes sea entendida por los usuarios de dichos documentos.

Además, al igual que en puestos anteriores se considera que el espíritu emprendedor es necesario para llevar a cabo las funciones del puesto y desarrollar de manera eficiente las labores del cargo.

Al no ejercer supervisión directa, no es necesario el liderazgo para conducir personas ni el desarrollo para fomentar los conocimientos y las competencias de los demás.

Recomendaciones del puesto

- Agregar la previsión y la creatividad como habilidades necesarias para desempeñar el cargo.
- Incluir la facilidad para expresarse de manera oral y escrita.
- Incorporar el espíritu emprendedor dentro de las habilidades y competencias para el cargo.
- Eliminar el liderazgo como una competencia necesaria para conducir personas y el desarrollo como una competencia para fomentar los conocimientos en las demás personas.

Analyst Service and Support

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Analyst Service and Support
- Unidad Administrativa: Tecnologías de Información
- Objetivo del Puesto: Asegurar satisfacer o superar los niveles de servicio de acuerdo con el negocio en lo que respecta a la prestación de servicios.
Dar soporte a los usuarios finales, a la implementación de nuevos proyectos y a la gestión de proveedores para alcanzar o exceder el nivel de servicio y los requerimientos del negocio.
- Funciones del Puesto:
 - Proveer soporte local y remoto a todas las computadoras, impresoras, UP's, switches, red Wireless, patch panels y equipo de audio y video

conferencia, asegurando un ambiente óptimo de la red y de las computadoras.

- Asegurar que las expectativas de los clientes son atendidas en el menor tiempo y de acuerdo a los niveles de servicio acordados.
 - Garantizar que las PC's y la red LAN de la compañía se mantienen de acuerdo a las guías corporativas, políticas y estándares.
 - Mantener el inventario del equipo de cómputo actualizado (impresoras, desktops, laptops, Thin Clients y celulares).
 - Apoyar la implementación de nuevos proyectos en conjunto con los líderes y los diversos grupos de TI, así como con proveedores como Telecom cuando sea requerido.
 - Actuar como recurso en la resolución de incidentes.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Project Leader Service and Support.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
 - Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: Laptops, desktops, celulares, equipo de telecomunicaciones, monitores, accesorios, etc que se encuentran en stock, bajo custodia o repuestos.
 - Información confidencial o documentos: Contratos de telefonía celular, facturación celular, licencias de software.
 - Toma de decisiones: las decisiones son tomadas por el jefe.
 - Presupuestos: no es responsable por ningún presupuesto.
 - Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía.
 - Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar en el puesto.
 - Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
 - Formación académica: Licenciatura en Ingeniería en Ciencias de la Computación, Sistemas de Información o campos afines.
 - Experiencia: mínimo 3 años de experiencia en telecomunicaciones y Desktop Support.

- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, sistema de inventarios.

Conocimientos técnicos en: cableado, mantenimiento de equipos de computación, telecomunicaciones y redes LAN-WAN.

Conocimiento de CCNA, telefonía IP, inalámbrica, ITIL como un plus.

- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión y anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, buena memoria, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, orden, responsabilidad, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto está encargada de proveer soporte a todos los implementos tecnológicos de la compañía. Además, debe satisfacer las necesidades de los clientes para cumplir los niveles de servicio. Asimismo, debe velar por el mantenimiento de las redes y el inventario del equipo de cómputo.
También, debe apoyar en la implementación de nuevos proyectos y ser el encargado de la resolución de problemas.
- ¿Por qué?: Con el fin de asegurar el control adecuado del inventario y brindar ayuda a los usuarios cuando así lo requieran. Además, para asegurar el mantenimiento a las redes y así como al equipo tecnológico.

- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Analyst Service and Support.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere tener conocimientos en telecomunicaciones, sistemas de información. También se requiere de la administración adecuada del inventario de laptops, celulares, equipo de telecomunicaciones y demás accesorios tecnológicos.

Conclusiones del puesto

Se considera que el objetivo obtenido durante la recolección de información no especifica claramente la razón de ser del puesto, por lo tanto debe replantearse el objetivo del cargo.

Por otro lado, no se obtuvo el dato en cuanto al tiempo mínimo de inducción que se requiere, por lo tanto debe analizarse el puesto para determinar el tiempo requerido para este proceso.

Además, aunque no se viaja dentro del puesto, el ocupante del mismo indicó que se requiere tener pasaporte y Visa Americana para llevar a cabo el cargo. Sin embargo, se considera que la tenencia de estos documentos no debe ser un requisito, sino debe tomarse como un plus para desempeñar el cargo.

En cuanto a la formación académica, actualmente como mínimo la persona requiere una Licenciatura en Ciencias de la Computación, Sistemas de Información o campos relacionados. Sin embargo, de acuerdo a las funciones del puesto y a su posición en la matriz de puestos de la compañía, se considera que como mínimo se necesita un Bachillerato universitario en las mismas áreas.

Se considera que para el puesto, es necesario que la persona esté en capacidad de trabajar la mayor parte del tiempo de manera individual.

En este puesto es importante que la persona cuente con una alta orientación por servir al cliente y que sea capaz de resolver problemas, debido a

que la mayor parte del tiempo el ocupante del puesto debe resolver las necesidades y los problemas de los clientes que utilizan los servicios del departamento.

En términos generales, actualmente se tiene un buen conocimiento tanto del perfil del puesto así como de la persona idónea para desempeñarlo.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo del puesto de la siguiente manera: “Brindar ayuda y soporte a los usuarios para satisfacer sus necesidades con el fin de superar los niveles de servicio del departamento. Administrar y controlar eficientemente el inventario bajo su responsabilidad. Colaborar en la implementación de nuevos proyectos y en la gestión de proveedores”.
- Delimitar como mínimo un mes de inducción para desempeñar el cargo.
- Incorporar la tenencia de pasaporte y Visa Americana como un plus para ocupar el cargo.
- Establecer como formación mínima un Bachillerato Universitario en Ciencias de la Computación, Sistemas de Información o campos afines.
- Agregar el interés por trabajar de manera individual.
- Incluir la orientación y el servicio al cliente, así como la habilidad para resolver problemas.

Senior Manager Service and Support

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Manager Service and Support
- Unidad Administrativa: Tecnologías de Información
- Objetivo del Puesto: Ser el Gerente global de Chiquita en las áreas de soporte y administración de las operaciones globales, el Helpdesk y el

soporte en sitio. Negociar con proveedores y manejar el presupuesto de su departamento.

- Funciones del Puesto:
 - Velar por la satisfacción de los clientes de los servicios que Tecnologías de Información brinda.
 - Cumplir con los niveles de servicio.
 - Administración y gestión de los servicios de outsourcing y las relaciones con los proveedores.
 - Negociar con proveedores de hardware y de mantenimiento de servicios.
 - Manejar el personal global de Estados Unidos y Latinoamérica, manejar personal en forma remota.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Chief Technology Officer.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y permanente a las personas que se desempeñan como Project Leader Service and Support, Senior Analyst Service and Support.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: laptop, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: salarios, movimientos de personal, cierres de planta.
 - Toma de decisiones: contrataciones de personal, proveedores, ajustes de salarios.
 - Presupuestos: presupuesto del departamento.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía pero es muy pobre. Se requiere inducción técnica para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país más del 25% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Sistemas de Información. Maestría en Administración de Empresas como un plus.

- Experiencia: mínimo 5 años de experiencia en el área de sistemas de información.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, inclinación por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, facilidad de expresión, organización y disciplina, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto la persona tiene la responsabilidad de asegurar que los servicios que brinda el departamento de Tecnologías de Información satisfagan de la mejor manera a sus usuarios. Además, deben llevarse a cabo las negociaciones con los proveedores de los servicios de outsourcing.
- ¿Por qué?: Para aumentar la eficiencia del negocio a través de la gestión de las operaciones globales, el servicio de Helpdesk y el soporte en sitio.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior manager Service and Support.

- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere aplicar conocimientos sobre el manejo de personal, la administración presupuestos y la gestión de los servicios que presta el área.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la nomenclatura de la Matriz de Puestos. El nombre del puesto que se propone es Director Engineering and Architecture.

Con respecto a la supervisión que ejerce la persona en el puesto, ésta es moderada tanto para el Project Leader Service and Support así como para el Senior Analyst Service and Support, sin embargo, ambos puestos están situados en niveles diferentes en la Matriz de Puestos de la compañía; por lo tanto la supervisión debe ser diferente para cada puesto. De esta manera, el Project Leader Service and Support debe ser supervisado en poca medida, mientras que el Senior Analyst Service and Support debe ser supervisado en un grado moderado.

No se obtuvo información sobre el periodo mínimo de inducción para desempeñar el puesto, por lo tanto se recomienda establecer como mínimo un mes para este proceso.

De acuerdo al nivel gerencial del puesto, se considera que la formación mínima de la persona debería ser una Maestría en Sistemas de Información y como un plus Maestría en Administración de Empresas. Actualmente el mínimo para desempeñar el puesto es una Licenciatura en Sistemas de Información.

En cuanto a las áreas de experiencia, puede agregarse la experiencia en el manejo de personal.

Según la información recolectada, el nivel de inglés necesario es avanzado, sin embargo, debido a la naturaleza del puesto y la supervisión que ejerce a los

colaboradores de Norteamérica, se considera que lo idóneo es que el ocupante del puesto sea completamente bilingüe.

Dado a que en el puesto se requiere tratar con los proveedores de servicios de outsourcing, es necesario que el ocupante del cargo cuente con fuertes habilidades de negociación. Asimismo, se requiere de una fuerte orientación al cliente para garantizar la satisfacción de los usuarios en cuanto a los servicios que brinda el departamento.

Recomendaciones del puesto

- Corregir el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la nomenclatura de la Matriz de Puestos. El nombre correcto del puesto es Director Engineering and Architecture.
- Modificar los grados de supervisión ejercida de la siguiente manera: poca supervisión para el cargo de Project Leader Service and Support, moderada supervisión para el puesto de Senior Analyst Service and Support.
- Fijar como mínimo un mes para el proceso de inducción.
- Establecer como formación mínima una Maestría en Sistemas de Información y como un plus una Maestría en Administración de Empresas.
- Incluir la experiencia en el manejo de personal.
- Indicar que la persona deber ser bilingüe totalmente.
- Agregar las habilidades de negociación y de orientación al cliente.

Senior Analyst Security

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Analyst Security
- Unidad Administrativa: Tecnologías de Información
- Objetivo del Puesto: Ser el enlace de seguridad corporativa de Tecnologías de Información para todos los trópicos. Asistir en las áreas de tecnologías

de información como bases de datos, desarrollo, infraestructura y telecomunicaciones.

- Funciones del Puesto:
 - Supervisar el outsourcing de contratistas que se encargan de la ejecución de todas las operaciones relacionadas con la documentación.
 - Atender casos que requieran mayor especialización y gran análisis.
 - Dar mantenimiento a la documentación técnica y administrativa.
 - Llevar el papeleo de todos los cambios que se le hacen al personal o a los ambientes “sistemas de tiquetes” y elaborar reportes estadísticos.
 - Coordinar con los Gerentes de Cuentas (Accountant Managers) de cada área administrativa las prioridades y solicitudes de dichas áreas, y ver cuánto personal tiene a disposición para atender prioridades.
 - En la parte de terminaciones o despidos: velar por que los accesos a los sistemas se deshabiliten, así como atender llamadas de emergencia relacionadas a los despidos.
 - Notificar al personal sobre la expiración de sus cuentas, de manera que se pueda llevar un control y registro estadístico.
 - Participar anualmente en la auditoría SOX aportando pruebas.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Senior Manager Security. El puesto ocupa autogestión, el equipo se reúne mínimo una vez a la semana y existen dos reuniones individuales por semana con el jefe inmediato.
 - Ejercida: ejerce mucha supervisión ya sea individual o grupal, y periódica a los contratistas y a los Analyst Security. Asume la responsabilidad de una compañera en Charlotte.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, servidores de seguridad, activos fijos que se ponen a nombre del colaborador.
 - Información confidencial o documentos: acceso a las cuentas de los usuarios.
 - Toma de decisiones: decisiones operacionales relacionadas al diagnóstico de problemas. Las decisiones deben tomarse rápido.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por ningún tipo de presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía en cuanto a aspectos de la empresa, pero no una inducción en cuanto al puesto. La inducción mínima para desempeñar el puesto es de al menos un año para familiarizarse con el ciclo completo de actividad; sin embargo, en caso de emergencia se requieren al menos tres meses. Una persona con vasta experiencia en el área, en tres meses no logra cubrir todo lo que se desempeña en el puesto. Por otro lado, en los trópicos existe mayor diversidad, por lo que tres meses no son suficientes.
- Porcentaje de Viaje: se viaja fuera del país más del 10% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario áreas de ingenierías y Administración de Proyectos, Informática.
- Experiencia: mínimo 10 años de experiencia en Administración de proyectos, Informática.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, aplicaciones de seguridad como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.

- Interés por trabajar en equipo, interés por servir a los demás.
- Confianza en sí mismo, organización y disciplina, responsabilidad, paciencia, espíritu emprendedor.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se ejecutan funciones relacionadas a los accesos y cuentas de los usuarios, de manera que se proteja la información de la compañía. Además, se le informa al personal sobre la expiración de sus cuentas y se participa en auditorías anuales para brindar pruebas.
- ¿Por qué?: Para garantizar la seguridad corporativa en los sistemas de información de la compañía a nivel de los trópicos.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Analyst Security.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere utilizar diversos software que permiten acceder a los diversos sistemas de información de la compañía.

Conclusiones del puesto

Existe una divergencia entre el grado de supervisión recibida y la frecuencia con la que se realizan las reuniones individuales. De acuerdo a la posición del cargo en la matriz de la compañía, la supervisión idónea que debería recibirse es moderada; además, por la frecuencia con la que se realizan las reuniones individuales con el supervisor inmediato, se considera que la supervisión que se recibe es moderada.

Aunado a lo anterior, la supervisión ejercida es mucha. Se recomienda brindar mayor autonomía a sus colaboradores para realizar las funciones que les corresponden, y supervisarlos moderadamente.

En cuanto a la responsabilidad por información confidencial, en el puesto también se tiene conocimiento del personal que ha sido despedido o ha terminado sus labores con la compañía, por lo tanto, debe agregarse que se tiene responsabilidad sobre información de procesos de despido y terminaciones.

De acuerdo al entrevistado, se requiere al menos un año de inducción para desempeñar el puesto, y en caso de emergencia al menos tres meses. Debido a que el presente manual es estándar para el área regional y a que en los trópicos la situación del puesto es más diversa, se recomienda establecer como mínimo seis meses de inducción en el puesto.

En cuanto a la formación académica, actualmente para desempeñar el puesto se requiere un bachillerato universitario en las áreas de ingenierías, administración de proyectos e informática. De acuerdo a la posición del puesto en la matriz de la compañía, y a la naturaleza de las funciones, se considera que la formación mínima de la persona debería ser una licenciatura en las áreas anteriormente mencionadas.

Con respecto a la experiencia, se considera que diez años como mínimo excede el tiempo adecuado para desempeñar el cargo. Debido a que el puesto no es de naturaleza gerencial, se considera que la experiencia puede oscilar entre 3 y 5 años.

En cuanto a las habilidades, se considera que la comprensión de instrucciones verbales y escritas es de suma importancia para el puesto debido a que tienen que acatarse las solicitudes de otros departamentos para dar prioridad a la atención de las mismas.

También, la inclinación por enseñar y dirigir es importante ya que en el puesto debe supervisarse a otros colaboradores. Asimismo, el manejo de las

buenas relaciones interpersonales es importante para este puesto y para cualquier otro.

Por otro lado, el sentido de pertenencia es vital, ya que los colaboradores en cualquier puesto que desarrollen, deben sentirse identificados con las labores que desempeñan y con la empresa en la que laboran.

Recomendaciones del puesto

- Cambiar el grado de supervisión recibida para que ésta sea moderada.
- Modificar el grado de supervisión ejercida para que ésta sea moderada.
- Agregar en la responsabilidad por información confidencial, la responsabilidad sobre información de despidos y terminaciones.
- Establecer como mínimo seis meses de inducción en el puesto.
- Solicitar como mínimo una Licenciatura en Administración de Proyectos, Informática.
- Delimitar la experiencia mínima entre 3 y 5 años.
- Agregar la comprensión de instrucciones verbales y escritas.
- Incluir la inclinación por enseñar y dirigir, así como el manejo de las buenas relaciones interpersonales.
- Incluir el sentido de pertenencia dentro de la descripción del puesto.

Engineer Packaging-Product Development

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Engineer Packging-Product Development
- Unidad Administrativa: Investigación y Desarrollo
- Objetivo del Puesto: Investigación y desarrollo en el área de empaque, desarrollar empaques basados en los requerimientos del cliente ajustándose a las limitaciones de la compañía.
- Funciones del Puesto:
 - Diseñar empaque.

- Desarrollar empaques nuevos para los clientes.
- Buscar la forma de empacar la fruta.
- Estudiar la factibilidad del empaque que los clientes solicitan.
- Buscar la manera en la que la bolsa se adapte a la fruta.
- Buscar precios económicos en el empaque.
- Revisar materiales para buscar el ahorro en la compañía.
- Solicitar a los suplidores la elaboración de papel.
- Rediseñar las cajas para buscar el ahorro.
- Buscar las causas y soluciones del daño en las cajas del banano.
- Encontrar las causas que generan el despilfarro.
- Adaptar el empaque a las necesidades del mercado.
- Control de calidad a los diferentes suplidores.
- Aprobar materiales de suplidores nuevos y dar visto bueno para las compras.
- Desarrollar especificaciones de calidad de la fruta: grado, largo, edad de la fruta, peso de la fruta en la caja.
- Hacer pruebas de empaque.
- Costear los materiales del empaque.
- Brindar soporte técnico en cuanto a información.
- Supervisión:
 - Recibida: mucha supervisión por parte del Superintendente de Calidad.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, celular, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: especificaciones de cajas, fruta que se distribuye a los suplidores. La responsabilidad es poca debido a que la información no es muy confidencial.
 - Toma de decisiones: da recomendaciones para verificar que las pruebas funcionan.

- Presupuestos: no tiene responsabilidad por ningún tipo de presupuesto.
- Inducción: el entrevistado no sabe si existe proceso de inducción en la compañía.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 50% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Química, Ingeniería de Empaque o Ingeniería Industrial.
- Experiencia: mínimo 2 años de experiencia en Química, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Empaque.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, software estadístico.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de desarrollar y diseñar el empaque de la fruta; asimismo, solicita a los suplidores la elaboración de papel y se encarga de investigar las causas que provocan daños a las cajas de banano. Además, debe encargarse de realizar

cotizaciones con la finalidad de buscar el ahorro en costos y aprobar las compras a proveedores nuevos.

- ¿Por qué?: Para diseñar empaques de manera que se satisfagan las necesidades de los clientes y se cumpla con los requerimientos de la compañía.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Engineer Packaging-Product Development.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere investigar nuevas formas de empaque de manera que se cumplan con las especificaciones del mercado y de la compañía. Además, se requiere utilizar software estadístico para el análisis de factibilidad de los empaques; también se requiere de la utilización de Excel para costear los materiales de empaque.

Conclusiones del puesto

Existen varias funciones que pueden fusionarse debido a que buscan el mismo objetivo. Por ejemplo, la función: “buscar la manera en la que la bolsa se adapte a la fruta” se puede combinar con la “búsqueda de formas de empacar la fruta”. También, la función que hace referencia al diseño del empaque puede combinarse con la del desarrollo de empaques nuevos para los clientes.

Asimismo, la búsqueda de precios económicos, revisión de materiales para el ahorro de la compañía, el rediseño de cajas y el costeo de materiales de empaque, deben fusionarse debido a que todas las tareas buscan la minimización de costos en el empaque de la fruta.

Por otro lado, actualmente no se toman en cuenta el apoyo en la selección de nuevos proveedores y el entrenamiento que se da la personal de calidad en las áreas de empaque y control de calidad de los materiales.

Debe modificarse el nombre del puesto del jefe inmediato, de manera que concuerde con la nomenclatura de la Matriz de Puestos. El nombre del puesto del jefe que se propone es: Superintendent Quality.

Además, la supervisión que se recibe es mucha, sin embargo, de acuerdo a la posición del cargo en la Matriz de Puestos y a las funciones que desempeña, se considera que la supervisión debería ser poca.

No se obtuvo información sobre el proceso de inducción por lo que se recomienda recibir una inducción mínima de tres meses.

En cuanto a la experiencia mínima, se considera que debido a la complejidad de las funciones y de acuerdo con la formación académica que se requiere para el puesto, la persona necesita entre tres y cinco años de experiencia para desempeñar el cargo.

A pesar de que en el puesto no se supervisa personal, es necesario tener la habilidad para enseñar y dirigir, debido a que debe brindarse soporte y capacitar al personal de las divisiones cuando sea necesario.

Se considera que el liderazgo no es necesario para conducir personas ya que no se ejerce supervisión en el puesto.

Recomendaciones del puesto

- Unir la primera y la segunda función, siendo el resultado: “Diseñar y desarrollar empaques nuevos para los clientes”.
- Combinar la tercera y la quinta función de la siguiente manera: “Investigar nuevas formas de empaque de manera que la bolsa se adapte a la fruta”.
- Unificar todas las funciones que busquen el ahorro y la reducción de costos de la siguiente manera: “Buscar precios económicos a través de la revisión y costeo de los materiales del empaque, así como del rediseño de las cajas para buscar el ahorro en la compañía”.

- Agregar las funciones relacionadas al apoyo en la selección de nuevos proveedores de productos y al entrenamiento del personal de calidad en las áreas de empaque y control de la calidad de los materiales.
- Cambiar el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre que se recomienda es: Superintendent Quality.
- Disminuir el grado de supervisión recibida de manera que éste sea poco.
- Establecer como periodo mínimo de inducción tres meses.
- Delimitar entre 3 y 5 años la experiencia mínima.
- Incluir el interés por enseñar y dirigir en el cargo.
- Eliminar el liderazgo como una competencia para conducir personas.

Clerk Lab

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Clerk Lab
- Unidad Administrativa: Desarrollo de producto e investigación
- Objetivo del Puesto: Ejecución y evaluación de los proyectos de investigación del Departamento de Post-cosecha. Realizar análisis de resultados y hacer informes del Departamento de Post-Cosecha. Responsable de los equipos del departamento (cámaras de refrigeración y fumigación, montacargas, equipo de enfriamiento). Realizar evaluaciones de procesos de post- cosecha en las plantas empacadoras y desarrollar nuevos procesos.
- Funciones del Puesto:
 - Planificar y coordinar los proyectos de Post-cosecha con fincas.
 - Ejecutar ensayos de Post-cosecha según protocolos.
 - Evaluar ensayos de Post-cosecha según protocolos.
 - Ejecutar proyectos de post-cosecha.
 - Manejo de bases de datos de las cámaras de maduración o “refrigeración” (funcionamiento, metodología, limpiezas, calibración).

- Diagnóstico de los procesos de post-cosecha en las plantas empacadoras (generar resultados y hacer revisiones).
- Basado en el diagnóstico de pudres o enfermedades, dar apoyo a las fincas para mejorar las prácticas.
- Desarrollar un procedimiento o metodología para el trabajo con cromatógrafo de gases.
- Madurar la fruta para todas las actividades de donaciones de las divisiones regionales.
- Detectar, coordinar y dar seguimiento a la limpieza y reparación del mantenimiento de las cámaras y los equipos. Además, asegurar el mantenimiento óptimo de los equipos.
- Seguimiento de la vida verde de la fruta (caracterización de las variedades: tomar mediciones en el campo y en el laboratorio).
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Jefe de Post-cosecha.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: Cámaras de refrigeración, cromatógrafo de gases, diversos montacargas, cámara de fumigación, bomba auxiliar post-cosecha para diferentes pruebas, computadora para realizar los análisis y manejar bases de datos.
 - Información confidencial o documentos: Proyectos de investigación en el área de post-cosecha (se realizan evaluaciones de acuerdo a los resultados).
 - Toma de decisiones: Evaluación de las condiciones y el mantenimiento de equipos.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad sobre presupuestos.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de un mes para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país el 10% del tiempo.

- Requisitos Legales: se requiere pasaporte pero no se necesita Visa Americana.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Agronomía (en curso).
- Experiencia: mínimo un año en trabajos de laboratorio, trabajos con químicos, responsabilidad en el manejo y mantenimiento de equipos.
- Idiomas: inglés básico. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, conocimiento de software estadístico como un plus (Infostat).
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria para recordar detalles de las pruebas, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo e individualmente, inclinación por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina para manejar la coordinación y la planificación de recursos, responsabilidad debido a que no recibe mucha supervisión, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto es la encargada de ejecutar los proyectos y las pruebas en el área de post-cosecha. Asimismo, debe realizar pruebas para brindar mejoras en las prácticas y los procesos. Además, bajo su responsabilidad se encuentra la limpieza y el mantenimiento del equipo del departamento.

- ¿Por qué?: Para garantizar el adecuado mantenimiento del equipo de post-cosecha y para brindar mejoras en los procesos que se desarrollan y las prácticas que se implementan.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones del Centro de Investigación San Luis, Guápiles, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Clerk Lab.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando equipo de laboratorio como cámaras de refrigeración, montacargas, cámaras de fumigación, bomba auxiliar para las pruebas. Además, se utiliza la computadora para realizar los análisis.

Conclusiones del puesto

En este puesto existen otros colaboradores cuyo puesto tiene el mismo nombre, sin embargo, se dedican a áreas distintas. Para estudio se decidió analizar el puesto que labora en el área de post-cosecha, por lo tanto, debe indicarse en el nombre del puesto el área en la que se desarrolla el cargo.

Con respecto a las funciones que se desarrollan en el cargo, dos de ellas deben fusionarse debido a que hacen referencia a los proyectos de post-cosecha.

Para un puesto de este nivel, es necesario que se reciba supervisión moderada, sin embargo, en este cargo se recibe poca supervisión debido a que la presencia del jefe en los laboratorios no es diaria. Basándose en el hecho de que cada semana o cada quince días se conversa de los proyectos que se ejecutan y del avance de las funciones, se considera que el grado de supervisión recibida puede mantenerse bajo.

En cuanto a la formación académica, se considera que es necesario que la persona cuente con un bachillerato universitario en Agronomía o Administración de Empresas.

El nivel de inglés que se requiere para un puesto de este rango es intermedio, sin embargo, de acuerdo a la naturaleza del puesto, se considera que

puede mantenerse el dato que se obtuvo en la entrevista, es decir, un manejo básico del idioma.

Debido a que en el puesto no se ejerce supervisión, se concluye que no es necesario el liderazgo como una competencia para conducir personas; tampoco la ejecución para instruir a otros miembros de la organización para que mejoren sus labores.

Recomendaciones del puesto

- Indicar en el nombre del puesto el área en la que se desarrolla el cargo. El nombre que se propone es Clerk Lab (Postharvest).
- Fusionar las funciones relacionadas a la ejecución de proyectos post-cosecha de la siguiente manera: “Planificar, coordinar y ejecutar los proyectos de Post-cosecha en fincas”.
- Mantener el grado de supervisión recibida, de manera que éste sea poco.
- Establecer como formación mínima un Bachillerato universitario en Agronomía o Administración de Empresas.
- Mantener como mínimo el manejo básico del idioma inglés.
- Eliminar el liderazgo como una competencia necesaria para conducir personas y la ejecución para instruir a otros miembros a que mejoren sus labores.

Lab Technician

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Lab Technician (ingeniero de proyectos)
- Unidad Administrativa: Desarrollo de producto e investigación
- Objetivo del Puesto: Encargado de la evaluación preliminar de productos nuevos, (fungicidas y no fungicidas) que puedan tener potencial para el control de la enfermedad de Sigatoka, así como de evaluar la acción sinérgica de los fungicidas ya conocidos cuando se aplican en mezclas.

Además, el ocupante del puesto es responsable de estudiar las dosis de fungicidas y la calidad física de las mezclas de los mismos, agregando fertilizantes foliares.

Reproducir y probar bactericidas para la bacteria del moko, aplicar y/o supervisar ensayos para aplicaciones terrestres. Desarrollo de sistemas de aplicación terrestre para el control de la Sigatoka.

- Funciones del Puesto:
 - Preparar los protocolos para la realización de los ensayos en la Finca Experimental.
 - Preparar las mezclas fungicidas experimentales y aplicación de las mismas en la Finca Experimental.
 - Evaluar el progreso de enfermedad de la Sigatoka negra en cada experimento de acuerdo a cada tratamiento. Digitar datos y preparar los gráficos.
 - Preparar los reportes finales a la terminación de los ensayos.
 - Dar seguimiento a programas de fertilización y mantenimiento de las áreas de experimentos.
 - Hacer evaluaciones de calidad de mezclas fungicidas o mezclas de fungicidas con fertilizantes, a solicitud de los departamentos de Control de Sigatoka de las divisiones cuando éstas lo solicitan.
 - Dar asesoría sobre aislación de hongos o bacterias e identificación de los organismos.
 - Mantener existencia de productos fungicidas y no fungicidas para uso en experimentos y control de Sigatoka en áreas experimentales.
 - Probar los diferentes bactericidas para encontrar los que mejor controlen la bacteria causante del moko.
 - Hacer evaluaciones de estabilidad física con fungicidas y foliares a solicitud de las divisiones.
 - Supervisar la aplicación del Mancozeb personalizado.
 - Preparar la premezcla para el Mancozeb personalizado
 - Supervisar el ensayo semicomercial con la prueba semicomercial.

- Cuando sea solicitado se realizan: análisis de agua, tiempo de reingreso a fincas, tiempo de lavado de fungicidas, evaluaciones en hoja simple.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Superintendente de Extensión de Sigatoka.
 - Ejercida: supervisión moderada e individual a los asistentes de experimentos en las labores experimentales (estos colaboradores no están a su cargo a tiempo completo).
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario de oficina, tanque mezclador, microscopios, mezclador manual, balanza, bombas de aplicación y demás equipo de laboratorio.
 - Información confidencial o documentos: sobre los resultados de evaluaciones de Sigatoka en las parcelas experimentales.
 - Toma de decisiones: sobre la aplicación de ensayos experimentales de acuerdo al clima.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad sobre presupuestos.
- Inducción: no existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de 15 a 30 días para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país el 25% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere pasaporte, Visa Americana y licencia para conducir A3 y B1.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Agronomía.
- Experiencia: mínimo 4 años en el manejo de fungicidas.
- Idiomas: inglés avanzado, preferiblemente bilingüe. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, conocimiento de software estadístico como Infostat.
- Habilidades y Competencias:

- Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), análisis para resolver problemas, buena memoria, capacidad para trabajar bajo presión.
- Intereses: trabajar en equipo así como servir a los demás.
- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización, planificación y disciplina, responsabilidad debido a que no recibe mucha supervisión, orden y aseo, paciencia, espíritu emprendedor.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se estudia el progreso de la enfermedad de Sigatoka en el banano y se realizan todas las pruebas y análisis relacionados a esta enfermedad. Asimismo, se realizan pruebas con fungicidas y fertilizantes para aislar hongos, bacterias. Además, se brindan servicios a las divisiones cuando éstas así lo requieran.
- ¿Por qué?: Para evaluar los productos fungicidas y no fungicidas que ayuden a controlar la enfermedad de Sigatoka, así como evaluar bactericidas para atacar la bacteria del moko.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones del Centro de Investigación San Luis, Guápiles, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Lab Technician (Sigatoka).
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando implementos de laboratorio como: tanque mezclador, mezclador manual, balanza, bombas de aplicación, microscopios, computadoras y software estadístico para poder brindar resultados.

Conclusiones del puesto

El nombre registrado en el sistema que utiliza Recursos Humanos es diferente al nombre con el que conoce el colaborador su puesto. Por este motivo, es necesario que en la descripción se indique el nombre del cargo de acuerdo a la matriz de puestos de la compañía, así como el área en la que se desempeña el “Lab Technician”. Esto permitirá que exista concordancia entre la información del sistema Workday y la matriz de puestos de la empresa.

Deben fusionarse las siguientes funciones: “Supervisar la aplicación del Mancozeb personalizado” y “Supervisar el ensayo semicomercial con la prueba semicomercial” debido a que ambas son paralelas.

En cuanto a la supervisión recibida, debe corregirse el nombre del puesto de su jefe inmediato, de manera que éste coincida con el que está estipulado en la matriz de puestos. También debe especificarse el área en la que se desempeña el puesto del jefe inmediato.

Debe corregirse la supervisión ejercida en el puesto, ya que los Asistentes de Experimentos no le reportan directamente al “Lab Technician (Sigatoka)”, por lo tanto para este cargo no se ejerce supervisión, sino que se brinda colaboración a los asistentes cuando se realizan labores experimentales.

De acuerdo a las funciones del puesto y a su posición en la matriz de puestos de la compañía, se considera que la experiencia mínima para desempeñar el cargo puede disminuirse a 3 años en lugar de 4 años. Además debe agregarse el manejo de bactericidas como parte de la experiencia y el conocimiento en la enfermedad de Sigatoka.

Deben considerarse la facilidad de expresión y el sentido de pertenencia como dos requisitos fundamentales para desempeñar el puesto, ya que por un lado es necesario saber expresar tanto de forma oral como escrita los resultados obtenidos en los análisis y las pruebas. Asimismo, es necesario que el colaborador

se sienta identificado con el puesto y con la empresa para poder desarrollar sus labores de manera eficiente y eficaz.

Por otro lado, no se considera el liderazgo necesario para influenciar en los demás y obtener apoyo a las ideas.

Recomendaciones del puesto

- Indicar con junto con el nombre del puesto el área en la que se desempeña el cargo, siendo el resultado el siguiente: “Lab Technician (Sigatoka)”.
- Fusionar dos de las funciones de la siguiente manera: “Supervisar la aplicación del Mancozeb personalizado y del ensayo semicomercial en el que se utiliza la prueba semicomercial”.
- En la supervisión recibida debe corregirse el nombre del puesto del jefe inmediato de la siguiente manera: Research Scientist (Sigatoka).
- Omitir la supervisión ejercida, ya que no aplica para el puesto.
- Disminuir la experiencia mínima a 3 años. Además agregar experiencia en el manejo de bactericidas y conocimiento en la enfermedad de Sigatoka.
- Incorporar la facilidad de expresión y el sentido de pertenencia como requisitos para desempeñar el puesto de manera eficiente y eficaz.
- Incluir el liderazgo como una competencia para influir a los demás y obtener apoyo a sus ideas. También, adicionar la ejecución como una competencia para instruir a los demás para que mejoren sus labores.

Research Scientist

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Research Scientist
- Unidad Administrativa: Desarrollo de producto e investigación

- Objetivo del Puesto: Dirigir la capacitación, investigación, y asistencia técnica en el área de manejo de plagas y malezas.
- Funciones del Puesto:
 - Elaborar los anteproyectos y protocolos de investigación a nivel de todas las divisiones, y asegurar la debida instalación de los experimentos y su seguimiento.
 - Analizar los datos de los experimentos y elaborar los respectivos informes de investigación.
 - Realizar asistencia técnica y dar las recomendaciones basándose en los resultados experimentales.
 - En coordinación con las divisiones, elaborar y revisar el presupuesto del área de Manejo Integrado de Plagas y Malezas.
 - En coordinación con las divisiones, diseñar los programas de manejo y siembra de coberturas vegetales.
 - Visitar las divisiones para dar seguimiento a los programas de manejo de plagas y malezas y preparar informes.
 - Realizar el seguimiento del Programa de Manejo Integrado de Plagas mediante visitas a las divisiones y la comunicación constante con las mismas.
 - Supervisar los estudios entomológicos de control Biológico.
 - Elaborar, actualizar y comunicar los SOP relacionados a los programas técnicos de plagas y malezas.
 - Capacitar a supervisores, técnicos, evaluadores y cualquier personal que lo requiera sobre los programas de plagas, malezas y coberturas vegetales.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Gerente de Manejo Integrado de Plagas.
 - Ejercida: poca supervisión al Asistente de Investigación de Experimentos de Plagas y Malezas (arvenses). La supervisión que se ejerce es individual y permanente.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: sobre los experimentos, pruebas con insumos agrícolas, agentes de control biológico.
 - Toma de decisiones: sobre los programas de manejo de plagas, implementación de programas, inclusión de medidas de manejo.
 - Presupuestos: debe velar por que dentro de su área se mantenga el presupuesto.
- Inducción: no sabe si existe proceso de inducción en la compañía. Se requieren diez semanas de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país entre el 30-35% del tiempo. La frecuencia de viaje es semanal.
- Requisitos Legales: se requiere pasaporte, Visa Americana y licencia para conducir.
- Formación académica: Maestría en Manejo Integrado de Plagas.
- Experiencia: mínimo 5 años como responsable del manejo integrado de problemas Fitosanitarios y de Fitoprotección, y 3 años de experiencia en el manejo de personal. Adicionalmente: capacitación en el área de control biológico de plagas y malezas y manejo de plaguicidas. Conocimientos sobre la identificación de especies (plagas y malezas), conocimientos sobre formulación y evaluación de Proyectos Científicos. Experiencia en el manejo de Laboratorios.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, conocimiento de sistemas estadísticos.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión, sentido de urgencia.

- Intereses: por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, facilidad de expresión, responsabilidad, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se realizan experimentos en el área de manejo de plagas con el fin de analizar los datos y elaborar informes. Además, se trabaja en coordinación con las divisiones para elaborar y revisar el presupuesto, así como para dar seguimiento a los programas de manejo de plagas.
También, en el puesto se brinda capacitación al personal sobre los programas de malezas, plagas y coberturas vegetales.
- ¿Por qué?: Para brindar soporte en la investigación y el desarrollo de programas en el área de malezas con el fin de buscar soluciones a esta problemática.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I en Santa Ana y en el Laboratorio San Luis, Guápiles, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Research Scientist.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando software estadísticos para realizar análisis de pruebas e investigaciones.

Conclusiones del puesto

Al igual que en puestos anteriores, para este cargo existen otros colaboradores cuyo cargo posee el mismo nombre, sin embargo, se desempeñan en áreas diferentes. El área que se analiza en este estudio corresponde a la de

Manejo Integrado de Plagas, por lo tanto, es necesario indicar en el nombre del puesto el área en la que se desempeña el cargo.

Existen dos funciones que hacen referencia al seguimiento del Programa de Manejo Integrado de Plagas a través de las visitas a las divisiones, la diferencia es que en una se incluye la preparación de informes y en la otra la comunicación con las divisiones; por lo tanto ambas deben fusionarse.

En cuanto al nombre del puesto del jefe inmediato, es necesario que se indique de acuerdo a la denominación que se utiliza en la matriz de puestos de la compañía.

Con respecto a la supervisión ejercida, debe indicarse el nombre del puesto de acuerdo a la nomenclatura que se utiliza en la matriz de la compañía. En cuanto al grado de supervisión, actualmente se supervisa en menor medida debido a que este puesto se desempeña tanto en las instalaciones de San José como en las de Guápiles, sin embargo, de acuerdo a la manera en la que se trabaja, se considera adecuado ejercer moderada supervisión.

Actualmente se requiere una Maestría en el Manejo Integrado de Plagas. De acuerdo al grado salarial del puesto, lo mínimo que se requiere es una licenciatura; sin embargo, la persona que desempeñe el puesto debe estar muy capacitada y contar con un conocimiento muy especializado en el área, por lo tanto, se considera adecuado que lo mínimo sea un Maestría en el Manejo Integrado de Plagas.

La experiencia mínima debe ser de al menos cinco años en el manejo integrado de plagas y en el manejo de personal.

En cuanto a las habilidades y competencias, se considera que para desempeñar el puesto no es necesaria la creatividad, debido a que las funciones conllevan más el análisis y el trabajo metódico.

Por otro lado, es importante la facilidad de expresión a la hora de elaborar informes y reportes. Asimismo, debido a que en el puesto se ejerce supervisión, es

importante saber expresarse de manera oral para que los colaboradores puedan acatar instrucciones.

Al igual que en todos los puestos, es necesario el espíritu emprendedor para desarrollar el puesto.

Recomendaciones del puesto

- Indicar el área en la que se desempeña el puesto. El nombre adecuado es Research Scientist (Integrated Pest Management).
- Fusionar dos de las funciones de la siguiente manera: “Visitar y mantener comunicación constante con las divisiones para dar seguimiento al Programa de Manejo Integrado de Plagas y preparar informes”.
- Indicar el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la denominación que se utiliza en la matriz de puestos de la compañía. El nombre que se propone es Manager Research and Development (Integrated Pest Management).
- Indicar el nombre del puesto que se supervisa de acuerdo a la matriz de la compañía. El nombre que se propone es Lab Technician (Integrated Pest Management).
- Aumentar el grado de supervisión ejercida para que ésta sea moderada.
- Mantener como formación mínima una maestría en Manejo Integrado de Plagas.
- Conservar cinco años como experiencia mínima en el manejo de plagas y el manejo de personal.
- Eliminar la creatividad como una habilidad necesaria para desempeñar el puesto.
- Incluir la facilidad de expresión como una habilidad necesaria para desempeñar el puesto. También incluir el espíritu emprendedor.

Manager Research and Development

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Manager Research and Development
- Unidad Administrativa: Desarrollo de producto e investigación
- Objetivo del Puesto: Garantizar que la fertilización y nutrición de las plantas no sea el factor limitante de la productividad.

Apoyar a las divisiones generando las recomendaciones y/o los diseños de irrigación, drenaje y control de inundaciones así como la protección de márgenes de ríos, tanto en fincas existentes como en áreas nuevas. Brindar apoyo en cualquier proyecto nuevo de la compañía en el país que lo requiera.

- Funciones del Puesto:
 - Realizar recomendar y dar seguimiento a programas de fertilización basados en el “know how” y en los análisis de suelos y de tejido vegetal, tendientes a garantizar la nutrición del cultivo en las divisiones productoras de banano propiedad de Chiquita (garantizar que la nutrición no sea el factor limitante).
 - Analizar factores limitantes con el fin de planear y ejecutar investigaciones tendientes a superar dichos factores, y/o desarrollar investigaciones que permitan mejorar el proceso.
 - Dar asesoría y extensión a las divisiones productoras de banano en el área de fertilidad y nutrición.
 - Realizar, recomendar y dar seguimiento a los programas de fertilización tendientes a garantizar la nutrición del cultivo a los productores asociados a Chiquita (garantizar que la nutrición no sea el factor limitante).
 - Capacitación al personal de servicios técnicos en el área de Fertilidad y Nutrición.
 - Planear y revisar estudios de aptitud de las tierras para el cultivo de banano a nivel exploratorio, preliminar y detallado.

- Generar las recomendaciones técnicas y diseños para todas las divisiones en los campos de irrigación, drenaje y control de inundaciones, así como la protección de márgenes de ríos.
- Elaborar y revisar en conjunto con las divisiones los presupuestos de operación y mantenimiento preventivo y correctivo de cada una de las áreas.
- Dar seguimiento y control de los procesos relacionados con estas labores y generar las recomendaciones de mejoramiento en caso que fuera necesario.
- Capacitación de los grupos técnicos de las divisiones en las áreas de irrigación, drenaje y control de inundaciones, así como la protección de márgenes de ríos.
- Plantear y realizar proyectos de investigación y desarrollo afines con las áreas bajo su responsabilidad.
- Dar soporte técnico y capacitación en las áreas de irrigación, drenaje y control de inundaciones así como en la protección de márgenes de ríos a los productores asociados a Chiquita.
- Coordinación con entidades del gobierno en aspectos técnicos relacionados al manejo de aguas en aspectos de trámites o permisos.
- Coordinar visitas con los proveedores de equipos y brindar recomendaciones.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Director Research and Development, se realiza una reunión de staff semanal.
 - Ejercida: supervisión moderada a la persona que se desempeña como Lab Technician. La supervisión que ejerce es individual y periódica. El Manager Research and Development del área de manejo de aguas no ejerce supervisión.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: herramientas básicas y equipo de laboratorio (actualmente se compra el servicio de análisis de laboratorio). Equipo de oficina y equipo para el manejo de aguas (coordinar visitas con los proveedores de equipos y hacer recomendaciones).
 - Información confidencial o documentos: investigaciones y resultados de laboratorio, recomendaciones. Avances en proyectos de investigación de su departamento y de otros departamentos, información del CTO, prácticas nuevas en los procesos de operación de las fincas.
 - Toma de decisiones: todas las que se toman en el área de fertilización: determinación de costos, decisiones que impactan la producción, identificación de oportunidades de ahorro. Decisiones técnicas respecto al funcionamiento u operación de una práctica en proyectos o fincas en particular.
 - Presupuestos: elaborar el presupuesto de operación, responsable por el presupuesto del Departamento de Manejo de Aguas.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía pero es muy leve. Para el área de fertilización de suelos se requieren de 12 a 18 meses de inducción; para el área de manejo de aguas se requiere mínimo un mes y medio para considerar lo técnico, administrativo, ingenieril, operativo y legal.
- Porcentaje de Viaje: en el área de fertilización de suelos se viaja dentro y fuera del país entre el 60-80% del tiempo, en el área de manejo de aguas se viaja dentro y fuera del país el 50% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere pasaporte y Visa Americana, sin embargo esta última no es una limitante.
- Formación académica: Maestría en Química de Suelos y especialización en nutrición de plantas. Para el área de manejo de aguas se requiere una Licenciatura en Ingeniería Agrícola.

- Experiencia: mínimo 12 años con experiencia en laboratorios de suelo y análisis foliares, programas de fertilización. Para el área de manejo de aguas se requieren 10 años de experiencia en el diseño y supervisión de irrigación, drenaje y control de inundaciones así como la protección de márgenes de ríos.
- Idiomas: inglés de intermedio a avanzado, lo ideal es que sea avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, conocimiento de paquetes estadísticos (Infostat, SAS), manejo de bases de datos, software especializado para el diseño de drenaje, hidráulica, hidrología.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión, sentido de urgencia.
 - Intereses: por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, facilidad de expresión, responsabilidad, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En el área de fertilización de suelos se debe dar seguimiento a los programas para garantizar la nutrición del cultivo en las divisiones que producen banano. También, se analizan factores limitantes para mejorar los procesos y se brinda capacitación al personal en el área de fertilidad y nutrición.

En el área de manejo de aguas, se realizan labores relacionadas a la irrigación, el drenaje y control de inundaciones y la protección de márgenes de ríos. También se brinda soporte a las divisiones en la elaboración de presupuestos y se le da seguimiento y control a los procesos relacionados con estas áreas, asimismo, se brinda capacitación al personal y se analizan las nuevas tecnologías y los equipos modernos.

- ¿Por qué?: Para garantizar que la limitante de la producción no sea la fertilización y nutrición de las plantas. Con el fin de brindar apoyo a las divisiones en todas las labores inmersas en el manejo de aguas para brindar recomendaciones y mejorar los diseños y procesos.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I en Santa Ana y en el Laboratorio San Luis, Guápiles, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Manager Research and Development.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña realizando investigaciones y ejecutando proyectos que permitan brindar mejoras y recomendaciones a los procesos en el área de fertilización de suelos así como en el área de manejo de aguas.

Conclusiones del puesto

Actualmente existen dos puestos que tienen el mismo nombre pero se desempeñan en áreas distintas; por lo tanto, se recomienda indicar el área en el nombre de cada uno de los puestos.

Para ambos puestos, tanto en el área de fertilización de suelos así como para la de manejo de aguas, se considera que la supervisión recibida debe ser poca, debido a la ubicación del puesto en la matriz de la compañía y a las funciones que se llevan a cabo en el cargo. Otra de las razones por las que debe disminuirse el grado de supervisión recibida, se debe a que el puesto es gerencial, por lo que la supervisión de sus superiores debe ser mínima.

Para el puesto que se desarrolla en el área de fertilización de suelos, es necesario indicar en el nombre del puesto que supervisa el área en la que se desarrolla el cargo.

Contar con Visa Americana debe tomarse como un plus y no como un requisito indispensable para desempeñar el cargo.

Por otro lado, para un puesto de ese rango es necesario ser bilingüe.

En cuanto a las habilidades y competencias, debido a que en el puesto se brindan recomendaciones y se toman todas las decisiones del área, se considera necesario contar con capacidad para: analizar, trabajar en equipo, enseñar y dirigir así como para expresarse con facilidad.

Además, al igual que para todos los demás puestos que se estudian, es necesario que se cuente con un gran sentido de pertenencia tanto hacia la compañía como al puesto.

Actualmente para este puesto no se requiere la innovación para brindar soluciones, sin embargo, a pesar de que el puesto es muy metódico y las operaciones en las divisiones y fincas es rutinaria, es necesaria la innovación para brindar mejores recomendaciones y procesos.

Con respecto al puesto en el área de manejo de aguas, también puede tomarse la tenencia de Visa Americana como un plus y no como un requisito indispensable para desempeñar el cargo.

En cuanto a la formación académica, lo adecuado es tener como mínimo una Maestría en Ingeniería Agrícola, ya que para un puesto de nivel gerencial una licenciatura no es suficiente.

Al igual que para el puesto de fertilización de suelos, lo más recomendable es que la persona que desempeñe el puesto sea completamente bilingüe.

Se recomienda establecer como mínimo dos meses de inducción, debido a las funciones y a la especialización que amerita el cargo.

Para esta misma área, se considera que la creatividad es necesaria debido a que se diseñan procesos en las áreas bajo la responsabilidad del puesto. Asimismo, se considera que no es necesario el liderazgo para conducir personas ni el desarrollo de competencias y conocimientos ajenos.

Recomendaciones del puesto

- Indicar en el nombre del puesto el área en la que se desarrolla el cargo. Los nombres que se proponen son: Manager Research and Development (Soil Nutrition) y Manager Research and Development (Water Management).
- Disminuir el grado de supervisión recibida para que ésta sea poca.
- Para el puesto en el área de fertilización de suelos, debe indicarse en el nombre del puesto que supervisa el área en la que se desarrolla el cargo. El nombre que se propone es Lab Technician (Soil Nutrition).
- Incluir la tenencia de Visa Americana como un plus.
- Establecer el 100% del manejo del idioma inglés.
- Para el puesto en el área de fertilización de suelos debe incluirse la capacidad para: analizar, trabajar en equipo, enseñar y dirigir así como para expresarse con facilidad. En este puesto también debe incorporarse el sentido de pertenencia.
- Incluir la innovación como un factor de éxito clave para brindar soluciones, recomendaciones y para mejorar los procesos.
- Para el puesto en el área de manejo de aguas, establecer como formación mínima una Maestría en Ingeniería Agrícola.
- Para el puesto en el área de manejo de aguas, establecer dos meses como inducción mínima.

Director Research and Development

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Director Research and Development
- Unidad Administrativa: Investigación y Desarrollo

- Objetivo del Puesto: Definir las prioridades y estrategias de investigación y desarrollo para apoyar los objetivos de la empresa en las operaciones de agricultura en las diferentes regiones del banano. Desarrollar un plan y dirigir la ejecución de las estrategias. Identificar tecnología líder o necesaria en la agricultura y evaluar su potencial para permitir el logro de los planes de crecimiento de la empresa.
- Funciones del Puesto:
 - Con los líderes de negocios, definir y alinear las prioridades de investigación y desarrollo para apoyar a corto y largo plazo, los objetivos de la compañía para el negocio principal del banano y apoyar los planes de crecimiento y transformación a través de la innovación.
 - Desarrollar los planes de trabajo de los diferentes equipos de Investigación y Desarrollo del banano, garantizando que los recursos están disponibles y que son asignados de manera eficiente con base a las prioridades. Dar seguimiento y ajuste cuando sea necesario.
 - Dirigir a los diferentes departamentos de Investigación y Desarrollo para centrarse en la ejecución efectiva del plan, a través del seguimiento de los avances de los proyectos clave. Proporcionar recomendaciones al negocio basándose en los resultados de la investigación y garantizar la ejecución a tiempo.
 - Monitorear la tecnología líder en la agricultura y en otros campos que pueda ser de gran impacto para los planes de crecimiento de la empresa, y recomendar su evaluación a la alta dirección.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Senior Vice President of Sourcing.
 - Ejercida: ejerce mucha supervisión a las personas que se desempeñan como: Research Scientist (Phytopathology), Research Scientist (Postharvest), Manager Research and Development

(Integrated Pest Management and Agrophysiology), Manager Research and Development (Soil Nutrition), Manager Research and Development (Water Management) Administrative Assistant, Executive Assistant, Senior Principal Scientist y Coordinator AG Operations (Postharvest).

La supervisión que ejerce es tanto individual como grupal, y permanente.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina, laboratorios, equipo de las fincas.
 - Información confidencial o documentos: contratos de evaluaciones de productos en desarrollo, investigaciones con institutos o universidades, información del personal de subalternos.
 - Toma de decisiones: programas agrícolas que se ejecutan en las operaciones (fertilización, control de plagas y enfermedades), prácticas agrícolas y cambios de prácticas, introducción de cosas nuevas en las operaciones.
 - Presupuestos: presupuesto operativo del departamento y los de programas agrícolas en las divisiones (el ocupante del puesto recomienda el uso del presupuesto, en caso de que se utilice de manera diferente, la responsabilidad es de terceros).
- Inducción: los procesos de inducción en la compañía no toman el tiempo necesario. Se requiere mínimo un mes de inducción para conocer las operaciones en las divisiones y las problemáticas de producción.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país entre el 40-50% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Doctorado o Maestría en cualquier campo de la agricultura.
- Experiencia: mínimo 10 años de experiencia en investigación de una alta variedad de ambientes en los principales cultivos agrícolas, especialmente

en los bananos, 7 años de alto conocimiento y comprensión de la producción de cultivos de frutas o verduras de alta calidad, 10 años de experiencia gerencial al mando de un grupo de científicos, capacidad demostrada para vincular a los grupos de investigación con las operaciones de agricultura, liderazgo reconocido en el campo de la investigación.

- Idiomas: bilingüe 100%. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, software estadísticos.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto se encarga de establecer las prioridades del área de investigación y desarrollo para apoyar los objetivos del negocio. Además, define los planes de trabajo de los equipos del área y asegura que los recursos estén disponibles y sean asignados de la mejor manera. Asimismo, debe monitorear y evaluar la nueva tecnología en el área agrícola.
- ¿Por qué?: Con el fin de implementar estrategias que apoyen a los objetivos del negocio, y para asegurar la efectiva ejecución de los planes del área de investigación y desarrollo.

- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Director Research and Development.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto, se requiere formular estrategias que apoyen al negocio del banano. Además, es necesario trabajar en conjunto con el área de operaciones agrícolas para brindar recomendaciones acerca de la implementación de productos nuevos y la mejora en las técnicas agrícolas.

Conclusiones del puesto

Dentro de la función en la que se dirige a los diferentes departamentos, se encuentra inmersa la función en la que se brindan recomendaciones al negocio. Ambas funciones deben separarse.

Debe indicarse el nombre completo del puesto que desempeña el jefe inmediato. Por otro lado, los puestos que son supervisados por este puesto son en su mayoría niveles gerenciales, por lo que el grado de supervisión debe disminuirse.

No se especifica con claridad las áreas de la Maestría, por lo tanto debe detallarse claramente la formación mínima requerida para el puesto. En cuanto a la experiencia, lo más recomendable es delimitar 15 años como mínimo para desempeñar el puesto en cada una de las áreas necesarias.

Con respecto a las habilidades, se considera necesario que la persona esté interesada en servir a los demás, ya que las decisiones de otros departamentos dependen de las investigaciones y recomendaciones que el ocupante de este puesto brinde en conjunto con su equipo de trabajo. Además, debe incorporarse la capacidad para vincular a los grupos de investigación con las operaciones agrícolas.

Recomendaciones del puesto

- Separar la función en la que se brindan recomendaciones al negocio de la función enfocada a la dirección de los diferentes departamentos del área. El resultado sería: “1. Dirigir a los diferentes departamentos de Investigación y Desarrollo para centrarse en la ejecución efectiva y a tiempo de los planes, a través del seguimiento de los avances de los proyectos clave. 2. Proporcionar recomendaciones al negocio basándose en los resultados de la investigación”.
- El nombre del puesto del jefe inmediato que se recomienda es: Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas.
- Disminuir el grado de supervisión ejercida para que éste sea poco.
- Establecer como formación mínima una Maestría en Manejo Integrado de Plagas, Manejo de Aguas, Fertilización y Nutrición de suelos o cualquier otro campo de la agricultura.
- Delimitar como mínimo 15 años de experiencia en investigación de los principales cultivos agrícolas, especialmente en el banano, conocimiento y comprensión de la producción de los cultivos de frutas o verduras de alta calidad. Además, experiencia gerencial y liderazgo en el campo de la investigación.
- Incluir el interés por servir a los demás y la capacidad para vincular a los equipos de investigación con las operaciones agrícolas.

Assistant Customer Service

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Assistant Customer Service
- Unidad Administrativa: Ventas y Mercadeo
- Objetivo del Puesto: Encargado de apoyar la coordinación y el análisis de exportación o importación de Carga Liner e Intercompany.
- Funciones del Puesto:

- Coordinar con el cliente la colocación de los contenedores para la carga y su respectivo envío a los muelles para ser exportados.
- Coordinar la documentación y la logística para la exportación de los contenedores.
- Atención al cliente relacionada con los contenedores exportados.
- Coordinar la documentación y seguimiento de los contenedores importados.
- Coordinar el despacho del contenedor al destino final.
- Atender al cliente y los procesos de logística relacionados con los contenedores importados.
- Recibir y mantener informado al cliente en cuanto a los reclamos.
- Controlar el inventario de los contenedores y dar seguimiento a los costos por demoras.
- Enviar la facturación de los costos locales en los que incurren los contenedores de importación y notificarlos a Crédito y Cobro.
- Coordinar y tramitar los envíos de contenedores vía terrestre a otro país.
- Elaborar reportes con información de los contenedores, barcos y tarifas de las cargas de Europa y USA.
- Archivar y controlar la documentación de barcos, avisos de arribo y BL's de los clientes.
- Recopilar, coordinar y dar seguimiento a los reclamos de los clientes.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Supervisor de Operaciones y Servicio al Cliente, mucha supervisión por parte del Jefe de Operaciones y Servicio al Cliente.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.

- Información confidencial o documentos: información de clientes, correcciones de BL's (manejo de documentación, notificaciones).
- Toma de decisiones: coordinaciones y prioridades, coordinación de colocaciones, trámites en el tipo de instrucciones que recibe el cliente.
- Presupuestos: no tiene responsabilidad por presupuestos.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una semana de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar en el puesto.
- Requisitos Legales: no se requiere Visa Americana ni pasaporte.
- Formación académica: Técnico Medio en Aduanas o Comercio, Bachillerato universitario en Comercio Exterior o Administración Aduanera.
- Experiencia: mínimo un año en el área de logística o documentación
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Access como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir y por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto se encarga de todos los trámites y la documentación correspondiente a la importación y exportación de contenedores con carga comercial.
- ¿Por qué?: Con el fin de apoyar la coordinación y análisis de la carga comercial de importación y exportación.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Assistant Customer Service.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere el manejo y análisis de documentos y el manejo de las relaciones con clientes.

Conclusiones del puesto

Para este puesto existen dos posiciones bajo el mismo nombre pero con áreas distintas, ya que en un colaborador atiende la parte de importación y otro la parte de exportación de la carga comercial. Por este motivo se recomienda elaborar una descripción para cada puesto en la que se especifique en el nombre del cargo el área a la que se enfoca cada posición.

Para ambos puestos debe indicarse el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la nomenclatura de la matriz de puestos de la compañía, ya que ninguno de los colaboradores indicó el nombre correcto del puesto de su jefe. El nombre que se propone es Coordinator Customer Service.

Para el puesto en el área de importación, el grado de supervisión que se recibe es mucha, por lo tanto debe disminuirse la supervisión recibida para que ésta sea moderada.

Para el puesto enfocado al área de exportación, actualmente la formación mínima es un Técnico Medio en Aduanas o Comercio Exterior; sin embargo, se considera que como mínimo la persona debería contar con un Bachillerato universitario en Administración Aduanera o Comercio Exterior. Esto aplica para ambos puestos.

Para ambos puestos, es necesario aumentar la experiencia a dos o tres años como mínimo, esto debido a la posición del cargo en la matriz de la compañía y a las funciones que se desempeñan en el puesto.

Del mismo modo, para el puesto en el área de exportación debe especificarse el manejo de Excel a un nivel intermedio, el manejo de Outlook y el de Access como un plus.

En cuanto a las habilidades se considera necesario incorporar el sentido de pertenencia como un requisito para desempeñar el puesto. Por el contrario, no se considera necesaria la inclinación por enseñar y dirigir ni el liderazgo para conducir personas debido a que no se ejerce ningún tipo de supervisión.

Tampoco se requiere desarrollar las competencias de los demás, ya que dentro del puesto no se ayuda a otros miembros de la organización a utilizar ningún tipo de herramienta.

Recomendaciones del puesto

- Realizar una descripción de puesto para cada posición en la que se especifique en el nombre del puesto el área a la que se enfoca la posición.
- Indicar el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la nomenclatura de la matriz de puestos. El nombre que se propone es: Coordinator Customer Service.
- Para el puesto enfocado al área de importación, disminuir el grado de supervisión recibida para que sea moderada.

- Para ambos puestos, establecer como mínimo un Bachillerato universitario en Administración Aduanera o Comercio Exterior.
- Establecer como experiencia mínima 2 a 3 años para desempeñar el puesto tanto en el área de importación como de exportación.
- Incluir para el puesto enfocado al área de exportación el manejo de Excel intermedio, el manejo de Outlook y el de Access como un plus.
- Incorporar el sentido de pertenencia como un requisito para desempeñar el puesto.
- Eliminar la inclinación por enseñar y dirigir y el liderazgo para conducir personas, debido a que no se ejerce supervisión en el puesto.
- Eliminar el desarrollo de las competencias de los demás.

Coordinator Customer Service

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Coordinator Customer Service
- Unidad Administrativa: Ventas y Mercadeo
- Objetivo del Puesto: Coordinar con el personal de Servicio al Cliente lo relacionado a las cargas de exportación e importación Liner que llegan a Costa Rica, y coordinar con otros departamentos como el de Logística en Limón.
- Funciones del Puesto:
 - Velar por que las importaciones y exportaciones se den en el tiempo requerido por los clientes, sin que esto implique costos o multas a la compañía causados por los atrasos.
 - Encargarse de la supervisión de Servicio al Cliente.
 - Coordinar con otros departamentos la parte de logística Liner de las importaciones y exportaciones.
 - Hacer reportes de seguimiento.
 - Coordinar con la compañía DCS demoras que impliquen multas por retorno tardío de los equipos.

- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Gerente de Chiquita Logistics Services Costa Rica.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, permanente, individual así como grupal a las personas que desempeñan los puestos de Customer Service Representative.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: información de clientes, pagos a proveedores, información de los colaboradores, tarifas.
 - Toma de decisiones: despacho de contenedores, manejo de prioridades en despachos.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por presupuestos.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 5% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Aduanas, Comercio Exterior.
- Experiencia: mínimo dos años en el área de logística de importación y exportación.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles

e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.

- Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir y por servir a los demás.
- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, espíritu emprendedor, sentido de pertenencia.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de supervisar al personal del Departamento de Servicio al Cliente. Además, es responsable de garantizar que las operaciones de importación y exportación de carga Liner se ejecuten en el tiempo establecido, evitando multas a la compañía por retrasos en las entregas.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar la eficacia en las operaciones de carga comercial de importación y exportación.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Coordinator Customer Service.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere la adecuada coordinación de las operaciones de carga de importación y exportación para evitar retrasos en la entrega de mercancías. Además, se necesitan habilidades de comunicación para interactuar y coordinar con diversos departamentos.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse de manera correcta el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre del puesto que se recomienda es Customer Service Lead. Asimismo, el nombre de los puestos que le reportan deben indicarse de acuerdo a la nomenclatura de la matriz de puestos de la compañía, de este modo, el nombre correcto de estos puestos es Assistant Customer Service.

De acuerdo a las funciones del puesto, se considera que no es necesaria la creatividad en el cargo.

En términos generales, el ocupante del puesto tiene un conocimiento adecuado tanto del perfil del puesto así como del perfil de la persona.

Recomendaciones del puesto

- Indicar de manera correcta el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre que se propone es: Customer Service Lead.
- Indicar de manera correcta el nombre de los puestos que están bajo la responsabilidad de este cargo. El nombre que se propone es Assistant Customer Service.
- Eliminar la creatividad como un requisito para desempeñar el puesto.

Customer Service Lead

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Customer Service Lead
- Unidad Administrativa: Ventas y Mercadeo
- Objetivo del Puesto: Responsable de la supervisión y el seguimiento de las actividades de servicio al cliente y de carga comercial realizadas por el personal de la oficina de San José.
Ser el encargado de coordinar la información con los diferentes departamentos involucrados en el proceso de despacho y colocación de equipo de la importación y exportación comercial.

Responsable de maximizar el espacio en los barcos, desarrollando carga comercial desde los mercados de Costa Rica y Panamá para Estados Unidos y Europa (cuando exista la posibilidad), así como desde Estados Unidos y Europa hacia Costa Rica y Panamá.

- Funciones del Puesto:
 - Revisar y dar seguimiento a las operaciones de servicio al cliente y logística.
 - Coordinar y dar seguimiento al despacho de contenedores.
 - Diseñar herramientas de control y medición de procesos de planificación y despacho de contenedores.
 - Recopilar la información de la exportación de carga comercial.
 - Realizar visitas de seguimiento a Yarda en Limón y a Trafic War Room (TWR) en Guápiles.
 - Elaborar y consolidar los reportes de las exportaciones semanales de Centro América hacia Norte América y de las importaciones de Norteamérica y Europa hacia Centroamérica.
 - Revisar y aprobar las facturas de proveedores de Chiquita Logistics Services.
 - Participar en las reuniones de Comité de Aduanas.
 - Revisar la ejecución presupuestaria mensual.
 - Llevar control del desempeño de los volúmenes de exportación consolidados.
 - Recopilar e integrar la información de exportaciones e importaciones de Centroamérica.
 - Coordinar con el Departamento de Allocation los espacios para las exportaciones y transbordos entre Europa, Centroamérica, y Estados Unidos.
 - Elaborar el presupuesto.
 - Coordinar con las demás divisiones las responsabilidades de Liner.
 - Desarrollo comercial del servicio de exportación a Estados Unidos e importación de Europa y Estados Unidos.

- Identificar mercados meta, visitas regulares, negociaciones, seguimiento y cierres.
- Proyectar volúmenes individuales y globales para maximizar el espacio Liner disponible.
- Revisar periódicamente los resultados y formular estrategias para la próxima temporada.
- Negociar, elaborar cotizaciones, seguimientos, coordinación de agencias origen.
- Valorar estadísticas de resultados.
- Visitar a clientes.

Dirección del equipo de ventas:

- Asignar carteras periódicamente, valorar los resultados y los planes de acción con cada cuenta.
- Verificar seguimientos a cada oportunidad de negocio.
- Verificar reportes de ventas.
- Apoyar al vendedor interno y externo en la negociación con Pricing.
- Autorizar gastos de ventas.

Mercado de Panamá:

- Identificar posibilidades de desarrollo comercial, vía Puerto Almirante, para todos los servicios de Great White Fleet, valorar clientes y negocios viables.
- Negociar con Pricing para establecer tarifas competitivas que permitan afianzar la posición en la zona.
- Realizar cotizaciones, seguimientos, atención individual a cada cliente y coordinar con agendas en origen y destino de embarques.
- Brindar entrenamientos de Servicio al Cliente.

• Supervisión:

- Recibida: supervisión moderada por parte del Manager Sales.
- Ejercida: ejerce supervisión moderada a las personas que desempeñan los puestos de Lead Seller, Coordinator Credit and Collections, Planner Customer Service, Coordinator Customer Service. La supervisión que ejerce es tanto grupal como individual,

así como permanente y periódica a la vez (se realiza una reunión semanal y la interacción es diaria).

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: itinerarios de barcos, cambios a lo interno del departamento, proyectos que impactan a la operación, tarifas, costos, salarios, evaluaciones de desempeño.
 - Toma de decisiones: márgenes de ganancia en las tarifas de los clientes, notas de crédito, contratación de personas, variaciones en los incrementos salariales, promociones de personal, decidir si se renuevan o no los contratos de los clientes, solución de problemas operativos de los clientes.
 - Presupuestos: administración y elaboración del presupuesto de gastos e ingresos de CLS Costa Rica.
- Inducción: no existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 10% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana, pasaporte y licencia de conducir B1 al día.
- Formación académica: Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio Internacional o campos afines.
- Experiencia: mínimo cinco años desempeñando puestos similares en el área de Administración de Empresas o Finanzas, experiencia en el manejo de personal. Conocimiento en aduanas y Logística.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point avanzado.

- **Habilidades y Competencias:**
 - Habilidades mentales: previsión o anticipación, creatividad en ventas cuando tiene cambios o retos importantes, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir y por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, paciencia, sentido de pertenencia.
 - Dar seguimiento a las actividades y al personal.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de dar seguimiento a las operaciones de la logística del negocio de carga comercial. Además, debe elaborar reportes sobre las exportaciones e importaciones que se realizan en Centroamérica.
Asimismo, debe dirigir al equipo de ventas y encargarse del mercado de Panamá para buscar nuevos clientes y nuevas oportunidades de negocio.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar un adecuado servicio al cliente de carga comercial y asegurar que las operaciones logísticas de dicho negocio se efectúen de la mejor forma. Además, para buscar la maximización de los espacios en los barcos.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Customer Service Lead.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere mantener comunicación con el equipo de ventas de la compañía y con los clientes a

quienes se les brinda el servicio. También se requiere utilizar técnicas de negociación para buscar el crecimiento del negocio y la captación de nuevos clientes.

Conclusiones del puesto

En cuanto a las funciones del cargo se considera que hay una duplicación, debido a que una de ellas se refiere a la recopilación de la información de la exportación de carga comercial y la otra a recopilar la información de las exportaciones e importaciones de Centroamérica; por lo tanto, ambas funciones deben fusionarse y convertirlas en una sola, ya que se refieren a lo mismo.

De acuerdo al grado salarial del puesto, la experiencia idónea para desempeñar el puesto oscila entre tres y cinco años como mínimo, sin embargo, para este puesto en particular, se considera que cinco años de experiencia laboral es lo recomendable para poder desempeñarlo, debido a la gran cantidad de funciones que se llevan a cabo y a la responsabilidad de las decisiones que se toman.

Se considera que es importante incorporar la comprensión de planes y detalles como una habilidad mental con la que debe contar el ocupante del puesto, ya que es necesario comprender hacia donde se dirige el negocio para formular planes y estrategias de acción.

Del mismo modo, como en todos los puestos, es importante contar con espíritu emprendedor para poder desarrollar las funciones del puesto y hacer crecer el negocio de carga comercial.

Recomendaciones del puesto

- Eliminar la función “Recopilar la información de la exportación de carga comercial” y mantener la siguiente función “Recopilar e integrar la información de exportaciones e importaciones de Centroamérica”, ya que la segunda engloba la labor de la primera.

- Establecer como experiencia mínima cinco años laborando en puestos administrativos o financieros, y además contar con experiencia en el manejo de personal.
- Incorporar la comprensión de planes y detalles como una habilidad mental necesaria para desempeñar el puesto.
- Incluir el espíritu emprendedor como un requisito para poder desempeñar el puesto.

Lead Seller

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Lead Seller
- Unidad Administrativa: Ventas y Mercadeo
- Objetivo del Puesto: Buscar clientes que importen y exporten mercadería para ofrecer espacios en los barcos de la compañía, llamar y ofertar el servicio, obtener citas y hacer una oferta. Además, dar seguimiento a la oferta, insertar tarifas en el sistema de Pricing y ofrecer servicios post venta otorgando seguimiento a la mercadería cuando se carga al contenedor.
- Funciones del Puesto:
 - Vender espacios en los barcos que utiliza la compañía para ofrecer a los clientes servicio de exportación.
 - Ofrecer espacios de importación y exportación desde Estados Unidos para ofertar al cliente las tarifas, publicar la tarifa en el sistema Pricing, hacer contratos y mantener la cartera de clientes. También, visitar clientes y brindar servicio post venta.
 - Ofrecer espacios de importación en Europa.
 - Buscar clientes a través de PROCOMER y otros medios para ofrecerles y venderles espacios en los barcos de exportación que utiliza la compañía hacia Estados Unidos.
 - Ofrecer a los clientes que importan mercadería espacios en los barcos de la compañía que vienen desde Europa y Estados Unidos.

- Negociar tarifas con los clientes.
- Revisar BL's y tarifas.
- Elaborar cotizaciones para los clientes y agregar las tarifas al sistema de Pricing.
- Brindar explicaciones a los clientes sobre el negocio de carga comercial que tiene la compañía.
- Dar servicio caracterizado a los clientes a través de visitas y servicios post venta.
- Realizar un análisis de la competencia para brindar mejores ofertas y crear estrategias que incrementen la competitividad del negocio.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Customer Service Lead (Country Manager).
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada a la persona que desempeña el puesto de Inside Sales. La supervisión que ejerce es individual y permanente.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: negociación con clientes, tarifas, presupuestos.
 - Toma de decisiones: sobre tarifas, toma de decisiones de dinero.
 - Presupuestos: el presupuesto otorgado a su área, debe administrarlo de acuerdo a las visitas de los clientes.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requieren una o dos semanas de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 10% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Comercio Internacional, Administración Aduanera o campos afines.

- Experiencia: mínimo 7 a 8 años desempeñándose en el área de logística o ventas.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes y detalles, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir y por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Habilidades de negociación y saber vender.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de la venta de espacios en los barcos que utiliza la compañía, principalmente a los clientes que importan mercadería desde Europa. Además, es el encargado de administrar la cartera de clientes, capturar nuevos negocios y realizar visitas a los clientes actuales que tiene la empresa.
- ¿Por qué?: Con el fin de incrementar la cartera de clientes del servicio de importación y exportación que brinda la compañía. Asimismo, asegurar que se brinde a un adecuado servicio a los clientes hasta el momento en el que se carga la mercadería en los barcos.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Lead Seller.

- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere utilizar automóvil para realizar visitas a los clientes, asimismo, es necesario utilizar habilidades de comunicación y negociación para tratar con clientes.

Conclusiones del puesto

El ocupante de este puesto no es el encargado de ofrecer los espacios de exportación, debido a que en el puesto se tiene a cargo solamente el área de Europa; por lo tanto, debe eliminarse la primera función relacionada a dicho aspecto.

Dentro de las funciones se incluye brindar trato personalizado a los clientes, servicios post-venta y seguimiento a la mercadería que se carga al contenedor; sin embargo, se considera que esta función debe convertirse en uno de los objetivos del puesto, ya que resume de manera muy global lo que se hace en el cargo.

Según la información recolectada, no se incluyen algunas funciones que se desempeñan en el puesto, por ejemplo: la configuración de la cartera de clientes con base en las directrices de la línea Great White Fleet, la elaboración de reportes semanales de ventas, el apoyo y soporte al Coordinator Sales. Tampoco se recolectó información sobre la gestión y el seguimiento de los embarques de importación, así como la coordinación con la división con Panamá sobre los reportes que se elaboran.

Debe indicarse el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la denominación utilizada en la matriz de puestos. El nombre que debe utilizarse es Customer Service Lead.

De igual modo, debe indicarse el nombre del puesto que supervisa de acuerdo a la denominación que se utiliza en la matriz de la empresa. Ejerce poca supervisión a la persona que tiene a cargo, sin embargo, lo recomendable es que supervise en forma moderada.

Con respecto a los requisitos legales, debe indicarse que es necesario contar con licencia de conducir B1 al día, debido a que en el puesto debe visitarse a los clientes para dar seguimiento a las negociaciones y al servicio.

Se considera que la experiencia mínima debe disminuirse. El tiempo idóneo que debe haber laborado la persona para ocupar el puesto debe ser de dos a tres años como mínimo.

Actualmente, el nivel de inglés que se requiere en el puesto es intermedio, sin embargo, debido a la naturaleza del puesto y a la interacción que se tiene con los clientes, se considera necesario un manejo avanzado del idioma.

En cuanto a las habilidades y competencias, se considera que es necesaria la creatividad a la hora de negociar con los clientes y en el momento de formular estrategias para ser competitivos en la industria naviera.

Por otro lado, debido a la naturaleza del puesto es necesario el liderazgo para convencer a otros y obtener apoyo a las ideas, esta competencia es clave para establecer negociaciones con los clientes.

Recomendaciones del puesto

- Eliminar la función: “Ofrecer a los clientes de exportación espacios en los barcos que utiliza la compañía, vender espacios en el barco para ofrecer a los clientes servicio de exportación”.
- La función “Otorgar un trato personalizado a los clientes a través de los servicios post venta y el seguimiento a la mercadería cuando se carga al contenedor.”, debe pasar a formar parte del objetivo del puesto, ya que resume uno de los propósitos del cargo.
- Agregar las funciones relacionadas a: la configuración de la cartera de clientes con base en las directrices de la línea Great White Fleet, la elaboración de reportes semanales de ventas, el apoyo y soporte al Coordinator Sales. Además, la gestión y el seguimiento de los

embarques de importación, así como la coordinación con la división de Panamá sobre los reportes que se elaboran.

- Indicar de manera correcta el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre propuesto es Customer Service Lead.
- Indicar de manera correcta el nombre del puesto que supervisa, el cual es Coordinator Sales. Además, aumentar el grado de supervisión para que ésta sea moderada.
- Incluir dentro de los requisitos legales la licencia de conducir B1 al día.
- Establecer como mínimo 2 a 3 años de experiencia para desempeñar el puesto.
- Establecer el nivel avanzado del idioma inglés.
- Incorporar la creatividad como una habilidad necesaria para desempeñar el puesto.
- Agregar el liderazgo como una competencia necesaria para convencer a los demás y obtener apoyo a las ideas.

Coordinator Sales

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Coordinator Sales
- Unidad Administrativa: Ventas y Mercadeo
- Objetivo del Puesto: Coordinar y maximizar la venta de servicios de transporte marítimo de Great White Fleet en las rutas comerciales disponibles para el mercado costarricense, bajo el cumplimiento de las estrategias y requerimientos de la Directriz Comercial de GWF y los lineamientos de la Gerencia de Ventas.
- Funciones del Puesto:
 - Configurar su cartera de clientes con base en las directrices de la línea GWF tanto de Estados Unidos como de Europa en cuanto a las estrategias comerciales por área.

- Programar visitas físicas a los clientes meta y actuales, a fin de cubrir las áreas de desarrollo comercial que se requiere cumplir.
- Llevar a cabo un desempeño ordenado de su cartera de clientes nuevos, actuales y potenciales, atendiendo los requerimientos de los clientes en cotizaciones, seguimiento de embarques, soporte y otros.
- Realizar la presentación de Business Cases a Pricing y la dirección comercial de GWF para el desarrollo de nuevos negocios, y de conformidad con los requerimientos de la línea a fin de capturar nuevos clientes.
- Negociar con clientes, encargarse del cierre de contratos de transporte marítimo, seguimiento a cotizaciones y a contratos, coordinación con Operaciones para brindar al cliente el servicio que solicita a nivel logístico.
- Realizar reportes semanales de ventas, detallando los resultados de los contactos comerciales de esa semana. Actualizar semanalmente los reportes específicos de las cuentas que maneja de Estados Unidos y Centroamérica requeridos por Great White Fleet.
- Brindar a compañeros y a sus superiores la información comercial obtenida en su interacción con clientes.
- Planear sus visitas semanalmente, bajar estadísticas, identificar cuentas cautivas, llevar a cabo telemarketing para la operatividad de nuevas cuentas y posterior desarrollo.
- Mantener comunicación permanente y generar oportunidades de ventas (Sales Leads) y órdenes de enrutamiento (Routing Orders) a las agencias y contrapartes en origen/destino donde opera Great White Fleet, para incentivar el desarrollo comercial con el apoyo de los colegas.
- Encargarse de quejas de clientes.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Lead Seller.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: tarifas, contratos.
 - Toma de decisiones: si se dan espacios a los clientes, establecimiento de prioridades, cuáles tarifas se aplican.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro del país el 10% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana, pasaporte y licencia de conducir al día.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Administración de Empresas, Comercio, Mercadeo y Ventas, Logística.
Conocimientos sobre Telemercadeo, Aduanas, cierres efectivos de ventas, exportaciones e importaciones.
- Experiencia: mínimo tres años en el área de ventas.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo y por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de configurar la cartera de clientes de acuerdo a los lineamientos de la línea Great White Fleet. Además, se encarga de ofrecer espacios en los barcos de importación y exportación hacia Estados Unidos. Asimismo, es responsable de la programación de visitas a clientes, la realización de los reportes semanales de ventas y la negociación con clientes.
- ¿Por qué?: Con el fin de vender espacios para brindar servicios de importación y exportación en los barcos que utiliza la compañía, cumpliendo con los lineamientos y las estrategias de Great White Fleet.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Coordinator Sales.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere utilizar automóvil para realizar visitas a los clientes, además, es necesario utilizar habilidades de comunicación y negociación para tratar con clientes.

Conclusiones del puesto

En cuanto a las funciones del puesto, debe agregarse la búsqueda de clientes a través de las diversas fuentes de información comercial, el manejo del “booking desk” de exportación, la realización de cotizaciones sobre las tarifas en el sistema Pricing, la coordinación y seguimiento de los embarques de importación. También, debe agregarse la alimentación de las bases de datos con información de los clientes y la circulación de itinerarios, cambios de servicios e incrementos de las tarifas.

Actualmente la persona recibe poca supervisión por parte del jefe inmediato. De acuerdo a la posición del puesto en la matriz de la compañía y a las

funciones que se llevan a cabo, se considera que la supervisión para el cargo debería ser moderada.

Los requisitos de pasaporte y Visa Americana no deberían ser un requisito para desempeñar el puesto, debería ser un plus contar con estos documentos.

La experiencia para desempeñar el cargo puede disminuirse a dos años como mínimo. Es importante agregar la experiencia en el área de exportaciones, importaciones y logística.

Para un puesto de este nivel salarial, como mínimo debe tenerse un dominio intermedio del idioma inglés, sin embargo, debido a las funciones del cargo y a la comunicación que debe mantener con diversos clientes, se considera que debe mantenerse como mínimo un manejo avanzado del inglés.

En cuanto a las habilidades, se considera necesaria la creatividad a la hora de negociar con clientes, por lo tanto debe incluirse.

En términos generales, actualmente se tiene un conocimiento adecuado tanto del perfil del puesto así como del perfil de la persona.

Recomendaciones del puesto

- Agregar las funciones relacionadas a: 1. la búsqueda de clientes a través de las diversas fuentes de información comercial, 2. el manejo del “booking desk” de exportación, 3. la realización de cotizaciones sobre las tarifas en el sistema Pricing, 4. la coordinación y seguimiento de los embarques de importación, 5. la alimentación de las bases de datos con información de los clientes y 6. la circulación de itinerarios, cambios de servicios e incrementos de las tarifas.
- Aumentar el grado de supervisión recibida para que ésta sea moderada.
- Delimitar la tenencia de pasaporte y Visa Americana como un plus para desempeñar el cargo.

- Establecer la experiencia mínima entre 2 y 3 años. Agregar la experiencia en el área de importaciones, exportaciones y logística.
- Mantener el nivel avanzado de inglés.
- Incluir la creatividad como una habilidad necesaria para desempeñar el puesto.
- Agregar la habilidad para negociar y vender, también, la orientación y servicio al cliente.

Manager Sales

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Manager Business Development
- Unidad Administrativa: Ventas y Mercadeo
- Objetivo del Puesto: Ser el Gerente de las oficinas administrativas, de operaciones y ventas que son propias de Chiquita Logitics Services en Centroamérica. En Colombia, Ecuador y Europa, actuar como el representante de la línea ante los agentes. Asumir la responsabilidad de la oficina en Miami.
- Funciones del Puesto:
 - Responsable del presupuesto y monitoreo periódico de la naviera.
 - Preparar el presupuesto de ventas y de gastos administrativos de cada una de las oficinas y las áreas a cargo.
 - Realizar visitas a clientes para garantizar la continuidad del negocio y buscar nuevas opciones de negocio, así como asegurar la calidad del servicio a los clientes.
 - Interacción con otros departamentos para garantizar la disponibilidad de equipo y espacios en los barcos, recursos de transporte (camiones) para cumplir con los requerimientos de los clientes.
 - Supervisión de los supervisores de cada país y sus equipos de trabajo en las divisiones.

- Coordinar con la Vicepresidencia las estrategias de negocio para hacer que el negocio crezca.
- Coordinar con las contrapartes de Europa y Estados Unidos lo correspondiente a las necesidades operativas del negocio y la participación en el mercado.
- Responsable del “*performance*”, de la debida facturación y cobro a los fletes, y de la autorización para ver a quién se le da crédito y a quién no.
- Representante legal en cada compañía.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Vice President Allocation Product Supply Tropical Logistics Shipping and Allocation.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, permanente e individual a las personas que desempeñan los puestos de Customer Service Lead, Manager Sales, grado salarial H.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: análisis de rentabilidad de un negocio.
 - Toma de decisiones: decisiones del negocio, precios, estrategias del negocio, contrataciones, otorgamiento de créditos.
 - Presupuestos: presupuesto de ventas y gastos, firmas de cartas de representación.
- Inducción: no existe proceso de inducción en la compañía, solo inducción de procesos administrativos. Se requiere un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país entre el 40-50% del tiempo, con una frecuencia semanal.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.

- Formación académica: Maestría en Logística, Comercio Internacional, Negocios Internacionales, Finanzas.
- Experiencia: mínimo 5-10 años en el área de logística, ventas de servicios de transporte, finanzas.
- Idiomas: inglés avanzado. Tercer idioma como un plus (alemán).
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, espíritu emprendedor, sentido de pertenencia, paciencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado del manejo del presupuesto de la naviera y del presupuesto de gastos y ventas de las oficinas y las áreas a cargo. Además, debe realizar visitas a los clientes para asegurar la continuidad del negocio y buscar la manera en la que el negocio crezca. Asimismo, debe ejercer el rol de representante legal de cada compañía.
- ¿Por qué?: Con el fin de buscar el crecimiento del negocio de carga comercial de Chiquita y brindar un buen servicio para mantener la cartera de clientes.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.

- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Manager Sales.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere visitar a los clientes para asegurar la cartera de usuarios actuales y buscar nuevos negocios. Asimismo, se requiere utilizar técnicas de administración para manejar el presupuesto de gastos e ingresos y el presupuesto de las oficinas y áreas a cargo bajo esta posición.

Conclusiones del puesto

Debe corregirse el nombre del puesto, debido a que el obtenido durante la entrevista corresponde a la denominación registrada en el sistema Workday y no a la que se estipula en la matriz de puestos de la compañía.

El nombre del puesto que ocupa su jefe debe indicarse de acuerdo a la matriz de puestos de la compañía. El nombre que se propone es Vice President Allocation.

En la función: “Responsable del *“performance”*, de la debida facturación y cobro a los fletes, y de la autorización para ver a quién se le da crédito y a quién no”, se encuentran inmersas tres funciones que no están relacionadas entre sí; por lo tanto estas funciones deben separarse.

En cuanto al nivel de inglés que se requiere para el puesto, actualmente la persona puede contar con un nivel avanzado, sin embargo, debido a la naturaleza del puesto y a las funciones que desempeña, se considera que la persona debe ser completamente bilingüe.

De acuerdo a las funciones, la persona requiere ser anticipada para prever las acciones de la competencia y poder formular estrategias que le permitan a la compañía mantenerse en el negocio; aunado a lo anterior, se requiere de mucha creatividad para negociar con los clientes y formular estrategias.

Se considera que debería agregarse la comprensión de instrucciones verbales y escritas, ya que es necesario tener esta habilidad mental cuando se

negocia con clientes y cuando se formulan estrategias acatando los requerimientos de las jefaturas y tomando en cuenta las necesidades del negocio.

También, el interés por servir a los demás es importante dentro del puesto, ya que al visitar a los clientes, debe tenerse la disposición de servirles y atender sus necesidades con el fin de mantener el negocio de la naviera y hacerlo crecer.

Recomendaciones del puesto

- Indicar de manera correcta el nombre del puesto de acuerdo a la matriz de puestos de la compañía. El nombre que se propone es: Manager Sales.
- Indicar de forma correcta el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre que se propone es Vice President Allocation.
- Separar la función “Responsable del *“performance”*”, de la debida facturación y cobro a los fletes, y de la autorización para ver a quién se le da crédito y a quién no”, de la siguiente manera: 1. Supervisar el desempeño de los trabajadores, 2. Velar por la debida facturación y cobro de los fletes, 3. Decidir y autorizar a cuáles clientes se les otorga crédito y a cuáles no.
- Establecer que la persona debe ser bilingüe totalmente.
- Incluir la anticipación y la creatividad como un requisito necesario para el puesto.
- Incorporar la comprensión de instrucciones verbales y escritas y el interés por servir a los demás.

Representative Procurement

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Representative Procurement
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto

- Objetivo del Puesto: Proporcionar soporte y apoyo en la adquisición y agilización de los bienes y servicios para las múltiples unidades de negocios dentro de los Trópicos.
- Funciones del Puesto:
 - Colocar el pedido, dar seguimiento desde la recepción de la solicitud hasta la entrega al destino final, recibir la confirmación y el suministro completo de los materiales comprados, cumpliendo o superando las expectativas del cliente y apoyando la resolución de los problemas contables.
 - Colocar y dar seguimiento a las órdenes de compra según los KPI's predefinidos. Cumplir con las especificaciones definidas, las políticas y los procedimientos de una manera eficiente y oportuna.
 - Proporcionar una excepcional atención al cliente, respondiendo a sus necesidades de una manera eficiente y proactiva. El despliegue de esta tarea puede incluir canalizar la comunicación a los Especialistas en Productos, a los departamentos técnicos o a otros grupos dentro de la compañía.
 - Asegurar que los movimientos de carga desde el punto de envío de los proveedores hasta los puertos designados para la salida lleguen a tiempo, cumpliendo con todos los procedimientos administrativos y los requisitos de documentación necesarios.
 - Dar seguimiento a los procesos de control de la cadena de suministros interna para evitar discrepancias, variaciones o diferencias en las facturas y problemas de documentación.
- Supervisión:
 - Recibida: mucha supervisión por parte del Superintendente Regional de Operaciones.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.

- Información confidencial o documentos: concursos de licitaciones de suplidores.
- Toma de decisiones: sobre compras menores a \$10.000.
- Presupuestos: no tiene responsabilidad por presupuesto pero sí sobre las cotizaciones ya que debe ajustarse al presupuesto; las cotizaciones tienen que ajustarse al CAR que le dan al ocupante del puesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía Se requiere un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país entre el 5-10% del tiempo, dos o tres veces al año.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o carreras afines.
- Experiencia: mínimo 2 años en el área de logística, compras, trato con los clientes y en funciones administrativas que impliquen el análisis de procesos, negociaciones y responsabilidades transaccionales.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, sistemas de contabilidad como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, espíritu emprendedor, sentido de pertenencia, paciencia.

- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de las compras de materiales que se requieren en la compañía. Además, debe supervisar la cadena de suministro interna de la compañía y velar por que los procesos se alineen a las políticas de la compañía.
- ¿Por qué?: Para brindar apoyo y soporte en la adquisición de bienes de todas las unidades de negocio de los trópicos.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Representative Procurement.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere equipo de cómputo para analizar las licitaciones de los proveedores de materiales para la compañía. Asimismo, se requiere emplear técnicas de negociación a la hora de interactuar con los proveedores.

Conclusiones del puesto

En el objetivo del puesto se indica que se adquieren bienes y servicios, sin embargo, de acuerdo a las funciones del puesto, solo adquieren bienes, por lo que debe corregirse el objetivo.

Debe indicarse el nombre del puesto del jefe de acuerdo a la denominación de la matriz de puestos de la compañía. El nombre que se propone es Coordinator Procurement.

La función “colocar el pedido, dar seguimiento desde la recepción de la solicitud hasta la entrega al destino final, recibir la confirmación y el suministro completo de los materiales comprados, cumpliendo o superando las expectativas

del cliente y apoyando la resolución de los problemas contables” contiene dos funciones inmersas, ya que dentro del proceso de la colocación del pedido se incluye el recibimiento de la confirmación y el suministro de los materiales comprados; por lo tanto, se recomienda separar ambas funciones.

Asimismo, es necesario agregar que el ocupante del puesto debe ser el vínculo de comunicación entre los clientes y los especialistas de producto o los departamentos técnicos cuando sea requerido.

La supervisión que se recibe actualmente en el puesto es mucha, sin embargo, las funciones que se desarrollan en el puesto no requieren de tanta supervisión. Lo recomendable es disminuir el grado de supervisión recibida para permitirle al colaborador que desempeñe sus labores de manera más independiente.

En cuanto al idioma inglés, el nivel mínimo para desempeñar el puesto es intermedio, sin embargo, debido a la naturaleza de las funciones se recomienda que el nivel sea intermedio-avanzado. Por lo tanto, debe mantenerse el dato que se obtuvo en la entrevista.

Con respecto a las habilidades, no es necesario tener interés en enseñar y dirigir a los demás, ya que no se ejerce supervisión en el puesto. Del mismo modo, no se requiere el liderazgo como una competencia necesaria para conducir personas ni el desarrollo de las competencias de los demás.

Es importante agregar la habilidad para negociar debido al contacto que se tiene con los proveedores en el puesto.

Recomendaciones del puesto

- Redactar el objetivo de la siguiente manera: “Brindar soporte y apoyo en la adquisición y entrega de los bienes de suministro para las unidades de negocio de los Trópicos”.
- Indicar el nombre del puesto del jefe de acuerdo a la matriz de puestos de la empresa, es decir, Coordinator Procurement.

- Separar la primera función de la siguiente manera: 1. Colocar el pedido y encargarse del proceso de orden de compra (desde la recepción de la solicitud hasta la entrega al destino final) cumpliendo o superando las expectativas del cliente y apoyando la resolución de los problemas contables. 2. Recibir la confirmación y el suministro completo de los materiales comprados.
- Agregar la siguiente función: “Actuar como el vínculo de comunicación entre los clientes y los especialistas en productos o departamentos técnicos cuando sea requerido”.
- Disminuir el grado de supervisión recibida para que éste sea moderado.
- Establecer el nivel de inglés entre intermedio-avanzado.
- Eliminar el interés por enseñar y dirigir así como el liderazgo para conducir personas.
- Eliminar el desarrollo de competencias propias y de los demás.
- Incluir la habilidad para negociar.

Coordinator Procurement

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Coordinator Procurement
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Desarrollar e implementar los planes y estrategias de abastecimiento para proveer a sitios locales e internacionales de diferentes fuentes, satisfacer las necesidades del cliente y las especificaciones de calidad de los materiales, así como asegurar el mejor costo.
- Funciones del Puesto:
 - Asistir en la creación y ejecución de proyectos siguiendo las mejores prácticas de contratación de abastecimiento.

- Analizar los costos y determinar la mejor relación costo/valor total relacionado con lo siguiente: proveedor, especificaciones, calidad, servicio y logística, para entregar metas de ahorro.
- Diseñar y administrar proyectos clave o cambios en el proceso para asegurar la rentabilidad manteniendo los objetivos de calidad y servicios.
- Velar por las vacaciones, permisos y enfermedades de los compradores que supervisa.
- Supervisar el Centro de Transacciones en el cual se tienen tres personas a cargo.
- Velar por que el proceso que realizan los compradores así como los procesos de compra de las divisiones que tienen asignadas, se efectúen de la mejor manera, con los objetivos planteados a principio de año.
- Supervisión:
 - Recibida: mucha supervisión por parte del Director de Compras.
 - Ejercida: ejerce mucha supervisión a los compradores del Centro de Transacciones del Área de Compras. La supervisión es permanente y tanto individual como grupal.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: negociaciones con los suplidores (esta información se sube a JDE).
 - Toma de decisiones: elegir los suplidores a los que se les va a comprar los materiales de todas las divisiones, decisiones sobre el personal y sobre despidos.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía pero solo para procesos internos. Se requieren tres meses de inducción para desempeñar el puesto.

- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 25% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Gestión de Materiales, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Comercio internacional o campos afines.
- Experiencia: mínimo 3 años en el área de logística, compras, trato con los clientes y en funciones administrativas que involucran procesos de análisis, negociaciones y gestión de proyectos.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, manejo de J.D. Edwards como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, espíritu emprendedor, sentido de pertenencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de analizar los costos de los materiales para abastecer a todas las divisiones. Asimismo, es responsable de supervisar que todos los procesos que realizan los colaboradores que tiene a cargo se efectúen de la mejor manera y que los objetivos se cumplan en el tiempo establecido.

- ¿Por qué?: Para asegurarse de abastecer a todas las divisiones de diferentes fuentes, satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir las especificaciones de calidad de los materiales. Asimismo, debe asegurar el mejor costo de los materiales.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Coordinator Procurement.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere equipo de cómputo para analizar los costos de los materiales de abastecimiento.

Conclusiones del puesto

Debe especificarse el nombre del puesto del jefe de acuerdo a la denominación de la matriz de puestos. El nombre que se propone es Director Procurement.

Actualmente, la persona que desempeña el puesto es supervisada en gran medida, sin embargo, de acuerdo a la posición del puesto en la matriz de la compañía y a las funciones del cargo, se considera que el grado en el que debe ser supervisado debe ser moderado.

De igual modo, la supervisión que ejerce la persona es mucha y es necesario brindar mayor autonomía a los colaboradores para desarrollen sus labores. Por otro lado, debe indicarse el nombre de los puestos que supervisa de acuerdo a la denominación de la matriz de puestos. El nombre que se propone es Representative Procurement.

Recomendaciones del puesto

- Corregir el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre que se propone es Director Procurement.
- Indicar que el grado de supervisión recibida sea moderado.
- Indicar que el grado de supervisión ejercida sea moderado.

- Corregir el nombre del puesto al que supervisa. El nombre que se propone es Representative Procurement.

Specialist Procurement

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Specialist Procurement
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Desarrollar e implementar tanto para la categoría de Paper, Boxes and Plastics así como para la categoría de Equipo & MR Logística, los planes y las estrategias de abastecimiento para proveer a sitios locales e internacionales de diferentes fuentes, satisfacer las necesidades del cliente y las especificaciones de calidad de los materiales, y asegurar el mejor costo total de propiedad.
- Funciones del Puesto:
 - Contribuir al balance de pérdidas y ganancias del negocio (P&L) mediante la búsqueda, identificación y consecución de ahorros en las categorías de Paper, boxes and plastics y la de Equipo&MR Logística.
 - Desarrollo y ejecución de planes de abastecimiento que permitan la apertura y búsqueda de abastecimiento económico, ya sea por la reducción de precios, cambio de proveedores, logística o marcas.
 - Desarrollo y ejecución de estrategias de abastecimiento que permitan la apertura o mejora de las fuentes de abastecimiento desde el punto de vista económico y de calidad.
 - Mantenimiento de contratos asegurando su actualización y aplicación por parte de los proveedores y la empresa.
 - Desarrollo de proyectos de ahorro en materiales de empaque en conjunto con el equipo de Calidad Regional.
 - Elaboración y manejo de reportes.

- Realizar el presupuesto anual y el forecast mensual haciendo análisis de tendencias de las materias primas para empaque.
- Supervisión:
 - Recibida: la persona que se desempeña en la categoría de Paper, Boxes and Plastic recibe poca supervisión por parte del Director Procurement. La persona que se desempeña en la categoría de Equipo & MR Logística recibe supervisión moderada por parte del Director Procurement.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora, teléfono, mobiliario.
 - Información confidencial o documentos: propuestas de proveedores, precios, contratos.
 - Toma de decisiones: realiza recomendaciones sobre las licitaciones, decide sobre el análisis de tendencias y el abastecimiento de papel en las divisiones. Además, decide sobre la asignación de proveedores y las licitaciones.
 - Presupuestos: responsable de alimentar la información con los precios de los materiales. La persona que labora en la categoría de Equipo&MR Logística no tiene responsabilidad por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Para la categoría de Equipo & MR Logística se requieren como mínimo dos semanas de inducción, y para la categoría de Paper, Boxes and Plastic se requiere como mínimo un mes.
- Porcentaje de Viaje: En la categoría de Paper, Boxes and Plastic se viaja dentro y fuera del país, el 5% del tiempo, mientras que en la categoría de Equipo&MR Logística se viaja el 20% del tiempo tanto dentro como fuera del país.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.

- Formación académica: para la categoría de Paper, Boxes and Plastic se requiere un Bachillerato universitario en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas. Para la categoría de Equipo&MR Logística se requiere una Licenciatura en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 2 años para la categoría de Equipo&MR Logística en, negociaciones y relaciones con proveedores. En la categoría de Paper, Boxes and Plastics se requieren 3 años en el área de compras con alcance regional
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, Outlook, conocimiento en JDE como un plus, software de compras.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles, instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto está encargada de buscar el ahorro y la calidad de los materiales para las categorías de Paper, Boxes and Plastic y para la de Equipo&MR Logística. Asimismo, debe formular estrategias que permitan la mejora de las fuentes de abastecimiento. Además, en el área de Paper, Boxes and Plastic se deben

desarrollar proyectos en conjunto con el equipo de Calidad de la compañía, elaborar reportes y analizar tendencias de las materias primas para empaque.

Por otro lado, en ambas áreas se contribuye al Balance de Pérdidas y Ganancias a través de la búsqueda de ahorros a la hora de comprar materiales.

- ¿Por qué?: Para proveer a sitios locales e internacionales de diversas fuentes, satisfacer las necesidades del cliente y las especificaciones de los materiales.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Specialist Procurement.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña a través de negociaciones con proveedores, el análisis de tendencias y el trabajo en equipo con otros departamentos.

Conclusiones del puesto

Para este puesto, existen dos colaboradores que se desempeñan con el mismo nombre del puesto, pero cada colaborador se desarrolla en categorías distintas. Se debe indicar a la par del nombre de cada puesto, la categoría en la que se desarrolla.

En cuanto a la formación académica, para ambos puestos debe indicarse que como mínimo se requiere una Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o campos afines.

Para ambos puestos, se considera que la experiencia debe ser de al menos entre 3 y 5 años de experiencia.

De acuerdo a las funciones del puesto, se considera necesario incorporar la creatividad como una habilidad de la persona, ya que ésta se requiere a la hora de

negociar con los proveedores. Asimismo, es importante agregar la capacidad de previsión o anticipación, así como el sentido de pertenencia.

Se considera que el liderazgo en el puesto no se requiere para conducir personas, debido a que en el cargo no se ejerce supervisión. Del mismo modo, no es necesario el desarrollo como un factor de éxito que permita desarrollar las competencias y los conocimientos de los demás.

Recomendaciones del puesto

- Indicar la categoría en la que se desempeña cada colaborador a la par del nombre. Los nombres que se proponen son: Specialist Procurement (Paper, Boxes and Plastic) y Specialist Procurement (Equipo M&R Logística).
- Establecer como formación mínima una Licenciatura en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o campos afines.
- Delimitar la experiencia mínima entre 3 y 5 años.
- Incorporar la creatividad como una habilidad necesaria para el puesto.
- Incluir la capacidad de observación y atención así como el sentido de pertenencia.
- Eliminar el liderazgo como una competencia requerida para conducir personas y el desarrollo como un factor que permita desarrollar conocimientos en las demás personas.

Manager Procurement

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Manager Procurement
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Supervisar y asegurar que el Departamento de Compras Regional cumpla con el abastecimiento de los materiales para la producción de banano al menor costo total de abastecimiento.

- Funciones del Puesto:
 - Supervisar y aprobar las negociaciones de los especialistas de categorías.
 - Asegurar el cumplimiento de las metas y los proyectos de ahorro.
 - Supervisar el desarrollo del equipo de trabajo (reuniones de carrera).
 - Liderar proyectos estratégicos de ahorro.
 - Llevar el control de los KPI's en el área de papel.
 - Dar apoyo y soporte a su supervisor (alinear el nivel de los esfuerzos de compra con las estrategias de la compañía en las áreas de optimización de costos y excelencia operativa).
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Director de Regional de Compras.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y periódica a los especialistas en las categorías de papel y plásticos, agroquímicos, fertilizantes, tarimas y esquineros y el planificador de papel.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: negociaciones, estrategias de la compañía a nivel de abastecimiento, contratos de suplidores.
 - Toma de decisiones: opciones de abastecimiento (suplidores), decisiones a nivel de proyectos de ahorro.
 - Presupuestos: presupuesto de los materiales para la producción de banano en la parte de volumen variable y hectárea variable (agroquímicos, fertilizantes).
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Una persona nueva requiere de 1.5 a 2 meses, alguien interno 1 mes.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 15% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.

- Formación académica: maestría en Administración de Empresas, Producción Industrial, Gerencia de Proyectos.
- Experiencia: mínimo 3 años en supervisión, en el área de compras o puestos similares.
- Idiomas: inglés avanzado para poder negociar. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad para trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo e individualmente, por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, espíritu emprendedor, sentido de pertenencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de aprobar las negociaciones de los especialistas en cada una de las categorías, además, debe liderar proyectos de ahorro y alinear los esfuerzos del departamento con las estrategias de la compañía. Asimismo, debe velar por el desarrollo de carrera de los colaboradores que supervisa.
- ¿Por qué?: Para asegurar el abastecimiento de los materiales para la producción de banano al menor costo.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.

- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Manager Procurement.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere poner en práctica habilidades de negociación con proveedores para obtener los mejores costos para la materia prima.

Conclusiones del puesto

Debe especificarse el nombre del puesto del jefe de acuerdo a la denominación de la matriz de puestos. El nombre que se propone es Director Procurement.

Actualmente el ocupante del puesto no tiene conocimiento sobre el nombre adecuado del puesto que supervisa, por lo tanto, debe especificarse el nombre del puesto que supervisa de acuerdo a la nomenclatura que se utiliza en la matriz de puestos de la empresa. El nombre que se recomienda es: Coordinator Procurement.

En cuanto a la experiencia para desempeñar el cargo, se considera que ésta debe ser mínimo de cinco a siete años tanto supervisando personal así como en el área de compras.

Por otro lado, debido a que las negociaciones deben realizarse en inglés, es indispensable que la persona sea totalmente bilingüe.

Además, se recomienda agregar la capacidad para negociar.

Recomendaciones del puesto

- Corregir el nombre del puesto del jefe inmediato. El nombre que se propone es Director Procurement.
- Indicar el nombre del puesto que supervisa de acuerdo a lo estipulado en la matriz de puestos. El nombre que se recomienda es: Coordinator Procurement.

- Establecer como mínimo de 5 a 7 años de experiencia en el manejo de personal y en el área de compras.
- La persona para desempeñar el puesto debe ser totalmente bilingüe.
- Agregar la habilidad para negociar.

Director Procurement

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Director Procurement (compras de materiales)
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Asegurar el abastecimiento continuo de los materiales requeridos bajo las mejores condiciones de costo total, tomando en cuenta el servicio y la calidad.
- Funciones del Puesto:
 - Responsable de liderar el Grupo Regional de Compras y los departamentos locales de Materiales y Suministros (M&S) a nivel de las divisiones, con un gasto anual de \$ 280 millones.
 - Responsable de liderar el desarrollo e implementación de estrategias de Abastecimiento Estratégico Global, a través del análisis de la cartera y la aprobación de varios niveles de autoridad dentro de Chiquita.
 - Responsable de dirigir el Centro de Servicio Regional de Compras a través del mapeo de procesos, la creación de Procedimientos Operativos Estándar y medidas de éxito e indicadores de desempeño, así como de sistemas de aceleración.
 - Responsable del Plan de Gestión de Sucesión de Materiales y Suministros en varias divisiones productoras de banano, así como en la Organización Regional de Compras.
 - Desarrollo de la Organización de Compras.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Vicepresidente de Compras.

- Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y permanente a los Superintendentes de materiales en las divisiones y al Gerente de Compras.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: negociaciones, desarrollo de materiales potenciales a utilizar.
 - Toma de decisiones: definición y ejecución de estrategias de compras.
 - Presupuestos: es responsable de los precios de los materiales que utiliza la compañía con una frecuencia mensual y anual, sobre el presupuesto de materiales que se utilizan en la producción bananera.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. El plazo de inducción para el puesto depende de la experiencia de la persona; alguien interno de la compañía requiere como mínimo dos semanas.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 30% del tiempo, con una frecuencia mensual.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Ingeniería Industrial.
- Experiencia: mínimo 8 años en compras y operaciones.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, JDE como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.

- Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir, así como por servir al negocio sin descuidar la atención al cliente.
- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, espíritu emprendedor, sentido de pertenencia.
- Competencias: Liderazgo, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de dirigir y supervisar al Grupo Regional de Compras y a los departamentos locales de suministro. También, es el líder del desarrollo e implementación de estrategias de abastecimiento y además, dirige el Centro de Servicio Regional de Compras.
- ¿Por qué?: Para asegurar el abastecimiento de los materiales para la producción de banano al menor costo tomando en cuenta servicio y calidad.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Director Procurement.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere de la formulación y ejecución de estrategias para comprar materiales que cumplan los requerimientos de calidad a un menor costo.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse el nombre del cargo de acuerdo a la nomenclatura utilizada en la matriz de puestos de la compañía. El nombre que debe utilizar es Director Procurement.

Del mismo modo, debe indicarse el nombre del puesto del jefe inmediato basándose en la denominación que se estipula en la matriz de puestos de la

empresa. El nombre del puesto del jefe inmediato que se recomienda es Vice President Global Procurement.

Los nombres de los puestos que supervisa deben estar de acuerdo a la denominación de la matriz de puestos, los cuales son: Clerk Procurement, Representative Procurement, Specialist Procurement, Coordinator Procurement y Manager Procurement. Además debe agregarse el puesto de Administrative Assistant como parte de los puestos que supervisa este cargo.

Por otro lado, la supervisión que ejerce sobre el Manager Procurement debe disminuirse para que sea poca.

Existe una discrepancia entre la formación académica y la experiencia mínima para desempeñar el puesto, ya que actualmente se requiere un Bachillerato universitario en Ingeniería Industrial y como mínimo ocho años de experiencia. Sin embargo, debido a que esta es una de las posiciones más altas dentro de la compañía, se considera que la persona que ocupe el cargo cuente con una Maestría en Ingeniería Industrial o campos afines como mínimo. La experiencia mínima se considera que es adecuada.

En cuanto al manejo del idioma inglés, es necesario que para esta posición la persona sea completamente bilingüe.

Con respecto a las competencias, a pesar de que en el puesto no se da cumplimiento a proyectos, es necesaria la ejecución para instruir a los colaboradores que se tienen a cargo para que mejoren sus labores. También, es necesario el desarrollo de competencias ajenas para incorporar conocimientos nuevos al área de trabajo.

Recomendaciones del puesto

- Indicar de manera correcta el nombre del puesto, el cual es Director Procurement.
- Corregir el nombre del puesto del jefe inmediato, siendo el adecuado: Vice President Global Procurement.

- Incorporar el nombre de los puestos que son supervisados con la siguiente denominación: Clerk Procurement, Representative Procurement, Specialist Procurement (Paper, Boxes and Plastics), Specialist Procurement (Equipo M&R Logística), Coordinator Procurement y Manager Procurement.
- Agregar el puesto de Administrative Assistant como parte de los cargos que son supervisados.
- Disminuir la supervisión que recibe el Manager Procurement para que ésta sea poca.
- Establecer como formación mínima una Maestría en Ingeniería Industrial o campos afines.
- Indicar que la persona debe ser completamente bilingüe.
- Incluir la ejecución como una competencia necesaria para que los colaboradores mejoren las labores.
- Agregar el desarrollo como un factor crítico del éxito que ayude a incentivar las competencias de los demás a través del uso de diversas herramientas.

Clerk Supply Chain

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Clerk Supply Chain
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Gestionar el proceso de facturación y el Equipo Maestro J.D. Edwards. Suministrar el resumen del estado de las cuentas de alquiler de equipo.
- Funciones del Puesto:
 - Actualizar el equipo maestro.
 - Revisar y procesar las facturas de las compañías de leasing.
 - Revisión de pagos de arrendamiento con el Departamento de Contabilidad.

- Realizar informes de inventario de equipos y proporcionar información relacionada con este informe.
- Analizar los informes con el fin de encontrar posibles inconsistencias en el equipo maestro.
- Administración de equipo accidentado: después de dar de baja el equipo, solicitar las facturas, procesarlas (hasta que se lleve a las cuentas por pagar), ingresar y generar la información de respaldo y una carta de cobro a la división en la que se dio el daño.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte de la persona que labora como Senior Planner Allocation.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: información financiera y costos de equipos.
 - Toma de decisiones: la toma de decisiones corresponde al jefe, todo es estandarizado en el puesto.
 - Presupuestos: no es responsable por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía pero es muy básico. Se requiere una inducción mínima de un mes para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar en el puesto.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o campos afines.
- Experiencia: mínimo 1 año en facturación, logística, cuentas por pagar.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, sistemas contables básicos.

- **Habilidades y Competencias:**
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, sentido de pertenencia.
 - Competencias: ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: El ocupante de este puesto es el encargado de realizar todas las operaciones relacionadas con el equipo maestro, asimismo, se encarga del procesamiento de las facturas de leasing.
- ¿Por qué?: Con el fin de gestionar de manera adecuada el proceso de facturación y el Equipo Maestro J.D. Edwards.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Clerk Supply Chain.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere del uso de equipo de cómputo para actualizar y revisar la información que se procesa en JDE.

Conclusiones del puesto

Se considera que tener pasaporte y Visa Americana no debe ser un requisito necesario para desempeñar el puesto, sino más bien puede tomarse como un plus contar con esta documentación.

En cuanto a la experiencia para desempeñar el puesto, lo más adecuado es haber laborado como mínimo dos o tres años en puestos de facturación, logística o cuentas por pagar; sin embargo, debido a la naturaleza del puesto y a las funciones que se llevan a cabo, el tiempo mínimo puede ser de un año.

Con respecto al idioma inglés, de acuerdo al grado salarial del puesto, lo mínimo que se requiere es un manejo intermedio del idioma, sin embargo, para este puesto se necesita un manejo avanzado del mismo.

Al igual que en todos los puestos, es necesario que el colaborador tenga un alto espíritu emprendedor para llevar a cabo las tareas y dar el mejor esfuerzo.

Por otro lado, se considera que la ejecución no es necesaria para instruir a otros miembros de la organización a que mejoren las labores, ya que en el puesto no se ejerce supervisión. Tampoco es necesario desarrollar las competencias de otras personas, ya que en el cargo no se entrena ni capacita a otros miembros de la organización.

Recomendaciones del puesto

- Considerar la posesión de pasaporte y Visa Americana como un plus para desempeñar el puesto.
- Mantener un año como experiencia mínima para desempeñar el puesto.
- Establecer como mínimo un nivel avanzado de inglés.
- Incorporar el espíritu emprendedor como un requisito necesario para laborar en el cargo.
- Eliminar la ejecución como un factor crítico para instruir a otros a que mejoren sus labores, y el desarrollo de competencias ajenas para incorporar conocimientos nuevos al área de trabajo.

Representative Allocation

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Representative Allocation (Coordinador de inventario de fruta)
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Ejecutar los procesos para proporcionar el seguimiento preciso y oportuno del inventario de fruta en toda la cadena de suministro global de la actividad bananera y piñera de Chiquita.
- Funciones del Puesto:
 - Brindar soporte e información clave que alimenta al sistema J.D.E, a los equipos de proceso de liquidación de fruta, y al grupo de planificación financiera para el cálculo de inventario en tránsito.
 - Proporcionar retroalimentación para resolver problemas específicos de los inventarios de banano y piña y mejorar los procesos.
 - Apoyar y crear los inventarios mundiales de banano y piña en J.D.E., basándose en el flujo de la fruta en la cadena suministro, proporcionando la coordinación necesaria con diversos grupos implicados en el seguimiento del volumen en toda la cadena como: mesas de frutas, granjas, puertos tropicales, mercados (puertos de descarga), distribución en el mercado, la asignación y programación de nave y estiba.
 - Garantizar el mantenimiento apropiado del sistema de datos maestros para el buque de carga y la liquidación de fruta (transferencia de precios y catálogo de proveedores).
 - Brindar apoyo operativo en la creación de órdenes de fruta y en las revisiones de las mismas.
 - Semanalmente elaborar la reconciliación de volumen con el Departamento de contabilidad de Norteamérica.
 - Soporte a las divisiones en la creación de barcos, viajes.
 - Crear y controlar de Sku's.

- Supervisar y controlar la información que se recibe de las divisiones para procesarla en JDE.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte de la persona que labora como Senior Planner Allocation.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: volúmenes de exportación y precios de suplidores.
 - Toma de decisiones: se decide si el inventario está bien o no, sobre la información de las divisiones, el tipo de frutas que se envían, cuál información es relevante y cuál no.
 - Presupuestos: no es responsable por ningún presupuesto.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de un mes para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: no se requiere viajar en el puesto.
- Requisitos Legales: no se requiere Visa Americana ni pasaporte.
- Formación académica: Bachillerato universitario en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o campos afines.
- Experiencia: mínimo 2 años en procesos de distribución (gestión de inventarios, compras o fabricación, exportaciones e importaciones).
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, Microsoft Project. Manejo de JDE como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad analítica y de manejo de datos, capacidad de trabajar bajo presión.

- Interés por trabajar en equipo, así como por servir a los demás.
- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
- Capacidad para gestionar una gran cantidad de datos, analizar y producir recomendaciones e información relevante.
- Competencias: liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se realizan operaciones relacionadas al inventario de banano y piña. Se proporciona información para resolver los problemas que se presenten con los inventarios de la fruta, además, se brinda apoyo en la creación de los inventarios mundiales de fruta. También, se garantiza el mantenimiento del sistema de datos que contiene información de la fruta; asimismo, se brinda apoyo en la creación de órdenes de fruta y se revisan dichas órdenes. En este puesto se le da soporte a las divisiones en la creación de barcos y de viajes, y se supervisa y controla la información que se recibe de las divisiones para procesarla en JDE.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar el seguimiento adecuado del inventario de banano y piña en la cadena de suministro global de la compañía.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Representative Allocation.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere del uso de equipo de cómputo para procesar la información de las divisiones en el sistema JDE,

además se requiere comunicación constante con las divisiones para brindar apoyo y soporte.

Conclusiones del puesto

A pesar de que en el puesto no se viaja, se considera que es importante contar con pasaporte y Visa Americana, sin embargo, estos documentos no deben ser una limitante para desempeñar el puesto. Por lo tanto, se recomienda que la tenencia de estos documentos legales sea un plus.

Para un puesto de este nivel, el manejo de inglés intermedio es lo mínimo que se requiere, sin embargo, este puesto está a cargo del inventario de fruta en Norteamérica y Europa, por lo que el manejo del idioma debe ser muy alto. Se recomienda que para este puesto, el nivel mínimo de inglés debe ser avanzado.

En cuanto a las habilidades y competencias, se considera que para esta posición no es necesario el liderazgo para conducir personas debido a que no se ejerce supervisión. Del mismo modo, no se requiere el desarrollo de competencias ajenas ni entrenar a otras personas.

En términos generales, se tiene un buen conocimiento del perfil del puesto y de la persona idónea para desempeñarlo.

Recomendaciones del puesto

- Considerar la posesión de pasaporte y Visa Americana como un plus para desempeñar el puesto.
- Mantener el manejo avanzado del idioma inglés.
- Eliminar el liderazgo para conducir personas como una competencia necesaria para desempeñar el puesto.
- Descartar el desarrollo de competencias y conocimientos de los demás como un factor de éxito necesario para desempeñar el puesto.

Planner Allocation (NA Stowage and Scheduling)

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Planner Allocation (Na Stowage and Scheduling)
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Preparar el plan de estiba de buques y coordinar los horarios para las rotaciones de los barcos de Norteamérica. Asegurar la mayor eficiencia en las operaciones de carga y descarga, minimizando el costo y el tiempo en Puerto, cumpliendo con los requisitos de calidad del mercado y de la fruta.
- Funciones del Puesto:
 - Producir y reportar el análisis de las varianzas en el rendimiento de la estiba y la programación.
 - Coordinar y planificar el mantenimiento de los barcos y del muelle con Diamond Ship Management.
 - Participar y proporcionar apoyo analítico al proceso de planificación de la programación de los barcos.
 - Coordinar y dar seguimiento a los volúmenes de descarga de los barcos y los equipos.
 - Actualización de KPI's relacionados con los puertos y buques.
 - Funcionar como un canal de comunicación entre los capitanes, los propietarios y los puertos si aparece cualquier problema que pueda afectar a los buques.
 - Coordinar con el Departamento de Asignación y el Departamento de Carga Comercial la capacidad del barco.
 - Coordinar con diferentes cuentas (Carga Comercial, Piñas, CFS, Banano y Equipo) la capacidad del buque para los diferentes servicios.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Manager Stowage and Scheduling.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: sobre las capacidades y volúmenes de fruta.
 - Toma de decisiones: sobre capacidades, tiempos de operación, disminución o aumento de velocidad del barco, espera de la llegada de los contenedores a los barcos, la asignación de espacios.
 - Presupuestos: tiene responsabilidad indirecta sobre presupuestos, ya que las decisiones en cuanto a la velocidad de los barcos afecta directamente el presupuesto del búnker, asimismo, las decisiones en cuanto a la visita de los puertos afecta el presupuesto de los mismos.
- Inducción: no existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de un mes para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país el 5% del tiempo. Disponibilidad 24/7.
- Requisitos Legales: se requiere pasaporte y Visa Americana.
- Formación académica: Licenciatura en Logística, Ingeniería Industrial, Comercio Internacional, Administración de Empresas.
Maestría en Administración de Empresas como un plus.
- Experiencia: mínimo 5 años en el área de logística y operaciones.
- Idiomas: inglés avanzado, preferiblemente bilingüe. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, comprensión de planes, detalles, instrucciones (verbales y escritas), análisis para resolver problemas, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, por servir a los demás, así como por enseñar y dirigir.

- Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo debido a las decisiones que se toman, organización, planificación y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad debido a que no recibe mucha supervisión, orden y aseo, paciencia, espíritu emprendedor, creatividad.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se desarrollan funciones relacionadas a la programación de los barcos. Además, se coordinan las operaciones de carga y descarga y se da seguimiento a los volúmenes de fruta. Por otro lado, el ocupante del puesto debe ser un vínculo de comunicación para todos aquellos que se vean involucrados en las operaciones de estiba y programación.
- ¿Por qué?: Para coordinar los horarios de las rotaciones de las naves norteamericanas y para garantizar la eficiencia en las operaciones de carga y descarga, asegurando la minimización de costos y cumpliendo los estándares de calidad de la fruta y del mercado.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Planner Allocation (NA Stowage and Scheduling).
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando equipo de cómputo y aparatos telefónicos. Además, se utilizan estrategias de negociación, planificación y comunicación.

Conclusiones del puesto

La supervisión recibida actualmente es poca, sin embargo debido al grado salarial se recomienda que se aumente el grado de supervisión a moderada.

En términos generales, se concluye que el ocupante del puesto tiene gran conocimiento del puesto que desempeña y es consciente del perfil de la persona idónea para desempeñarlo.

Recomendaciones del puesto

- Aumentar el grado de supervisión para que ésta sea moderada.

Senior Planner Allocation

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Planner Allocation
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Preparar la planificación de la asignación de banano para América del Norte, incluyendo el pronóstico y la planificación a corto (plan operativo) y largo plazo (BOY). Coordinar los volúmenes asignados con las divisiones para las rotaciones básicas de Norteamérica. Asegurar la fuente de asignación más eficiente al mercado teniendo en cuenta las operaciones de carga y programación, la minimización de costos y la reducción de la descarga, cumpliendo las necesidades del mercado y de calidad.
- Funciones del Puesto:
 - Planificar, coordinar y dar seguimiento al plan operativo (corto plazo) por mercado con: escritorio fruta (divisiones), Departamento de Calidad, Programación, Estiba y Equipos, operaciones portuarias, las operaciones marítimas y CLS.
 - Preparar el Programa de Cargas y las Órdenes de Fruta para Norteamérica.
 - Generar el Pronóstico Operativo para las líneas de terceros que van a los puertos de América del Norte.
 - Participar y proporcionar apoyo analítico a los procesos de planificación de la asignación.

- Elaborar y presentar el pronóstico BOY para el mercado de Norteamérica.
- Supervisar el puesto de Coordinador de Inventario de fuentes de frutas (Representative Allocation).
- Proporcionar respaldo al Superintendente de asignación en Europa (European Allocation Superintendent) y al Gerente de asignación (Manager Allocation) cuando sea necesario.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte de la persona que labora como Manager Planning Sourcing and Allocation.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y periódica a la persona que desempeña el puesto de Representative Allocation.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: manejo de volúmenes y cambios de rotaciones.
 - Toma de decisiones: recomendaciones sobre los recortes de fruta a los mercados, inventarios considerando el mercado y la producción.
 - Presupuestos: presupuesto de compras de fruta de manera esporádica (hace sugerencias pero no decide del todo).
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de tres semanas “full time”.
- Porcentaje de Viaje: se requiere viajar en el puesto el 5% del tiempo dentro y fuera del país, la frecuencia es esporádica y se viaja mayoritariamente dentro del país.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Logística, Ingeniería Industrial, Comercio internacional, Administración de Empresas, campos afines.
- Experiencia: mínimo 5 años en logística y operaciones.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.

- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, Essbase, J.D. Edwards como un plus.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, buena memoria, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, así como por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, sentido de pertenencia.
 - Competencias: liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto es la encargada de la asignación de fruta para América del Norte. Además, participa brindando apoyo y soporte en el proceso de planificación para la asignación.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar fuentes de abastecimiento eficientes para la asignación de banano en Norteamérica.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Planner Allocation.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere del uso de diversos sistemas contables para realizar análisis que permitan asignar adecuadamente la fruta en Norteamérica.

Conclusiones del puesto

Debe indicarse el nombre del puesto que ocupa su jefe de acuerdo a la denominación que se utiliza en la matriz de puestos de la compañía.

Actualmente el ocupante del puesto considera que la supervisión que ejerce es periódica, sin embargo, de acuerdo a lo observado durante la permanencia en la compañía, pudo concluirse que la supervisión que se ejerce en este puesto es permanente.

Con respecto al tiempo de inducción, tres semanas a tiempo completo serían suficientes para entrenar al ocupante del puesto, sin embargo, no se le puede brindar entrenamiento a una persona a tiempo completo, por lo tanto se recomienda tomar un mes de inducción como mínimo.

En cuanto a la experiencia, se considera que una persona con tres o cuatro años laborando en el área de logística, podría desempeñar el puesto. Se recomienda que el intervalo para esta variable sea entre tres y cinco años de experiencia en la misma área.

En cuanto a las habilidades, al tener personas a cargo en este puesto, se considera necesaria la inclinación por enseñar y dirigir a los demás. También, el espíritu emprendedor es importante dentro del puesto para lograr mayor eficacia en las tareas.

En cuanto a las competencias, se considera necesaria la ejecución para ayudar a otros miembros de la organización a mejorar las labores. De igual modo, aunque el puesto no lo exija, es importante que la persona que desarrolle el puesto esté interesada por buscar mantenerse actualizada para incorporar conocimientos nuevos al área de trabajo.

Recomendaciones del puesto

- El nombre del puesto del jefe que se propone es Manager Allocation.
- Indicar que la supervisión ejercida es permanente.

- Delimitar un mes como mínimo para recibir inducción.
- Establecer como experiencia entre 3 y 5 años como mínimo.
- Incluir el interés por enseñar y dirigir a los demás, así como el espíritu emprendedor para poder desempeñar el puesto.
- Agregar la ejecución como una competencia que ayude a otros miembros a mejorar sus labores.
- Incorporar el desarrollo como una competencia para buscar mantenerse actualizado e incorporar conocimientos nuevos al área de trabajo.

Manager Stowage and Scheduling

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Manager Stowage and Scheduling
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Preparación y coordinación del presupuesto de la compra de búnker. Coordinación con las navieras de tercera línea a cargo de la planificación de los barcos. Cumplimiento de las estibas y llegadas a tiempo al mercado. Dar soporte a los proyectos relacionados con “shipping”.
- Funciones del Puesto:
 - Planificar y dar seguimiento al presupuesto de consumo de búnker, así como planificar y gestionar el forecast de consumo de búnker.
 - Coordinar horarios para las líneas de terceros.
 - Coordinación con las personas encargadas de los barcos y los horarios para las líneas de terceros y lo relacionado con nuevas rutas y tarifas.
 - Planear y coordinar todas las unidades de mantenimiento e intercambio CA (Control Atmosphere ó Atmosfera Controlada) con el Departamento Técnico en Diamond.
 - Análisis de rotaciones y de costos para dar soporte a los proyectos de shipping.

- Supervisar las operaciones de los barcos de Norteamérica y Europa relacionadas a la estiba y los itinerarios
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte de la persona que labora como Director Shipping and Allocation.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y periódica a las personas que se desempeñan como Planner Allocation.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: presupuestos, información sobre volúmenes, costos de barcos y compras de búnker, distribución de la fruta.
 - Toma de decisiones: decisiones económicas, zarpe de los barcos, volumen del barco, toma de búnker de un puerto o de otro, recomendaciones sobre cuál es el mejor barco.
 - Presupuestos: presupuesto de compras y administración de búnker.
- Inducción: no existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de cuatro meses para una persona externa y dos meses para una persona interna.
- Porcentaje de Viaje: se requiere viajar en el puesto entre el 10-15% del tiempo dentro y fuera del país.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Logística, Ingeniería Industrial, Administración de Empresas, campos afines. Maestría en Administración de Empresas, Logística o Finanzas como un plus.
- Experiencia: mínimo 3 a 5 años en logística y operaciones. Experiencia en operaciones de envío es una ventaja.
- Idiomas: inglés 100%. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point avanzado.

- **Habilidades y Competencias:**
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para resolver problemas, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden, paciencia, espíritu emprendedor.
 - Competencias: liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto es la encargada del control y manejo del presupuesto de consumo de búnker, además, debe coordinar los horarios de los barcos para las líneas navieras de terceros.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar la llegada a tiempo de los barcos al mercado y garantizar el manejo adecuado del presupuesto de compra de búnker.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Manager Stowage and Scheduling.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere estar en comunicación con los encargados de las líneas navieras de terceros.

Conclusiones del puesto

Debe agregarse la función de la coordinación de las rutas y tarifas.

Debe indicarse el nombre del puesto del jefe inmediato de acuerdo a la denominación utilizada en la matriz de puestos de la compañía. El nombre que se propone es Director Shipping.

Agregar el puesto de Planner Allocation (NA Stowage and Scheduling) dentro de los puestos que son supervisados por este cargo.

En cuanto al proceso de inducción se recomienda establecer como mínimo dos meses. Debe agregarse como requisito contar con disponibilidad 24/7.

Con respecto al nivel de inglés, se considera que lo mínimo que se requiere es un manejo avanzado del idioma, sin embargo, debido a la naturaleza del puesto y a la comunicación que se mantiene con encargados de líneas navieras de terceros, se considera que debe mantenerse el dato obtenido en la entrevista, es decir, la persona debe ser totalmente bilingüe.

Se considera que es necesario que la persona sea creativa para solucionar problemas. Por otro lado, al tener personal a cargo, es necesario que la persona tenga interés por enseñar y dirigir.

Es importante también, contar con un fuerte sentido de pertenencia para poder desempeñar las funciones del cargo.

Recomendaciones del puesto

- Agregar la siguiente función: “Coordinar nuevas rutas y tarifas”.
- Indicar de manera correcta el nombre del puesto del jefe inmediato, el cual es Director Shipping.
- Agregar el puesto de Planner Allocation (NA Stowage and Scheduling) dentro de los puestos que son supervisados.
- Delimitar como mínimo dos meses de inducción.
- Incorporar la disponibilidad 24/7.
- Indicar que la persona debe ser completamente bilingüe para desempeñar el cargo.

- Incluir la creatividad y el interés por enseñar y dirigir para llevar a cabo el puesto.
- Agregar el sentido de pertenencia como requisito para llevar a cabo el puesto.

Manager Allocation

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Manager Allocation
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Responsable de la asignación de banano y piña para los mercados tanto de América del Norte, Europa y Medio Oriente.
- Funciones del Puesto:
 - Dirigir y administrar efectivamente la cadena de suministro con el fin de garantizar y asegurar que los mercados van a cubrir el 100% de sus demandas de banano y piña.
 - Servir como un vínculo común entre todas las áreas involucradas en la cadena de suministro, asegurando el uso más eficiente de los recursos disponibles, al mismo tiempo, realizando esfuerzos de integración y sinergia entre mercados, fuentes de fruta y logística.
 - Seguimiento de KPI definido (por ejemplo, las variaciones de la demanda y la disponibilidad) para asegurar que el proceso de planificación se realiza correctamente.
 - Participar activamente en las iniciativas relacionadas con la mejora continua de procesos y reducción de costos.
 - Responsable de coordinar y negociar los requisitos de carga de los fletes de corto plazo de la compañía con navieras de tercera línea.
 - Elaborar y presentar a la organización, el Plan de Asignación para el negocio del banano y la piña.

- Supervisión:
 - Recibida: moderada supervisión por parte de la persona que labora como Vice President Allocation.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada, individual y permanente a las personas que se desempeñan como Allocation Superintendent (Europe and North America), Pineapples Coordinator, Export Coordinator, Analyst Allocation.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo, mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: volúmenes, demanda, datos de planning (estimados), responsable de que la información de la base de datos sea correcta.
 - Toma de decisiones: recomendaciones sobre la asignación de fruta para los mercados y sobre el balance de la oferta y demanda de los mercados de Europa. Decide sobre cuánta fruta al contado hay que ir a comprar.
 - Presupuestos: administración del presupuesto de navieras externas de Mundimar (negocia con navieras y acuerda tarifas).
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía pero no es el mejor ni es como antes. Se requiere una inducción mínima de un mes para una persona sin experiencia.
- Porcentaje de Viaje: se requiere viajar en el puesto el 5% del tiempo dentro y fuera del país.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Licenciatura en Ingeniería Industrial. Maestría en Administración de Empresas.
- Experiencia: mínimo 5 años en puestos gerenciales.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel avanzado, Power Point, conocimiento en J. D. Edwards y Essbase como un plus.

- **Habilidades y Competencias:**
 - Habilidades mentales: capacidad de observación y atención, previsión o anticipación, creatividad e inventiva, comprensión de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Interés por trabajar en equipo, por enseñar y dirigir.
 - Confianza en sí mismo, facilidad de expresión, responsabilidad, sentido de pertenencia, análisis y resolución de problemas.
 - Competencias: liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: La persona que desempeña este puesto es la encargada administrar la cadena de suministro para garantizar satisfacer la demanda de los mercados de banano y piña. Asimismo, debe ser un vínculo común entre todas las parte involucradas en la cadena de suministro. También, debe participar de manera activa en los procesos de búsqueda de ahorro y preparar el Plan de Asignación para los mercados.
- ¿Por qué?: Para garantizar la asignación adecuada de banano y piña para los mercados de Norteamérica y Europa.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Manager Allocation.
- ¿Cómo?: Para llevar a cabo este puesto se requiere utilizar diversas técnicas de organización y planificación para garantizar la asignación adecuada de la fruta.

Conclusiones del puesto

Actualmente la persona recibe una supervisión moderada. De acuerdo a la posición del cargo en la matriz de puestos de la compañía, la supervisión recibida debería ser poca. Sin embargo, debido a la complejidad de las tareas de este cargo y a la responsabilidad que tiene sobre las decisiones que se toman, se considera que la supervisión recibida en realidad es moderada, ya que dentro del puesto se requiere trabajar en equipo con la jefatura para asegurar el abastecimiento de fruta en los mercados.

Los nombres de los puestos que supervisa deben indicarse de acuerdo a la denominación que se utiliza en la matriz de puestos de la compañía. Los nombres que se proponen son: Analyst Logistics, Coordinator Logistics, Senior Planner Allocation, Assistant Customer Service.

Por otro lado, todos los colaboradores que le reportan de manera directa a este puesto, son supervisados de manera moderada, sin embargo, el Senior Planner Allocation debería ser supervisado en menor medida, ya que tiene más autonomía para desempeñar el cargo. Al igual que con la supervisión recibida en el puesto, la que se ejerce también debe ser moderada independientemente del grado salarial o la posición en la matriz de puestos, debido a la interacción que existe entre el equipo de trabajo.

Con respecto a las áreas de experiencia, debe incluirse haber laborado en el área de logística y abastecimiento de productos.

En cuanto al nivel de inglés, la persona en un puesto de ese nivel gerencial debe ser bilingüe, por lo tanto se propone corregir este dato en la descripción del puesto.

Al igual que en todos los cargos, es necesario mantener buenas relaciones interpersonales para desempeñar el puesto, ya que el desarrollo de las funciones conlleva el convivio con puestos de niveles más altos y más bajos. También, el espíritu emprendedor es necesario para éste y todos los puestos.

Asimismo, es de suma importancia ser una persona organizada y planificada, esta habilidad le permite a la persona organizar y planificar con mayor eficiencia el abastecimiento de fruta para los mercados que tiene a cargo, de esta manera, se garantiza que el suministro de fruta esté a tiempo y en las cantidades solicitadas.

Recomendaciones del puesto

- Mantener el grado moderado de supervisión recibida en el puesto.
- Mantener el grado moderado de supervisión ejercida.
- Indicar los puestos que supervisa el puesto de la siguiente manera: Analyst Logistics, Coordinator Logistics, Senior Planner Allocation, Assistant Customer Service.
- Agregar la experiencia en el área de logística, abastecimiento de productos y el manejo de la cadena de suministros.
- Indicar que la persona debe ser completamente bilingüe.
- Incorporar el manejo de las buenas relaciones interpersonales y el espíritu emprendedor.
- Incluir la organización y disciplina dentro de los rasgos con los que debe contar la persona para desempeñar el cargo.

Vice President Farm Operations and Production

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Vice President Farm Operations and Production
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Velar por la administración, control y manejo de las fincas propias de Chiquita en Latinoamérica.
- Funciones del Puesto:
 - Control eficiente del costo de la fruta por caja.
 - Manejo adecuado de la calidad de acuerdo a las expectativas del mercado.

- Control eficiente de la mano de obra.
 - Búsqueda constante de mejoras en la productividad.
 - Entrenamiento y desarrollo del personal administrativo de cada una de las divisiones, desarrollar y entrenar a la gente para el plan de sucesión.
 - En el área de Responsabilidad Corporativa: manejar las operaciones de acuerdo a los parámetros de responsabilidad de Chiquita (certificaciones de las fincas, certificaciones obligatorias y externas con las que está comprometida la empresa).
 - Negociaciones con sindicatos y operaciones sindicalizadas en los cuatro países.
 - Interacción con trabajadores, presidentes de la compañía, clientes, ONG's externas, periodistas, inversionistas, clientes del mercado.
 - Presenciar conferencias financieras de presupuestos, volúmenes de fruta.
 - Promotor de entrenamiento y desarrollo de la gente para las operaciones.
 - Encargarse de la parte práctica de las operaciones y decidir temas técnicos con el CTO.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas.
 - Ejercida: mucha supervisión a los Gerentes Generales de cada división (Honduras, Guatemala, Costa Rica, Panamá), Gerente de Relaciones Laborales, Gerente de Estimaciones de Fruta, Gerente de Responsabilidad Corporativa.

La supervisión ejercida es individual y permanente debido a que cada división tiene aspectos culturales diferentes, por lo que la interacción no es igual; este tipo de supervisión le permite una retroalimentación más real.

- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo. Los gerentes de cada división son responsables de la operación y lo que pase en cada una de las divisiones.
 - Información confidencial o documentos: manejo de operaciones que están a su cargo, estándares que se manejan, las negociaciones colectivas, manejo de agroquímicos.
 - Toma de decisiones: en el área de las negociaciones colectivas todos los aspectos que puedan generar huelgas o que afecten a las divisiones, sobre prácticas agrícolas y supervisión, renovaciones y decisiones de inversión, planes de desarrollo, decisiones técnicas desde el punto de vista agrícola.
 - Presupuestos: aprobaciones de capital, presupuestos anuales de las divisiones de acuerdo al plan de cada una de ellas, revisión de las líneas de presupuesto, estimaciones para el año, ejecución presupuestal.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía, sin embargo es un proceso más de desarrollo y entrenamiento. Se requiere una inducción en el puesto para familiarizarse con el resto de las interacciones.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país entre un 70-80% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Maestría en Ingeniería Agronómica o Ingeniería Agrícola, Maestría en Administración de Empresas como un plus. Conocimiento en Ingeniería Industrial.
- Experiencia: mínimo 15 años con conocimientos fuertes de agricultura y finanzas enfocadas al manejo de fincas, relaciones laborales y negociación colectiva, manejo de personal y de contratos colectivos.
- Idiomas: 100% inglés (Bilingüe).
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.

- **Habilidades y Competencias:**
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, creatividad, buena memoria, comprensión y formulación de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Preferencia por trabajos en equipo, inclinación por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Rendición de cuentas, toma de decisiones, establecimiento de alianzas, negociación y resolución de conflictos. Habilidad de investigar y ser autodidacta.
 - Capacidad para reunirse con directores dentro de la compañía y personas externas a la compañía.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se desarrollan funciones relacionadas al control eficiente de los costos de la fruta y al control del personal. Asimismo, se buscan mejoras en la productividad y en las prácticas agrícolas. También, se desarrollan negociaciones colectivas con los sindicatos y se debe interactuar con personas de todos los niveles de la organización así como con entes externos y Organizaciones No Gubernamentales. Dentro del puesto, se toman decisiones en conjunto con el Departamento de CTO.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar la administración, manejo y control eficiente de todas las fincas de fruta propia que tiene la compañía y para gestionar aspectos importantes de las negociaciones con movimientos

sindicales, así como fomentar y promover el desarrollo de los colaboradores en todas las divisiones.

- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Vice President Farm Operations and Production.
- ¿Cómo?: Para desempeñar las funciones de este cargo se utilizan habilidades de comunicación y negociación, y se requiere del apoyo de niveles gerenciales para lograr los objetivos que se plantean.

Conclusiones del puesto

En cuanto a las funciones, debe separarse la función referente al entrenamiento y desarrollo del personal administrativo y la del desarrollo de las personas para el plan de sucesión. Además, debe fusionarse la primera función mencionada anteriormente con la del entrenamiento y desarrollo del personal operativo.

Los puestos bajo la responsabilidad de este cargo son supervisados en gran medida, lo cual no es correcto porque son niveles gerenciales. Sin embargo, para este caso se asume que la supervisión ejercida es mucha debido a la fuerte comunicación que debe mantener con cada gerente de las divisiones y con cada persona encargada de las diferentes áreas. Por lo tanto, es recomendable mantener el mismo grado de supervisión ejercida, ya que se asume que ésta no es sobre la forma de trabajar de cada colaborador sino sobre el progreso y estado de los proyectos y demás procesos.

Aunado a lo anterior, debe indicarse el nombre de los puestos que supervisa acorde a lo estipulado en la Matriz de Puestos de la compañía.

El ocupante del puesto no brindó un dato acerca del periodo mínimo de inducción que debe recibirse para desempeñar las labores del puesto, sin embargo, manifestó que este proceso es necesario para que la persona pueda familiarizarse con todas las interacciones del cargo, además, para que pueda

desarrollar la capacidad para reunirse con directores de la compañía y personas externas a la misma.

Actualmente, se considera que la habilidad para ser paciente no es fundamental para desempeñar esta posición, sin embargo, debido a las negociaciones que se llevan a cabo en el puesto se considera que es importante esta habilidad.

De acuerdo al nivel del puesto, deben ampliarse otras características a los factores de éxito de la compañía como el liderazgo, ejecución e innovación, ya que estas competencias son de suma importancia en el puesto.

En términos generales, la situación del puesto actualmente es adecuada y el ocupante del puesto tiene conocimiento tanto del perfil del puesto como de la persona idónea para que lo desempeñe.

Recomendaciones del puesto

- Fusionar dos de las funciones de la siguiente manera: “Promover el entrenamiento y desarrollo del personal administrativo y operativo de cada una de las divisiones”.
- Incluir de manera separada la función referente al desarrollo para el plan de sucesión, siendo el resultado: “Desarrollar y entrenar a los colaboradores para el plan de sucesión”.
- Mantener el grado de supervisión ejercida, ya que es acorde a las funciones y la naturaleza del cargo.
- Indicar los nombres de los puestos que supervisa de acuerdo a la matriz de puestos de la compañía: Director Farm Operations and Production, Senior Analyst Demand Planning, Manager Labor Relations, Manager Corporate Responsibility, Executive Assistant.
- La inducción mínima debe ser de un mes para una persona interna de la compañía y dos meses para una persona externa a la empresa.
- Incluir la paciencia como una habilidad para desempeñar el puesto.

- Definir el liderazgo como una competencia que sirve para conectar al equipo de trabajo con una visión más amplia de la empresa y para facilitar la gestión de los procesos de cambio organizacionales con el fin de que contribuyan a una mayor efectividad.
- Incluir la ejecución como un factor de éxito necesario para traducir la visión estratégica de la compañía y las metas del negocio en un plan de acción que se transmite a las partes involucradas, así como para monitorear el avance en el logro de las metas, prever desviaciones y hacer los ajustes necesarios
- Definir la innovación como una competencia necesaria para identificar tendencias en el mercado y traducirlas en planes para lanzar nuevos productos o servicios, así como para mejorar la calidad y eficiencia en los procesos con el fin de incrementar la rentabilidad del negocio en forma sostenible.

Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Desarrollar estrategias a corto y largo plazo para garantizar el suministro de 116.4 millones de cajas de banano, 10.6 millones de cajas de piña, 4.1 millones de cajas de banano orgánico y 2.6 millones de cajas de plátano y otras frutas, de acuerdo con los requerimientos del mercado y a un costo efectivo.
- Funciones del Puesto:
 - Supervisar el suministro de 75 millones de cajas de fruta comprada y 40 millones de cajas de fruta propia.

- Asignación global de frutas: liderar los procesos de asignación de la fruta, con el objetivo de asegurar el suministro de la fruta requerida por el mercado.
- Supervisar el Departamento Técnico de la compañía (CTO), asegurando el uso eficiente del conocimiento técnico en las investigaciones y en las operaciones (drenajes, plagas).
- Diseñar e implementar estrategias que ayuden a la disponibilidad del suministro de frutas, incluyendo la existencia de recursos, la transferencia de tecnología, el uso de sistemas y la eficiencia en las organizaciones.
- Asegurar que la fruta cumpla con los estándares de calidad establecidos por Chiquita.
- Controlar el costo de la disponibilidad de fruta para que el mismo sea de acuerdo con los parámetros establecidos previamente.
- Supervisar la organización de suministro de fruta que cuenta con 16 mil trabajadores de todas las divisiones.
- Impulsar la aplicación de políticas, procedimientos y el Código de Conducta que tiene la corporación.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Chief Executive Officer
 - Ejercida: supervisión moderada, individual y/o grupal y permanente a los puestos de Administrative Assistant, Senior Human Resources Business Partner, Director Research and Development, Director Sourcing (Guatemala), Director Sourcing (Costa Rica), Manager Sourcing, Vice President Farm Operations and Production.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: equipo de cómputo y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: estrategias de planes que se manejan para los mercados y clientes nuevos, estrategias de suministro, información financiera de la compañía.

- Toma de decisiones: decisiones de estrategia, aprobaciones de contratos y precios, negociaciones, excepciones al plan o modificaciones de la estrategia que se tenía, decisiones organizacionales (diseño de la organización).
 - Presupuestos: presupuesto de suministro de los volúmenes de fruta.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere mínimo un mes de inducción para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: se viaja dentro y fuera del país el 40% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere Visa Americana y pasaporte.
- Formación académica: Maestría en Finanzas, Agronomía, Negocios Internacionales, Ingeniería Industrial. Adicionalmente conocimiento en finanzas.
- Experiencia: mínimo 15 años con conocimientos en producción y suministro de banano en la región de Latinoamérica, experiencia de los mercados de Chiquita como un plus, conocimiento de logística en el manejo de navieras.
- Idiomas: 100% inglés (Bilingüe).
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión o anticipación, creatividad, buena memoria, comprensión y formulación de planes, detalles e instrucciones verbales y escritas, capacidad de análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Preferencia por trabajos en equipo, inclinación por enseñar y dirigir, interés por servir a los demás.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, sentido de pertenencia, espíritu emprendedor.
 - Rendición de cuentas, toma de decisiones, establecimiento de alianzas, negociación y resolución de conflictos. Habilidad de investigar y ser autodidacta.

- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se desarrollan las operaciones que garanticen el suministro de fruta comprada y propia, asimismo, se desarrollan estrategias para garantizar este suministro. Asimismo, debe garantizar que la fruta cumpla con los estándares de calidad exigidos por Chiquita y además, se debe buscar la minimización de costos en el suministro de fruta.
- ¿Por qué?: Con el fin de garantizar la eficiencia de las estrategias para el suministro de bananos, piñas, plátanos, banano orgánico y otras frutas.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de Forum I, Santa Ana, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Senior Vice President Sourcing and Production-Bananas.
- ¿Cómo?: Para desempeñar las funciones de este cargo se requiere de la formulación de estrategias para garantizar el suministro de fruta, asimismo es necesaria la implementación de los conocimientos financieros para garantizar la minimización de los costos en el suministro de los productos.

Conclusiones del puesto

El ocupante de este cargo supervisa en su gran mayoría a puestos gerenciales, solo uno de ellos pertenece a un nivel administrativo más bajo. A pesar de esto, la supervisión que ejerce es moderada para todos los colaboradores, lo cual no es adecuado. Se recomienda supervisar en menor medida a todos los colaboradores bajo su cargo, inclusive a la persona que se desempeña como Administrative Assistant, ya que las funciones de ese puesto son repetitivas y metódicas, por lo que no es necesario recibir mucha supervisión.

Por otro lado, de acuerdo a la naturaleza del puesto y a las funciones, se considera que el nivel de inducción debería ser mayor. Se recomienda que el periodo mínimo para este proceso sea de al menos dos meses.

Debido a que este puesto es casi el nivel más alto en la compañía, es importante que se incorporen otras características a las competencias de liderazgo, ejecución e innovación.

En términos generales, el ocupante actual del puesto tiene claro conocimiento sobre el perfil del puesto y el perfil de la persona idónea para desempeñar el cargo.

Recomendaciones del puesto

- Disminuir el grado de supervisión ejercida para que ésta sea moderada.
- Aumentar el periodo de inducción para que ésta sea de dos meses.
- Definir el liderazgo como una competencia que sirve para conectar al equipo de trabajo con una visión más amplia de la empresa y para facilitar la gestión de los procesos de cambio organizacionales con el fin de que contribuyan a una mayor efectividad.
- Incluir la ejecución como un factor de éxito necesario para traducir la visión estratégica de la compañía y las metas del negocio en un plan de acción que se transmite a las partes involucradas, así como para monitorear el avance en el logro de las metas, prever desviaciones y hacer los ajustes necesarios.
- Definir la innovación como una competencia necesaria para identificar tendencias en el mercado y traducirlas en planes para lanzar nuevos productos o servicios, así como para mejorar la calidad y eficiencia en los procesos con el fin de incrementar la rentabilidad del negocio en forma sostenible.

Director Farm Operations and Production

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Director Farm Operations and Production
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Responsable de la prestación de servicios técnicos agrícolas y de la administración general de las fincas. Coordinar y facilitar la aplicación de las prácticas y procedimientos de las operaciones con organizaciones que pertenecen a la división (Materiales y Calidad Estándar) y con aquellas que no pertenecen a la división (Logística).
Establecer junto con otras divisiones y el CTO las directrices para la normalización de las prácticas, la investigación y transferencia de tecnología. Asegurar el suministro de fruta al mercado según compromisos y requerimientos de los clientes.
Monitorear que las prácticas agrícolas sean adecuadas para maximizar la productividad de la operación.
Responsable de las relaciones laborales de las unidades de negocio de las fincas y el cumplimiento de las directrices de Recursos Humanos en las áreas bajo su responsabilidad.
- Funciones del Puesto:
 - Marcar y supervisar directrices agrícolas como base para los diferentes presupuestos.
 - Asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos estándar y la protección de la integridad de los activos de la división, así como su correcta utilización.
 - Proporcionar herramientas para la toma de decisiones sobre las estimaciones de fruta que garanticen el volumen requerido de acuerdo a los estándares de calidad de la organización y a un costo competitivo.
 - Facilitar la implementación de los cambios necesarios y aprobados por el CTO y el Vicepresidente para la mejora de la calidad y la producción en las granjas.

- Facilitar la aplicación de los programas e iniciativas sociales y ambientales para el desarrollo del personal.
- Supervisión:
 - Recibida: poca supervisión por parte del Vice President Farm Operations and Production.
 - Ejercida: ejerce supervisión moderada a las personas que desempeñan los puestos de Manager Quality, Superintendent Purchasing, Administrative Assistant, Superintendent Water Management and Engineering, Planner Sourcing, Manager Production, Senior Specialist Employee Relations, Manager Technical Services, Superintendent Sigatoka, Senior Human Resources Business Partner.

La supervisión que ejerce es permanente y tanto individual como grupal.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario de oficina.
 - Información confidencial o documentos: costos, reservas, demandas, información de COBAL.
 - Toma de decisiones: operativas, financieras y del personal.
 - Presupuestos: elaboración del presupuesto de COBAL.
- Inducción: sí existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de un año para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país el 5% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere pasaporte y Visa Americana.
- Formación académica: Licenciatura en Agronomía y Maestría en Administración de Empresas (MBA).
- Experiencia: de 10 a 20 años en el área agrícola, procesos de producción de bananos, procedimientos estándares de calidad, administración de compañías agrícolas, administración de Recursos Humanos, sistemas de gestión, sistemas de información y gestión empresarial, análisis financieros.
- Idiomas: inglés avanzado. No se requiere otro idioma.

- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, comprensión de planes, detalles e instrucciones (verbales y escritas), buena memoria, análisis para síntesis, capacidad de trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, por servir a los demás, así como por enseñar y dirigir.
 - Buenas relaciones interpersonales, confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia.
 - Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: En este puesto se estipulan las directrices base para los diferentes presupuestos, y se asegura el cumplimiento de los procesos operativos estándar así como la integridad de los activos de la división. Asimismo, se toman decisiones que garanticen el volumen de fruta a un precio competitivo y de acuerdo a los estándares de calidad de la compañía.
Además, se facilita la implementación de cambios para la mejora de la productividad y la producción en las granjas, así como la aplicación de programas e iniciativas que permitan el desarrollo del personal.
- ¿Por qué?: Para asegurar que el suministro de fruta cumpla con los requerimientos del mercado. Además, para monitorear que las prácticas agrícolas maximicen la productividad de la operación.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones de la Compañía Bananera Atlántica Ltda. (COBAL).

- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Director Farm Operations and Production.
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña poniendo en práctica diversos programas e iniciativas que mejoren la productividad en las fincas. Asimismo, se requiere la implementación de directrices que funcionen como base para la ejecución de presupuestos y la conservación de los activos.

Conclusiones del puesto

Dentro del objetivo se hace referencia a la coordinación y facilitación de prácticas y procedimientos operativos con los diversos departamentos de la compañía. Sin embargo, se considera que esto corresponde más a una función que al propósito del puesto. Del mismo modo, el establecimiento de las directrices con otras divisiones y con el CTO también se considera una función, ya que forma parte de la administración general de las fincas.

La función “Asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos estándar y la protección de la integridad de los activos de la división, así como su correcta utilización” debe dividirse en dos, ya que una se refiere al cumplimiento de los procedimientos operativos y la otra se refiere a la protección y la integridad de los activos que pertenecen a la división.

En cuanto a la supervisión ejercida, actualmente se supervisa de manera moderada, sin embargo la mayoría de los puestos que están bajo la responsabilidad de este cargo corresponden a niveles gerenciales. Además, varios de los puestos que son supervisados están localizados en diferentes divisiones, por lo que la supervisión es poca.

Se considera que uno o dos meses de inducción es el plazo mínimo que se requiere para desempeñar el cargo.

Actualmente, para desempeñar el puesto se requiere una Licenciatura en Agronomía, sin embargo, este cargo pertenece a uno de los niveles más altos de la compañía, por lo que la formación mínima debe ser una maestría en dicha área.

Con respecto a la experiencia mínima, ésta puede delimitarse a diez años como mínimo. Del mismo modo, la persona idónea para desempeñar el cargo debe ser completamente bilingüe.

Al igual que para otras posiciones, para desempeñar este puesto es necesario contar con un gran sentido de pertenencia tanto hacia al puesto como hacia la compañía, así como con un espíritu emprendedor.

Recomendaciones del puesto

- Agregar las siguientes dos funciones: 1. Coordinar y facilitar la aplicación de prácticas y procedimientos operativos con los departamentos que pertenecen a la división, así como con aquellos que no pertenecen a la misma. 2. Establecer junto con otras divisiones y con el CTO las directrices para la normalización de las prácticas, la investigación y la transferencia de tecnología.
- Dividir una de las funciones de la siguiente manera: 1. Asegurar el cumplimiento de los procedimientos operativos estándar. 2. Velar por la protección y la integridad de los activos de la división, así como por su correcta utilización.
- Disminuir el grado de supervisión ejercida para que ésta sea poca.
- La inducción mínima para desempeñar el cargo debe ser de uno o dos meses.
- Establecer como formación mínima una Maestría en Agronomía, y adicionalmente una Maestría en Administración de Empresas (MBA).
- Delimitar 10 años como experiencia mínima para desempeñar el cargo.
- Establecer el manejo total del idioma inglés.
- Incluir el sentido de pertenencia y el espíritu emprendedor como requisitos para desempeñar el puesto.

Coordinator AG Operations

Descripción actual del puesto

- Nombre del Puesto: Coordinator AG Operations
- Unidad Administrativa: Abastecimiento de Producto
- Objetivo del Puesto: Coordinar todos los aspectos relacionados al laboratorio de post-cosecha en fitopatología y elaborar ensayos donde se evalúan diferentes productos para el control de enfermedades de post-cosecha, así como analizar estos datos y reportarlos.

Realizar los análisis de sensibilidad para todas las divisiones de la compañía (Guatemala, Honduras y Costa Rica). Elaborar, presentar y resumir los resultados anualmente para todas las divisiones.

Coordinar y ejecutar todos los ensayos referentes al Mal de Panamá.

Coordinar y ejecutar los ensayos de fungicidas comerciales en ambiente controlado (invernadero).

Realizar los análisis de enfermedades de banano que aparezcan en diferentes fincas en Costa Rica.

Evaluación de cepas de Sigatoka con algún grado de resistencia a fungicidas comerciales.

- Funciones del Puesto:
 - Realizar pruebas en el área de fitopatología de post-cosecha en diferentes fincas empacadoras.
 - Evaluar los ensayos de fitopatología de post-cosecha.
 - Realizar las diferentes pruebas para corroborar la susceptibilidad de enfermedades post-cosecha en las nuevas variedades de la compañía.
 - Manejar cultivos de hongos y bacterias.
 - Realizar el análisis estadístico respectivo, así como el formato de evaluación pertinente que se adecúe a cada prueba post-cosecha de fungicidas.
 - Realizar los reportes de las pruebas.

- Realizar y editar los informes anuales para el área de Fitopatología post-cosecha.
- Aislar e identificar enfermedades que aparecen en fincas.
- Aislar e identificar enfermedades que aparezcan en las nuevas variedades de la compañía.
- Realizar pruebas en el área de fitopatología post-cosecha para evaluar pudre, moho, cáscara rajada en fruta de la compañía con diferentes empaques.
- Apoyar al Departamento de Fitopatología en pruebas de enfermedades.
- Tramitar permisos fitosanitarios para la importación de muestras foliares de las divisiones de Guatemala y Honduras para realizar los análisis de sensibilidad.
- Visitar las divisiones para traer las muestras con el fin de cerciorarse de que éstas se encuentran en óptimas condiciones. En caso contrario, trabajar con dicha muestra o solicitar nuevas muestras foliares.
- Capacitación a las divisiones de COBAL, Guatemala y Honduras para realizar el muestreo de sensibilidad.
- Realizar el planeamiento anual de forma tal que se realice dos veces por año en épocas de fuerte cantidad de inóculo para asegurarse un alto porcentaje de descarga.
- Preparación y selección de todas las muestras de sensibilidad analizadas en el laboratorio.
- Realizar los análisis de sensibilidad semestrales para cada división de toda la compañía, exceptuando la división de Bocas Fruit Company.
- Realizar el análisis de sensibilidad de las parcelas experimentales de la compañía.
- Preparar y presentar el informe anual de análisis de sensibilidad de todas las divisiones de Sigatoka.

- Realizar muestreos al área de San Carlos para obtener un testigo silvestre que funcione para las pruebas de fungicidas en ambientes controlados.
- Desarrollar una metodología para la producción de inóculo e inoculación en plantas de banano bajo condiciones controladas.
- Obtención de líneas monospóricas de sepas de Sigatoka con algún grado de tolerancia para los fungicidas comerciales.
- Realizar el cálculo de la EC50 para diferentes cultivos monospóricos que permita clasificarlos según la susceptibilidad.
- Realizar pruebas con fungicidas comerciales utilizando plantas infectadas con cultivos monospóricos caracterizados según su valor de EC50 en ambientes controlados.
- Producción y almacenamiento de inóculo del Mal de Panamá para futuras pruebas realizadas.
- Inoculación de suelo con Mal de Panamá por medio de matrices.
- Desarrollo de investigación y Mal de Panamá.
- Realizar la maduración y planificar el tiempo verde de la fruta, según ciclo europeo o ciclo americano para las diferentes pruebas de fitopatología post-cosecha.
- Producción y almacenamiento de inóculo para pruebas post-cosecha.
- Visitar fincas para monitorear cámaras de aspersión.
- Evaluar las pruebas donde se asegure el buen funcionamiento de las cámaras de aspersión (buena cobertura de lomos, cara y corona).
- Visitar fincas independientes y propias para evaluar oportunidades para mejorar el manejo de enfermedades.
- Solicitar materiales y llevar el inventario de los materiales para el Departamento de Fitopatología según las necesidades, así como la compra de equipos.
- Preparación de diferentes medios de cultivo para el crecimiento de hongos y bacterias.

- Muestreo de aguas para determinar la concentración de esporas de enfermedades post-cosecha.
- Supervisión:
 - Recibida: supervisión moderada por parte del Gerente de Patología.
 - Ejercida: no ejerce supervisión.
- Responsabilidades:
 - Materiales y equipo de trabajo: computadora y mobiliario de oficina, equipo de laboratorio como microscopios, incubadoras, entre otros.
 - Información confidencial o documentos: sobre análisis de sensibilidad y pruebas de fungicidas.
 - Toma de decisiones: sobre análisis y planes.
 - Presupuestos: no tiene responsabilidad por ningún presupuesto.
- Inducción: no existe proceso de inducción en la compañía. Se requiere una inducción mínima de 3 meses para desempeñar el puesto.
- Porcentaje de Viaje: Se viaja dentro y fuera del país entre el 10-20% del tiempo.
- Requisitos Legales: se requiere pasaporte pero no es necesaria la Visa Americana.
- Formación académica: Bachillerato Universitario en Fitopatología con énfasis en Post-cosecha.
- Experiencia: mínimo 2 años en el manejo de equipo de laboratorio, de post-cosecha y fitopatológico.
- Idiomas: inglés intermedio. No se requiere otro idioma.
- Conocimientos Adicionales: manejo de internet, Word, Excel, Power Point, software estadísticos como Infostat.
- Habilidades y Competencias:
 - Habilidades mentales: observación y atención, previsión y anticipación, comprensión de planes, detalles, instrucciones (verbales y escritas), análisis para síntesis, trabajar bajo presión.
 - Intereses: trabajar en equipo, así como por enseñar y dirigir.

- Confianza en sí mismo, organización y disciplina, facilidad de expresión, responsabilidad, orden y aseo, paciencia, espíritu emprendedor.
- Competencias: Liderazgo, ejecución, comunicación, innovación, desarrollo.

Análisis del puesto

Hexámetro Quintiliano

- ¿Qué hace?: Este puesto se encarga de realizar diferentes estudios y pruebas para detectar enfermedades post-cosecha, además, debe realizar análisis de sensibilidad y visitar a las divisiones para capacitar al personal.
- ¿Por qué?: Para coordinar aspectos relacionados al laboratorio de post-cosecha en fitopatología, analizar los estudios de sensibilidad para brindar resultados así como para detectar enfermedades tanto en las fincas de Costa Rica como en las de las divisiones.
- ¿Dónde?: Las funciones se realizan en las instalaciones del Laboratorio San Luis, Guápiles, Costa Rica.
- ¿Quién?: El encargado de realizar las tareas del puesto es el Coordinator AG Operations (Postharvest).
- ¿Cómo?: Este puesto se desempeña utilizando implementos de laboratorio como microscopios, incubadoras, computadoras y software estadístico para poder brindar resultados.

Conclusiones del puesto

Se recomienda para este puesto especificar en el nombre el área en la que se desempeña el cargo. Por otro lado, en el objetivo del puesto deben fusionarse la coordinación y ejecución de los ensayos del Mal de Panamá y de fungicidas comerciales en ambientes controlados.

Además, la función en la que se brinda apoyo al Departamento de Fitopatología en las pruebas de enfermedades debe formar parte del objetivo del

puesto y no ser una función, ya que si se incorpora dentro de las funciones se convierte en una redundancia.

Con respecto a las funciones, dentro del análisis estadístico de las pruebas debe incorporarse la realización de los reportes de las mismas. Del mismo modo, deben fusionarse las funciones de aislamiento e identificación de enfermedades en las fincas y las nuevas variedades de fruta de la compañía, ya que es la misma función pero con un énfasis distinto.

Lo mismo ocurre con la elaboración de los análisis de sensibilidad tanto para las divisiones como para las parcelas experimentales, ya que es la misma función. De igual manera, deben fusionarse las funciones de producción y almacenamiento de inóculo para las pruebas post-cosecha así como para el inóculo del Mal de Panamá.

Actualmente, el ocupante del puesto considera que el sentido de pertenencia se requiere en un nivel mínimo y que el espíritu emprendedor se requiere en un nivel medio para el puesto. De acuerdo a la naturaleza del puesto, se considera que los niveles en los que son requeridas estas habilidades deben cambiarse.

En cuanto a las competencias, actualmente para el puesto no se requiere escuchar y entender a otros para transmitir la información de manera que se alcancen los objetivos empresariales.

Tampoco, se requiere desarrollar las competencias propias y de los demás haciendo uso de diversas tecnologías y herramientas. Se concluye que esto es erróneo, ya que debido a la manipulación de diversos instrumentos de laboratorio es necesario enseñar a otros a utilizarlos aunque no se ejerza supervisión sobre ningún otro colaborador.

Recomendaciones del puesto

- Especificar en el nombre del puesto el área en el que se desempeña el cargo. El nombre que se propone es Coordinator AG Operations (Postharvest).
- Combinar los objetivos de la coordinación y ejecución de ensayos para sintetizarlos en uno solo, de la siguiente manera: Coordinar y ejecutar los ensayos referentes al Mal de Panamá y de fungicidas comerciales en ambiente controlado (invernadero).
- Pasar la función de “Apoyar al Departamento de Fitopatología en pruebas de enfermedades” a formar parte del objetivo para evitar la redundancia en las funciones del puesto.
- Fusionar la función de la elaboración de análisis estadístico de las pruebas con la realización de reportes, esto con la finalidad de que se incluyan dentro del mismo proceso de la siguiente manera: “Elaborar el análisis estadístico de las pruebas, el formato de evaluación que se adecúe a cada prueba post-cosecha de fungicidas, y realizar los reportes de las mismas”.
- Convertir las funciones de aislamiento e identificación de enfermedades en una sola, siendo el resultado el siguiente: “Aislar e identificar enfermedades que aparecen en las fincas y en las nuevas variedades de la compañía”.
- Simplificar las funciones de análisis de sensibilidad de la siguiente manera: “Realizar los análisis de sensibilidad semestrales para cada división exceptuando la de Bocas Fruit Company, así como para las parcelas experimentales de la compañía”.
- Convertir en una sola función la producción y almacenamiento de inóculos de la siguiente forma: “Ser el encargado de la producción y almacenamiento de inóculo del Mal de Panamá para futuras pruebas realizadas, así como de inóculo para pruebas post-cosecha”.
- Incorporar el sentido de pertenencia y el espíritu emprendedor como requisitos para poder desempeñar el puesto, ya que de acuerdo a las

funciones del cargo es necesario que el colaborador se sienta identificado con la compañía. Asimismo, es indispensable buscar más allá de las situaciones que se presenten en el puesto.

- Adicionar la comunicación como una competencia necesaria para poder transmitir la información claramente para alcanzar los objetivos empresariales.
- A pesar de que en el puesto no se ejerce supervisión directa, es necesario que la persona que desempeña el puesto desarrolle tanto competencias propias como de los demás, a través del uso de equipo de laboratorio y herramientas de campo.

Capítulo V:

Conclusiones y

Recomendaciones

Conclusiones

Dentro del área regional se desempeñan en total trescientos veinticinco puestos. Para este estudio se seleccionaron cincuenta cargos, los cuales pertenecen a las unidades administrativas de: Apoyo Administrativo, Servicios Corporativos, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnologías de Información, Investigación y Desarrollo, Ventas y Mercadeo, Abastecimiento de Producto.

Durante el trabajo de campo que se realizó para este estudio, se pudo determinar que no existe diferenciación entre los nombres de los cargos, debido a que casi en la mayoría de los cargos existen dos o más colaboradores con el mismo nombre del puesto pero desempeñando funciones en áreas distintas; esto sucede especialmente en el Área Contable, Financiera y en la de Investigación y Desarrollo de Producto.

Aunado a lo anterior, en algunos casos, el nombre que tiene el cargo en la matriz de puestos de la compañía no coincide con el nombre registrado en el sistema de información “Workday” que utiliza el Departamento de Recursos Humanos, esto ocasiona que los colaboradores no tengan claridad acerca de esta variable.

Lo mismo sucede con la unidad y el área administrativa, ya que la denominación que utilizan los colaboradores no coincide algunas veces con la que se estipula en la matriz de puestos de la compañía.

Existen colaboradores que no tienen claridad acerca del objetivo de su puesto, lo que ocasionó que combinaran funciones o las separaran en tareas distintas en el momento de la entrevista.

Actualmente, ninguna de las descripciones que contiene la compañía cuenta con un código de identificación, y el logo de la empresa se encuentra desactualizado.

Por otro lado, muchos de los colaboradores tendieron a confundir el periodo de inducción con el plazo en el que la persona se adapta al puesto por completo o está totalmente capacitada para desempeñarlo.

La compañía no tiene una base de factores para definir la formación académica y la experiencia mínima con las que deben contar las personas para desempeñar los puestos. Asimismo, no existe una escala en cuanto al manejo del idioma inglés.

Variables como: la frecuencia con la que se desempeñan las funciones del puesto, la capacitación que reciben los colaboradores, las condiciones laborales en las que se desarrollan las tareas (tomando en cuenta el esfuerzo físico y mental, el ambiente laboral y las condiciones físicas de las instalaciones) y las relaciones laborales internas y externas que mantienen los colaboradores, no fueron contempladas en este estudio debido a que la empresa no manifestó interés en el estudio y análisis de las mismas.

La carencia de un manual con un formato estándar y con información actualizada, provoca que los colaboradores no tengan conocimiento sobre el perfil del puesto que ocupan; asimismo, desconocen cuáles son los requisitos mínimos con los que deben cumplir para ser los candidatos idóneos para el puesto.

Los organigramas de la compañía no muestran de manera adecuada la jerarquía que se cumple dentro de la organización, ya que en dichas representaciones se coloca a todas las posiciones a un mismo nivel, violentando de esta manera la escala jerárquica que rige en la compañía.

Además, en el organigrama del Departamento de Recursos Humanos se coloca al puesto de Senior Human Resources Business Partner al mismo nivel de los demás cargos. Esto es incorrecto, ya que no le reporta de manera directa al Director de Recursos Humanos; por lo tanto, este cargo debe colocarse con línea punteada para indicar que brinda apoyo “staff” al departamento.

Los colaboradores no emplean el manual de puestos que tiene la compañía, el cual está desactualizado y no contiene información sobre variables importantes. Sin embargo, algunos colaboradores utilizan el resumen de sus metas anuales o conservan la publicación del puesto, la cual recibieron cuando fueron contratados.

Finalmente, la compañía no cuenta con un procedimiento de actualización para el Manual de Puestos con el que cuenta actualmente.

Recomendaciones

Incluir en el nombre de cada descripción de puesto que se vaya a realizar o actualizar, el área en la que se desempeña el cargo, en caso de que así lo requiera el puesto. Esto le permitirá al Departamento de Recursos Humanos conocer cuál es el área en la que se desarrollan los puestos.

Además, cuando se publiquen las posiciones para los procesos de reclutamiento, el departamento podrá identificar con mayor facilidad cuál es el puesto que debe postearse en la página web.

Velar porque exista concordancia en cuanto a la denominación que posea el nombre del puesto, así como el nombre de la unidad y del área administrativa dentro del sistema Workday y la Matriz de Puestos de Chiquita Brands, de este modo se podrán estandarizar criterios y evitar confusiones entre los colaboradores.

Incorporar para cada nueva descripción que se realice o que se someta a actualización, el código del puesto y el logo actual de la compañía; esto con la finalidad de que pueda identificarse de mejor manera cada cargo.

Dar a conocer a cada colaborador el objetivo y las funciones que se proponen en este estudio con respecto al puesto que desempeñan; esto con el propósito de que cada trabajador tenga claro conocimiento de su cargo.

El Departamento de Recursos Humanos debe velar por que se ponga en práctica y se dé a conocer el periodo de inducción que se propone en el nuevo manual para cada uno de los puestos estudiados. Brindar el entrenamiento adecuado para desempeñar cada posición, contribuirá al desempeño eficiente de las labores, a la vez que se alcanzan los objetivos de la compañía.

Definir diversas escalas para determinar la supervisión, formación académica, experiencia y el manejo de inglés, de manera que se promueva dentro de la compañía el crecimiento profesional de los colaboradores, ya que aquellos que no cumplan con algunos de los requisitos deberán esforzarse por cumplirlos.

El estudio y análisis de variables como: la frecuencia de ejecución de las funciones, la capacitación, las condiciones laborales y las relaciones laborales de cada puesto, es de suma importancia en el momento en el que se realiza un Manual Descriptivo de Puestos. Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos, considerar el estudio de estas variables en el momento en el que se vaya a actualizar el manual que se propone en el presente proyecto.

Se recomienda al Departamento de Recursos Humanos utilizar el formato que se propone en el Tomo II de este proyecto.

Debe corregirse el Organigrama General de Chiquita Brands, el del Departamento de Operaciones y el del Departamento de Recursos Humanos, con el fin de que se represente y se respete la jerarquía que ocupa cada puesto dentro de la organización.

Del mismo modo, en el organigrama del Departamento de Recursos Humanos, el cargo de Senior Human Resources Business Partner debe colocarse con una línea punteada, de manera que se represente como un puesto que brinda apoyo “staff” al director y al Departamento de Recursos Humanos.

El Departamento de Recursos Humanos debe promover dentro de la organización el uso del Manual Descriptivo de Puestos, con el fin de que los colaboradores comprendan la importancia y los beneficios que otorga esta herramienta. Del mismo modo, es responsabilidad del departamento garantizar que cada uno de los colaboradores posea la descripción formal de su puesto, de manera que ésta los ayude a tener presentes las funciones con las que deben cumplir, así como todos los requisitos necesarios para desempeñar el cargo.

Poner en práctica el proceso de actualización que se propone en el Tomo II de este estudio.

Abreviaturas y Glosario de términos

Abreviaturas

Seguidamente se detallan algunas abreviaturas utilizadas en este estudio:

AG Operations: Agriculture Operations

CBIS: Chiquita Brands International Sarl

CCSS: Caja Costarricense del Seguro Social

CFNA: Chiquita Fresh North America

CISL: Centro de Investigación San Luis

CLS: Chiquita Logistics Services

COBAL: Compañía Bananera Atlántica Ltda

CTO: Chiquita Tropical Organization

DCS: Demurrage Collection Services

EU: Europa

FEX: Fresh Express

INS: Instituto Nacional de Seguros

LA: Latinoamérica

NA: Norteamérica

TI: Tecnologías de Información

TM: Talent Management, (en español Gestión del Talento)

GGO: Global Government Organization

Glosario de términos utilizados en las descripciones de puestos

10-k: es un reporte anual de cumplimiento corporativo que contiene información sobre los productores independientes asociados a Chiquita Brands.

ACL: Es un proveedor de software de análisis de datos, gestión de auditoría, evaluación integral de riesgos, y seguimiento de problemas. (acl.com, 2014)

AutoCAD: Es un software líder en programas de diseño, dibujo, modelado, dibujo arquitectónico e ingeniería. (AUTODESK, 2014)

Avisos Intercompany: Es una nota de crédito en la que se trasladan los cobros pertenecientes a otras divisiones ubicadas ya sea dentro o fuera de Costa Rica.

Balance of Year (BOY): Es un pronóstico del plan operativo en el largo plazo.

Bill of Landing (BL): En español significa conocimiento de embarque. Es un documento que se emplea en el transporte marítimo y es emitido por el naviero o el capitán del buque. Este documento sirve para acreditar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar, en las condiciones consignadas. (comer-
exterior.es, 2003-2014)

Buque: Barco con cubierta que, por su tamaño, solidez y fuerza, es adecuado para navegaciones o empresas marítimas de importancia. (Real Academia Española, 2014)

Cámara de refrigeración: Recinto aislado térmicamente dentro del cual se contiene materia para extraer su energía térmica. Se aplica para la conservación de alimentos o productos.

Capital Appropriation Request (CAR): Corresponde a una solicitud de asignación de fondos de capital para invertir en los proyectos. Cuando la solicitud es aceptada se convierte en el presupuesto para la implementación del proyecto.

Capital Expenditure (Capex): En español significa gastos de capital. Este término se refiere a la cantidad que se gasta para adquirir o mejorar los activos productivos como edificios, maquinaria, equipos y vehículos, con el fin de aumentar la capacidad o eficiencia de una empresa.

Certified Internal Auditor (CIA): Es una de las distinciones más importantes otorgada por The Institute of Internal Auditor (The IIA) en cuanto a los principios y prácticas de auditoría interna. Es la única designación reconocida en todo el mundo.

Certified Public Accountant (CPA): es una credencial que da fe de un profundo conocimiento de los principios y prácticas de contabilidad, incluyendo las leyes y los reglamentos aplicables.

Chiquita Tropical Organization (CTO): Es el departamento que se encarga de la investigación y las enfermedades del banano. Es parte de la familia de puestos denominada Investigación y desarrollo de producto.

CODA: Es un sistema que almacena archivos en uno o más ordenadores sincronizados entre sí llamados servidores, y los hace accesibles a otros ordenadores llamados clientes, cuyo acceso a estos archivos es transparente.

Create!Forms: Es un software que permite la creación de formularios.

Data warehouse: Es una base de datos corporativa que se caracteriza por integrar y depurar información de una o más fuentes distintas, con el fin de procesarla y permitir su análisis desde una infinidad de perspectivas y con grandes velocidades de respuesta. (Sinnexus, 2007-2012)

Demurrage Collection Services (DCS): Es una compañía que se encarga de cobrar las demoras de retorno de los contenedores a los clientes de Chiquita si sobrepasan el tiempo establecido.

Diamond Ship Management: Es una naviera de tercera línea que le brinda servicios a Chiquita Brands.

DocuSign: Es un sistema que permite firmar documentos de manera electrónica.

EDI (Electronic Data Incharge): Es un intercambio electrónico de datos de computadora a computadora entre socios comerciales con la finalidad de ahorrar tiempo al eliminar los métodos comunes de preparación y envío de documentos. (Masteredi, 2014)

Essbase (Extended Spread Sheet database): Es un sistema de gestión de bases de datos multidimensional que proporciona una plataforma sobre la cual se pueden construir aplicaciones analíticas. Este software se integra perfectamente con Excel.

Estiba: Conjunto de la carga en cada bodega u otro espacio de un buque. (Real Academia Española, 2014)

Forecast: Es una proyección de los gastos en los que se incurrirá cada mes.

Formulario D-151: Es un formulario que se presenta a tributación y corresponde a la Declaración Anual Resumen de Clientes, Proveedores y Gastos Específicos.

F-Schedules: Es un análisis de las variaciones en los estados financieros.

Generally Accepted Accounting Principles (GAAP): Los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados son las normas que rigen la información financiera de una empresa.

Great White Fleet (GWF): es una naviera que forma parte de las empresas de Chiquita Brands, la cual brinda transporte marítimo en Centroamérica. (Great White Fleet, s.f.)

J.D. Edwards: Es uno de los sistemas contables con los que cuenta la empresa Chiquita Brands.

Key Performance Indicators (KPI): Son indicadores que miden el nivel de desempeño de un proceso determinado e indican qué tan efectivo son los procesos para alcanzar los objetivos fijados.

Ley SOX (Sarbanes-Oxley): Es una ley que regula las funciones financieras, contables y de auditoría, además, penaliza en forma severa el crimen corporativo.(Cano y Lugo, s.f.)

Liner: Carga comercial.

Local Area Network (LAN): En español significa red de área local y es la interconexión de uno o varios dispositivos.

Mal de Panamá: Es una enfermedad de marchitamiento en el banano producida por un hongo. Es un patógeno que ataca las raíces e invade el sistema vascular de la bananera, ocasionando la deshidratación y la muerte de la planta.

Maleza: Abundancia de malas hierbas. (Real Academia Española, 2014)

Mancozeb: Fungicida que trabaja en diferentes sitios vitales de la célula de los hongos, haciendo prácticamente imposible que estos microorganismos desarrollen resistencia al producto. (AFECOR, 1996-2009)

Moko: Es una de las enfermedades del banano. Se caracteriza por ser una de las enfermedades más destructivas y severas; es producida por la bacteria *Ralstonia solanacearum*.

Montacargas: Es un aparato de elevación que sirve para transportar materiales o personas.

Onbase: Es una solución corporativa para la gestión electrónica de documentos en forma integrada, que combina varias tecnologías como la administración documental, flujos de trabajo, imágenes así como cualquier otro tipo de documento electrónico en una sola aplicación basada en la web.

Overhead: En español significa gastos o costos generales. Hace referencia al gasto por tener una actividad en funcionamiento.

Patch Panel: Es el elemento que recibe los cables del cableado estructurado.

Plaga: Aparición masiva repentina de seres vivos de la misma especie que causan graves daños a poblaciones animales o vegetales. (Real Academia Española, 2014)

Plan: Es el presupuesto anual de las ventas y gastos del año.

Profits and Loss (P&L): Es un balance financiero en el que se muestran de manera resumida, los ingresos y gastos de un periodo de tiempo específico.

queue: En español significa cola. Es una estructura de datos caracterizada por ser una secuencia de elementos en la que la operación de inserción (push) se realiza por un extremo y la operación de extracción (pop) por el otro.

Sigatoka: Es una enfermedad del banano producida por dos hongos patógenos del orden de los Ascomicetos. (Real Academia Española, 2014)

Standard Operating Procedures (SOP): Es un documento que describe cómo llevar a cabo las operaciones correctamente y de la misma manera.

Stock-Keeping Unit (SKU): En español significa unidad de mantenimiento de existencias. Este término hace referencia a un artículo específico almacenado en un determinado lugar. (LOKAD, 2007-2013)

Structured Querred Language (SQL): Es un lenguaje de programación diseñado para almacenar, manipular y relacionar datos almacenados en bases de datos relacionales. (1keydata, 2014)

Switch: Es un dispositivo de interconexión de redes informáticas. (definición ABC, 2007-2014)

Tropical Retirement Savings Plan (TRSP): Es un plan de ahorro e inversión que tiene la compañía y que brinda como beneficio a los colaboradores. Este plan se ofrece en las divisiones de Guatemala, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Panamá.

T-Schedules: Son los detalles para el cálculo de impuestos en Estados Unidos.

UP: Es una fuente de suministro eléctrico que posee una batería con el fin de seguir dando energía a un dispositivo en caso de que haya una interrupción eléctrica. (Alegsa, 1998-2014)

Vilden: Es una empresa proveedora de sistemas de información para la industria del transporte.

Wells Fargo: Es el banco que administra el plan de ahorro e inversión de la compañía.

Wide Area Network (WAN): Es una red de computadoras que abarca varias ubicaciones físicas y provee servicio a una zona, un país o a varios continentes.

WNS: Empresa india que brinda servicios contables y financieros a Chiquita Brands.

Workday: Es el sistema de información que utiliza el Departamento de Recursos Humanos de Chiquita Brands para gestionar al personal.

Apéndices

Apéndice 1: Cuestionario para el análisis y descripción de puestos

Chiquita Brands

Cuestionario para el análisis y descripción de puestos

El cuestionario tiene por objetivo recopilar información sobre las funciones, responsabilidades y requisitos del puesto, así como las habilidades y competencias del ocupante. El instrumento será utilizado únicamente por el entrevistador.

Nombre del Colaborador: _____

1. Identificación del puesto

Nombre del puesto: _____

Unidad Administrativa: _____

Área Administrativa: _____

Código del puesto: _____

Fecha de entrevista: _____

2. Perfil del puesto

a. Describa brevemente el objetivo del puesto.

b. Explique las funciones que se realizan en el puesto:

c. *Supervisión*

1. Nombre del puesto que ocupa su jefe: _____
2. El grado de supervisión que recibe es: Poco () Moderado () Mucho ()
3. ¿Ejerce usted supervisión? Sí () No ()
 SI RESPONDE NO, PASAR AL INCISO D. (RESPONSABILIDADES)
4. Nombre de los puestos que le reportan: _____
5. Grado de supervisión que ejerce: Poco () Moderado () Mucho ()
6. ¿Qué tipo de supervisión ejerce? PUEDE MARCAR VARIAS OPCIONES
 Individual () Grupal () Permanente () Periódica ()

d. *Responsabilidades*

¿Sobre cuáles aspectos tiene usted responsabilidad en su puesto? ¿En qué grado?

Simbología: N=ninguna P=poca M=mucha

Aspecto	Grado			Mencione cuáles
	N	P	M	
Materiales y equipo de Trabajo: máquinas, equipos, accesorios y herramientas necesarias				
Información Confidencial o documentos: manejo de información o datos confidenciales en el cargo				
Toma de decisiones: Decisiones que tiene que tomar en el cargo y que impactan al departamento y/o al negocio				
Presupuestos: elaboración, control, administración de presupuestos				

e. *Inducción*

1. ¿Existe proceso de inducción dentro de la compañía? Sí () No ()
2. ¿Se requiere inducción o preparación previa para desempeñar su puesto?
Sí () No () SI RESPONDE NO, PASAR AL INCISO F (PORCENTAJE DE VIAJE)
3. ¿Cuál es el tiempo mínimo de inducción que requiere el puesto? _____

f. *Porcentaje de Viaje*

1. ¿El puesto que desempeña requiere viajar? Sí () No ()
SI RESPONDE NO, PASAR AL INCISO G. (REQUISITOS LEGALES).
2. Los viajes son: () Dentro del país () Fuera del país () Ambos
3. ¿Cuál es el porcentaje de viaje que requiere el puesto? _____%
4. ¿Cuál es la frecuencia de viaje?
() Semanalmente () Quincenalmente () Mensualmente () Anualmente

g. *Requisitos Legales*

1. ¿El puesto que desempeña requiere la tenencia de pasaporte?
Sí () No ()
2. ¿El puesto que desempeña requiere la tenencia de Visa Americana?
Sí () No ()

Otro requisito: _____

3. Perfil de la persona

- a. Indique la formación académica mínima que se requiere para desempeñar el puesto: NO INDICAR LA QUE EL OCUPANTE TIENE

Formación	Completa	Incompleta	Área
Primaria			
Secundaria			
Técnico Medio			
Bachillerato Universitario			
Licenciatura			
Maestría			
Doctorado			
Otro: _____			

b. Experiencia

1. ¿Cuál es la experiencia mínima para desempeñar el puesto?

2. ¿En qué área se requiere experiencia? _____

c. Idiomas

1. ¿Qué nivel de inglés requiere el puesto que desempeña?
() Básico () Intermedio () Avanzado () Bilingüe
2. ¿Se requiere de otro idioma para desempeñar su cargo?
Sí () No () ¿Cuál? _____

d. Conocimientos adicionales

1. ¿Se requiere conocimiento en el manejo de paquetes de cómputo?
Sí () No () SI RESPONDE NO, PASAR AL INCISO E. (HABILIDADES Y COMPETENCIAS).

2. ¿Cuáles paquetes requiere?

- () Word
- () Excel
- () Manejo de internet
- () Power Point
- () Sistema de Inventarios
- () Sistema de Cobros
- () Sistema de Contabilidad
- () Otro, Especifique_____

e. Habilidades y Competencias

1. A continuación se presentan una serie de rubros los cuales deben calificarse con uno de los niveles que se presentan:

Rubro	Nivel Máximo	Nivel Medio	Nivel avanzado
Capacidad de observación y atención			
Previsión o anticipación			
Creatividad e inventiva			
Buena Memoria			
Comprensión de planes, detalles, etc.			
Capacidad de análisis para síntesis			
Comprensión de instrucciones verbales o escritas			
Preferencia por trabajos en equipo			
Inclinación por enseñar y dirigir			
Preferencia por trabajos individuales			
Interés por servir a los demás			
Buenas relaciones interpersonales			
Confianza en sí mismo			

Organización y disciplina			
Facilidad de expresión			
Responsabilidad			
Orden y aseo			
Paciencia			
Sentido de pertenencia			
Espíritu Emprendedor			
Capacidad de trabajar bajo presión			

2. ¿Requiere su puesto tener la habilidad de influenciar, convencer y persuadir a los demás para obtener apoyo a sus ideas? Sí () No ()
3. ¿Requiere su puesto de una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante? Sí () No ()
4. ¿Requiere su puesto realizar tareas o dar cumplimiento a proyectos, encargos u órdenes? Sí () No ()
5. ¿Requiere su puesto dirigir, ayudar e instruir a los miembros de la organización para que mejoren sus labores? Sí () No ()
6. ¿Requiere su puesto escuchar y entender a otros para transmitir clara y oportunamente la información de manera que se alcancen los objetivos de la organización? Sí () No ()
7. ¿Requiere su puesto mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización? Sí () No ()
8. ¿Requiere su puesto idear soluciones nuevas, diferentes y dirigidas a resolver problemas o situaciones que se presentan en el puesto?
Sí () No ()
9. ¿Requiere su puesto fomentar e incentivar conocimientos y competencias propias y de los demás, utilizando diversas tecnologías, herramientas y medios? Sí () No ()

10. ¿Requiere su puesto buscar el aprendizaje continuo, mantenerse actualizado e incorporar conocimientos nuevos a su área de trabajo?

Sí () No ()

¡Muchas gracias por su colaboración!

Referencias bibliográficas

1keydata. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.1keydata.com/es/sql/>

acl.com. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.acl.com/>

AFECOR. (1996-2009). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.afecor.com/mancozeb.php>

Alegsa, L. (1998-2014). *ALEGSA.com.ar*. Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.alegsa.com.ar/Dic/ups.php>

Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias, La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas* (Primera ed.). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2011). *Competitividad y Gestión por Competencias*. Obtenido de Martha Alles, Capital Humano: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias La Trilogía: Las 60 competencias más utilizadas* (Tercera ed.). Buenos Aires: Ediciones Garnica.

AUTODESK. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.autodesk.es/products/autocad/overview>

Campero, G. H. (Agosto de 1973). Metodología para el Análisis Administrativo. San José, Costa Rica. Recuperado el Viernes 22 de Julio de 2014, de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ICAP/UNPAN032327.pdf>

Cano, M. A., & Lugo, D. (Martes 7 de Octubre de 2014). *United States Interamerican Community Affairs*.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (Tercera ed.). México: McGraw-Hill Education.

Chiquita Brands. (2014). *Chiquita*. Recuperado el Miércoles 2 de Julio de 2014, de Chiquita: <http://www.chiquita.com/Home.aspx>

Chiquita Brands International, Inc. (s.f.). *Código de Conducta*.

comer-exterior.es. (2003-2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+I-B+p-717+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/bill+of+lading.htm>

Computer Información. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://ordenador.wingwit.com/software/database-software/114828.html#.VDsxjGd5NE8>

definición ABC. (2007-2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.definicionabc.com/tecnologia/switch.php>

Del Monte Foods. (2014). Recuperado el Martes 15 de Julio de 2014, de <http://www.delmonte.com/>

Deloitte. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de http://www.deloitte.com/view/es_cr/cr/4df0531652eaa310VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm

Dole Food Company. (2014). *Dole*. Recuperado el Martes 15 de Julio de 2014, de Dole: <http://www.dole.com/>

EDUTEKA. (2007). *Diagramas Causa-Efecto*. Recuperado el Martes 22 de Julio de 2014, de Eduteka: <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>

Enciclopedia Financiera. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-capex.html>

FAO. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.fao.org/docrep/w7295e/w7295e04.htm>

Folleto de Curso de Análisis Administrativo del TEC. (s.f.).

Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de Empresas* (Cuarta ed.). México: McGraw-Hill Education.

Galgano, A. (1995). *Los 7 instrumentos de la calidad total*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Great White Fleet. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://hecksher.com/services/water/liner-agencies/great-white-fleet-more-than-100-years-of-experience/>

Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2005). *Negocios* (Sétima ed.). México: Prentice Hall.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

inpla.es. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.inpla.es/malpanama.htm>

LOKAD. (2007-2013). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de [http://www.lokad.com/es/definicion-unidad-de-mantenimiento-de-existencias-\(sku\)](http://www.lokad.com/es/definicion-unidad-de-mantenimiento-de-existencias-(sku))

Manuales de Puestos. (s.f.). Recuperado el Viernes 18 de Julio de 2014, de Asesores: <http://www.1asesores.com/puestos.html>

Masteredi. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.masteredi.com.mx/SP/INFORMACION/que.asp>

Morales, C. (2007). *Modelo de Competencias Laborales.* Recuperado el Lunes 21 de Julio de 2014, de [areaRH.com: http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm](http://www.arearh.com/psicologia/modelo_competencia.htm)

Orozco, C. H. (2007). *Análisis Administrativo* (Tercera ed.). San José: EUNED.

Real Academia Española. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=sigatoka>

Real Academia Española. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=buque>

Real Academia Española. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=maleza>

Real Academia Española. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=plaga>

Real Academia Española. (2014). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://lema.rae.es/drae/?val=estiba>

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Décima ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). Obtenido de <http://books.google.com/books?id=YP1-InmORdgC&pg=PA234&dq=qu%C3%A9+es+la+estructura+organizacional&hl=es&sa=X&ei=N-bHU-KFO-Kd8QG6nYDwBw&ved=0CB4Q6AEwAA#v=onepage&q=qu%C3%A9%20es%20la%20estructura%20organizacional&f=false>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson Education. Recuperado el Martes 29 de Julio de 2014, de http://books.google.co.cr/books?id=yly3Ak0GLykC&pg=PA5&dq=eficiencia+y+eficacia&hl=es&sa=X&ei=tvkAVLm_E87KsQTj84CADQ&redir_esc=y#v=onepage&q=eficiencia%20y%20eficacia&f=false

Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (2009). *Fundamentos de Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Educación.

Román, A. (2002). *Cómo ganar tiempo y ser más eficaz*. Caracas: Editorial CEC. Obtenido de http://books.google.co.cr/books?id=_9thmuk6jvAC&pg=PA15&dq=conceptos+de+eficiencia+y+eficacia+en+la+administracion&hl=es&sa=X&ei=Aw0BVLp4CsHGggTfsYKYCQ&redir_esc=y#v=onepage&q=conceptos%20de%20eficiencia%20y%20eficacia%20en%20la%20administracion&f=false

Salkind, N. J. (1999). *Métodos de Investigación* (Tercera ed.). México: PRENTICE HALL. Recuperado el Jueves 24 de Julio de 2014, de <http://books.google.co.cr/books?id=3uIW0vVD63wC&pg=PA207&dq=fuentes+de+informacion+primarias+y+secundarias&hl=es&sa=X&ei=aOgBVMzmDsfAggSjsYCAABA&ved=0CCcQ6AEwAg#v=onepage&q=fuentes%20de%20informacion%20primarias%20y%20secundarias&f=false>

Silvestrini Ruiz, M., & Vargas, J. (Enero de 2008). *Fuentes de Información primarias, secundarias y terciarias*. Recuperado el Martes 22 de Julio de 2014, de <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Sinnexus. (2007-2012). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/datawarehouse.aspx

Sixtina Consulting Group. (s.f.). Recuperado el Martes 7 de Octubre de 2014, de <http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/>

Zelaya, J. (2006). *Clasificación de Puestos* (Primera ed.). San José: EUNED.