

**Metodología para la identificación de habilidades, capacitación y acompañamiento al personal
nuevo de la empresa Agroindustria del Riofrio S.A.S**

Yisney Paola Millán Martínez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Unad
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería.

Programa de Ingeniería Industrial

17 de noviembre de 2021.

**Metodología para la identificación de habilidades, capacitación y acompañamiento al personal
nuevo de la empresa Agroindustria del Riofrío S.A.S**

Yisney Paola Millán Martínez

Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito para optar al título de
Ingeniero Industrial

Coordinador de plan de trabajo:

Gustavo Adolfo Naranjo

Docente asesor de la universidad:

Linda Bibiana Rocha Medida

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - Unad
Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería.

Programa de Ingeniería Industrial

17 de noviembre de 2021.

Resumen

La problemática encontrada en la empresa fue baja productividad resultado de la mala asignación de labores. Se ha demostrado que una de las formas de optimizar los procesos en las empresas es la implementación de metodologías, por esta razón el objetivo del presente documento es exponer el paso a paso llevado a cabo para dar solución a dicha problemática por medio del diseño de “La metodología para la identificación de habilidades, capacitación y acompañamiento al personal nuevo de la empresa agroindustria del Riofrío S.A.S”, la cual consta de 3 etapas con sus respectivas fases, cada una de ellas encaminadas a mejorar la ruta de aprendizaje del colaborador, con el propósito de alcanzar de forma eficiente curvas de aprendizaje en menor tiempo, que se puedan traducir en aumento de la productividad de la planta. Lograr la definición de habilidades requeridas para cada cargo, diseñar una prueba que permitiera identificar dichas habilidades para cada cargo crítico de la empresa, materializar la metodología al realizar la primera prueba piloto contemplando: espacios, tiempos y recursos, planear la capacitación del personal con el uso de material de apoyo: “Desglose de cada labor” y el acompañamiento frecuente con el que contara el personal nuevo, son tan solo algunos de los grandes avances y alcances de este proyecto.

Palabras clave:

Identificación de habilidades, asignación de labores, pruebas de habilidades, capacitación y acompañamiento.

Abstract

The problem found in the company was low productivity resulting from the misallocation of tasks. It has been shown that one of the ways to optimize processes in companies is the implementation of methodologies, for this reason the objective of this document is to present the step-by-step carried out to solve said problem through the design of " The methodology for the identification of skills, training and support for new personnel of the Riofrio SAS agroindustry company", which consists of 3 stages with their respective phases, each one of them aimed at improving the learning path of the collaborator, with the purpose of efficiently achieving learning curves in less time, which can translate into increased plant productivity. Achieve the definition of skills required for each position, design a test that would allow identifying these skills for each critical position of the company, materialize the methodology when carrying out the first pilot test contemplating: spaces, times and resources, plan the training of personnel with the use of support material: "Breakdown of each task" and the frequent accompaniment that new personnel will have, are just some of the great advances and scope of this project.

Keywords:

Identification of skills, assignment of tasks, skills tests, training and support.

Contenido

Resumen.....	3
Abstract	4
Introducción	7
Planteamiento del problema	9
Formulación de objetivos.....	11
Objetivo general:	11
Objetivos específicos:	11
Marco teórico.....	12
Localización geográfica de la empresa agroindustria del Riofrío S.A.S	12
Aspectos económicos de la región	13
Historia de la empresa agroindustria del Riofrío S.A.S	14
Red de procesos del sistema integrado de gestión de la empresa	15
Productos.....	16
Tipos de bouquets	16
Tipos de flores	17
Tipos de material seco.....	18
Tipos de cajas	19
Distribución del área de manufactura agroindustria del Riofrío S.A.S	20
Armado en mesas/ célula:.....	20
Armado en banda	20
Armado en máquina	20
Áreas complementarias:	20
Cuarto frío:	20
Alistamiento y material seco	20

Empaque y despacho.....	21
Planeación	21
Metodología de trabajo	22
Etapa 1:	22
Fase 1: Recopilar información	22
Fase 2: Análisis de la información y elaboración de caracterización	22
Fase 3: Definición de habilidades requeridas para cada cargo	25
Fase 4: Diseño de las pruebas	26
Etapa 2:	31
Fase 5: aplicación de pruebas.....	31
Fase 6: Análisis de resultados de las pruebas.....	32
Fase 7: Asignación de labores.....	33
Fase 8: Capacitación	34
Etapa 3:	35
Fase 9: Análisis y posibles ajustes.....	35
Fase 10: Entrega oficial, divulgación.	36
Conclusiones	37
Referencias.....	38
Apéndice.....	39

Introducción

Agroindustria del Riofrio S.A.S es una empresa que emplea la metodología Lean Six Sigma para mejorar sus procesos siempre en busca de la optimización de cada una de sus áreas, razón por la cual está abierta a las nuevas ideas y cambios que favorezcan la compañía.

Trabaja bajo un sistema basado en la gestión por procesos, determinando cada uno de ellos bajo el esquema de red de procesos donde se identifican claramente los procesos operativos, procesos de apoyo y procesos de control, y la interrelación que existe entre los mismos.

A medida que pasa el tiempo se refleja el crecimiento que ha tenido la empresa y se hace inminente la necesidad de nuevos cambios en los procesos y procedimientos, lo que conlleva a que sean revisados y evaluados constantemente para obtener cada vez mejores resultados, es por esto que en el camino de optimización emprendido, la empresa ha identificado la necesidad y encomendado para la realización de esta práctica profesional de Ingeniería Industrial, el diseño de una metodología para la identificación de habilidades del personal nuevo, una metodología que permita la asignación de labores de acuerdo a esas habilidades identificadas, que incluya además entrenamiento y acompañamiento para el personal.

En el presente documento se detalla el diseño de la metodología solicitada, las 3 etapas que la comprenden con sus respectivas fases: *Fase 1: Recopilar información, Fase 2: Análisis de la información y elaboración caracterización perfiles de cargo, Fase 3: Definición de habilidades requeridas para cada cargo, Fase 4: Diseño de las pruebas para la identificación de habilidades, Fase 5: Aplicación de las pruebas, Fase 6: Análisis de resultados de las pruebas, Fase 7: Asignación de labores, Fase 8: Capacitación, Fase 9: Análisis y posibles ajustes y Fase 10: Entrega y divulgación*, alcanzando la consecución de cada uno de los objetivos, así como también los espacios, recursos humanos y materiales requeridos para su puesta en marcha. Además, se evidenciarán los resultados

de la primera prueba piloto, los ajustes pertinentes posteriores a la prueba, la consignación de los resultados obtenidos y como mayor logro la entrega de la metodología lista para ser ejecutada por la empresa cuando lo considere pertinente.

Planteamiento del problema

Para el sector floricultor en Colombia, el año se divide en cuatro importantes temporadas: San Valentín, en febrero; el día de la madre, en mayo; el día de Acción de Gracias, en noviembre y Navidad en diciembre.

Llevar a cabo dichas temporadas demanda mano de obra adicional y de un arduo proceso de reclutamiento, selección y contratación.

Para la planta Agroindustria del Riofrio S.A.S, la selección de personal nuevo siempre ha sido una tarea que requiere de mucho tiempo y esfuerzo para el área de Recursos Humanos dentro de la organización. Esta importante gestión tiende a complicarse en las épocas del año que se requieren contrataciones masivas, para llevar a cabo las denominadas “temporadas” en las que se aumenta la productividad de la planta y por ende se requiere la adición de mano de obra operativa para llevar a cabo los diferentes procesos de manufactura. Otro factor influyente es el hecho de que en la sabana de Bogotá en donde está ubicada la empresa existen alrededor de 32 empresas dedicadas a la misma actividad, las fechas de temporada son las mismas para todas estas empresas hecho que limita aún más obviamente la consecución de personal.

Estas épocas de temporada se caracterizan por la premura con la que se realizan las contrataciones, se dispone de poco tiempo, por esta razón no se realiza un proceso de selección más detallado que incluya una asignación anticipada de cargo, para hacerlo más fácil se realizan filtros más generales que permiten identificar si la persona es apta para desempeñar cualquier tipo de labor operativa dentro de la planta sin especificar cual, es decir no se les realizan pruebas en campo, por lo que la correcta administración del recurso humano es responsabilidad directa del área de manufactura refiriéndose puntualmente a la asignación de labores. A raíz de esto ha surgido la necesidad de establecer una metodología para la asignación de labores por medio de la identificación de habilidades del personal nuevo sin que implique cambiar la forma de

reclutamiento, selección y contratación de la empresa y en la que además se incluya el plan de capacitación y entrenamiento de esas personas con el fin de reducir los tiempos de curva de aprendizaje, asegurar una mejor productividad de la planta durante y después de la temporada optimizando de este modo los procesos de manufactura.

El desempeño de la planta está sustentado en la gente que labora en ella. En la actualidad, un colaborador debe estar dotado de diversas características que requieren las compañías, estas son cada vez mayores y especializadas.

En la planta Agroindustria del Ríofrío S.A.S no existe una metodología para la identificación de habilidades asociadas a los cargos, que permita una correcta asignación de labores, entrenamiento y acompañamiento para el personal nuevo que facilite su adaptación y minimice el tiempo requerido de las curvas de aprendizaje. Como consecuencia de esto se evidencia alta rotación de labores del personal, pérdidas de tiempo al tener que reubicar una persona en otra labor en la que se pueda desempeñar mejor, baja productividad resultado de la mala asignación de labores, periodos largos de tiempo para alcanzar la curva de aprendizaje y por ende se evidencia la necesidad de darle solución a esta problemática.

Con base en lo anterior se plantea la siguiente pregunta:

¿Cómo diseñar una metodología para la identificación de habilidades que permita una correcta asignación de labores y un posterior entrenamiento y acompañamiento al personal nuevo para optimizar los procesos de manufactura de la Empresa Agroindustria del Ríofrío S.A.S?

Formulación de objetivos

Objetivo general:

Optimizar los procesos de manufactura de la Empresa Agroindustria del Riofrio S.A.S mediante propuesta de mejora de competencias del personal que trabaja en la planta específicamente en los procesos de encapuche y preparación de flor.

Objetivos específicos:

- ✓ Realizar el diagnóstico inicial para conocer la situación actual de cada una de las áreas de los procesos de encapuche y preparación de flor.
- ✓ Analizar los perfiles de cargo, manuales de procesos y funciones de los procesos de encapuche y preparación de flor para identificación de destrezas del personal contratado.
- ✓ Elaborar propuesta de mejora de los procesos de encapuche y preparación de flor a través de la identificación de destrezas del personal contratado para la asignación de labores.
- ✓ Recomendar acciones de mejoramiento de competencias en el personal que labora en los procesos de encapuche y preparación de flor con base en la evaluación y control de la metodología diseñada.

Marco teórico

Localización geográfica de la empresa agroindustria del Riofrío S.A.S

Agroindustrias del Rio frio S.A.S, esta ubicada en el municipio de Chía (Cundinamarca) en la vereda Fagua, finca El Rancho, a 20 minutos del centro de Chía. El municipio de Chía está situado en el altiplano cundiboyacense (Cordillera Oriental de los Andes), a una altitud promedio de poco menos de 2650 m s. n. m. El casco urbano cuenta con un área de 17 km² y el área total del municipio es de aproximadamente 79 km². (Ver figura 1)

Límites

Norte: Cajicá.

Sur: Cota, La Calera y Bogotá (localidades de Usaquén y Suba).

Oriente: Sopó.

Occidente: Tenjo y Tabio

Figura 1. Localización de Chía en Cundinamarca.



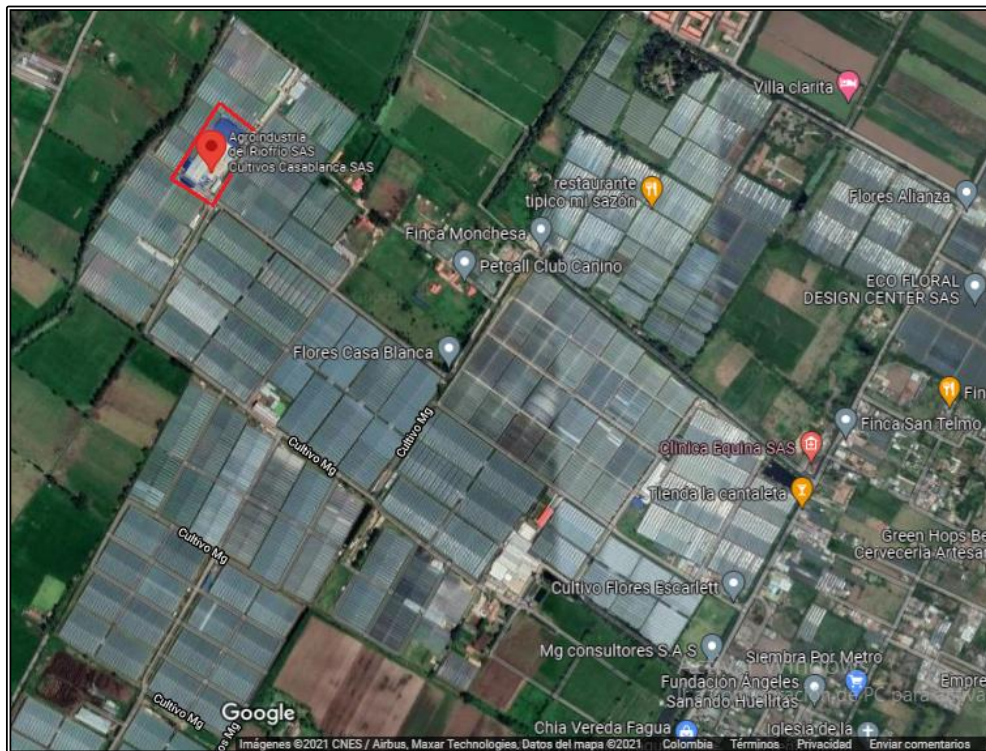
Fuente: (Milenioscuro, 2012)

Aspectos económicos de la región

En Chía, las actividades agropecuarias son de gran importancia, especialmente la floricultura que cuenta aproximadamente con 93 ha, lo que significa un 1.5% del área rural. Los cultivos de flores, tiene un uso intensivo de capital humano, aproximadamente de 17 personas por ha. Una característica importante del municipio de Chía es que la ganadería se trabaja de forma extensiva y la floricultura de forma intensiva; encontrando que la floricultura está presente en su gran mayoría en la vereda de Fagua. (Beltran & Galvis, 2003).

A continuación en la *figura 2*, se muestra una foto panorámica de la ubicación de la empresa.

Figura 2. Foto panorámica de Agroindustria del Riofrío S.A.S



Fuente: Tomada de Google maps (2021). Elaboración propia.

Historia de la empresa agroindustria del Riofrío S.A.S

La historia de esta empresa se remonta al año 1979, cuando en estas tierras del municipio de Chía se comenzó con el cultivo de fresas y, luego, a lo largo del tiempo, se pasó a la producción de pompones y claveles, hasta 2010. Para ese año se producían al menos doce productos; entre ellos pompones, cremones, spider, gerbera, girasol, lirios y solidago, mientras se trabajaba de forma paralela en la operación de una bouquetera, dedicada a la transformación de flores. En 2011 la junta directiva separó las dos operaciones y tomó forma Agroindustria del Riofrío con el proceso de manufactura de bouquets.

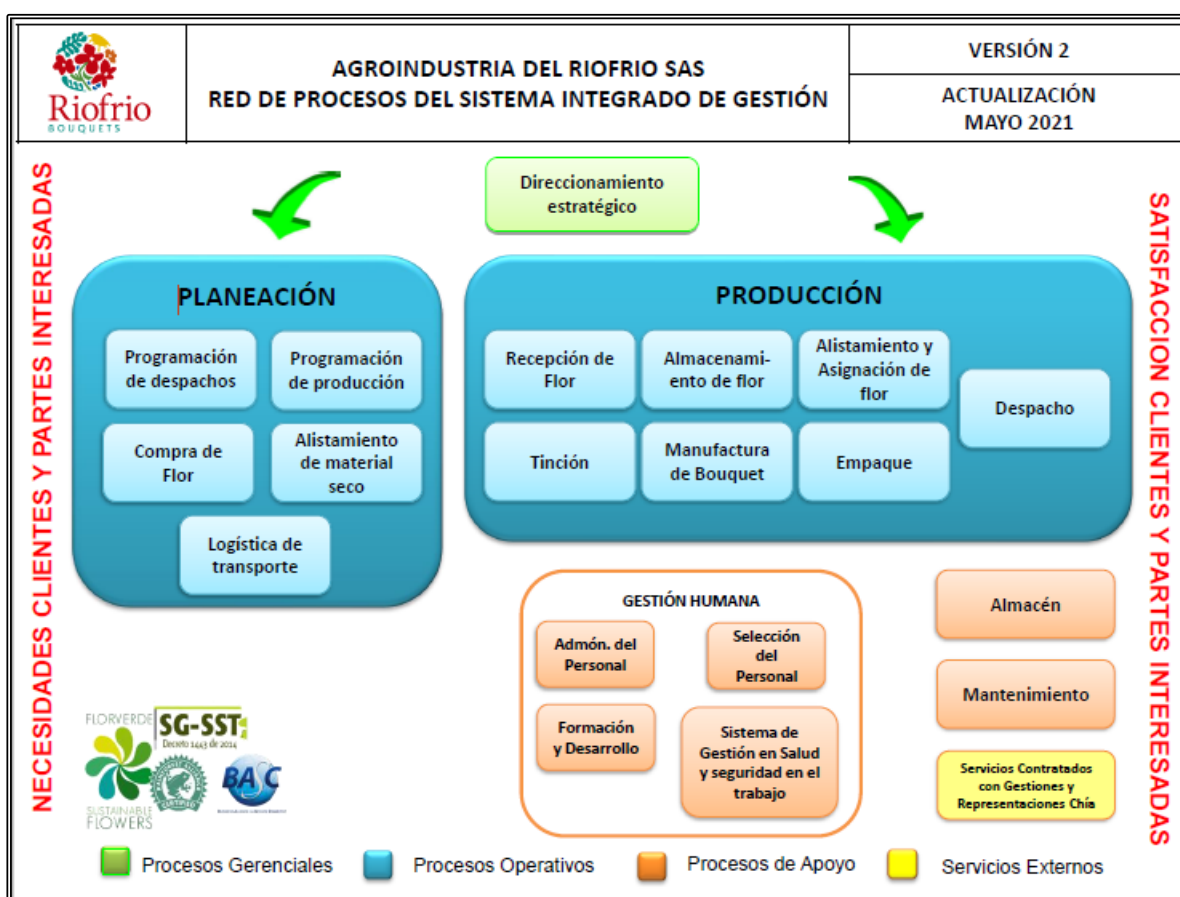
Desde esa fecha, somos una empresa que manufactura y exporta bouquets “cumpliendo con los requisitos establecidos por nuestros clientes”. Estamos ubicados en el municipio de Chía, en la vereda Fagua, finca El Rancho, a 20 minutos del centro de Chía.

En estos años de trabajo sostenido hemos crecido en capacidad instalada y en volumen un 40% por ciento, gracias a que contamos con un programa integrado de gestión que se refleja en varios sellos y certificaciones, como las siguientes: Florverde Sustentable Flowers, Rainforest Alliance, Cadena de Custodia, certificación Smeta y BASC. Además de orgullo, estos reconocimientos generan tranquilidad en nuestra gente y un compromiso frente a nuestros clientes fuera del país. (Agroindustria del Riofrío, 2020)

Red de procesos del sistema integrado de gestión de la empresa

En la *figura 3*, se evidencia como la empresa tiene identificados sus procesos bajo el esquema mapa de procesos donde se pueden identificar los procesos gerenciales (verde), los procesos operativos (color azul), las áreas de apoyo (color naranja y amarillo). Los procesos están enmarcados en la política del sistema integral de gestión (SIG) y con un enfoque hacia la satisfacción del cliente; la red de procesos es la base para la arquitectura de gestión con enfoque por procesos.

Figura 3. Red de procesos del sistema integrado de gestión.



Fuente: (Área SIG - Agroindustria del Riofrio SAS, 2021)

Productos

Agroindustria del Riofrio S.A.S se dedica a la elaboración de bouquets tipo exportación, los cuales resultan de la unión de dos o más tipos de flores, donde se combinan según colores y formas. La empresa, realiza la confección de tres tipos de bouquets, para lo cual requiere diferentes tipos de flores y materiales seco, tales como se menciona a continuación:

Tipos de bouquets

La empresa manufactura 3 productos: tipos de bouquets con características específicas cada uno. A continuación en la *figura 4* se muestran los tipos de bouquets.

Figura 4. Tipos de Bouquets






















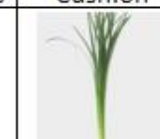





Fuente: Elaboración propia.

- **Bouquet:** Ramo de diferentes tipos de flores.
- **Combo:** Ramo de un solo tipo de flor (sólido).
- **Arreglo floral:** Ramo de diferentes tipos de flor, sin embargo, en este las alturas de cada una varían.

Tipos de flores

En la empresa Agroindustrias del Riofrio se manejan alrededor de 42 tipos de flores. Ver en la *figura 5* algunos ejemplos.

Figura 5. Algunos tipos de flores

FOCALES					
	Rosas	Hydrangeas	Girasoles	Green ball	Lirios
LINEALES					
	Liatris	Snapdragon	Molucella	Craspedia	Hypericum
BASES					
	Cremones	Alstroemerias	Claveles	Matsumotos	Cushion
VERDES					
	Ruscus	Cocculus	Eucalyptus	Pittosporum	Liriopoe
FILLERS					
	Statice	Solidago	Gypso	Limonium	Aster

Fuente: Elaboración propia.

- **Focales:** Flores especiales que más llaman la atención en el ramo. Son generalmente las flores más valiosas del bouquet.
- **Lineales / especiales:** son las flores que le dan textura al ramo. Estas, son menos costosas que las flores focales, generalmente se las conoce como las flores “raras o novedosa”
- **Bases / complementarios:** Le dan volumen, forma al bouquet y se toman como referencia para el corte y las alturas de las demás flores dentro del bouquet.
- **Verdes:** Son follajes que se utilizan para darle contraste de textura y color al bouquet.
- **Fillers:** Generalmente son tallos con una gran cantidad de flores diminutas, es decir con ramificaciones. Estos tallos son usados para rellenar el bouquet y darle textura.

Tipos de material seco

Se refiere al material diferente a flores que se utiliza en la elaboración del Bouquet. En la *figura 6* se evidencian los tipos de material seco más comunes que son utilizados en la empresa.

Figura 6. Tipos de material seco

			
Capuchón	Ruana	Preservante (comida)	Lámina
			
Cinta transparente	Caucho	Picks	UPC

Fuente: Elaboración propia.

- **Capuchón:** Cubierta o empaque de material plástico normalmente translucido con que se protegen y decoran los ramos, es decir, es la funda protectora donde se introduce el bouquet.
- **Ruana:** Elemento decorativo que se ubica entre el bouquet y el capuchón.
- **Preservante (Comida):** Sobre de alimento para las flores.
- **Lámina:** Plancha delgada de material plástico especialmente diseñada para la protección de las rosas.
- **Cinta:** Se utiliza para sujetar capuchón, ruana y comida.
- **Caucho:** Banda elástica que se utiliza para sujetar los tallos y mantener el cruce del bouquet.
- **Picks:** Adornos usados en la decoración de los bouquet.

- **UPC:** Código Universal de Producto o UPC, por sus siglas en inglés, se refiere a toda la información contenida en la etiqueta que se adhiere al capuchón del ramo, está compuesta por el código de barras y diferentes textos (precio, nombre, fecha) según preferencia del cliente.

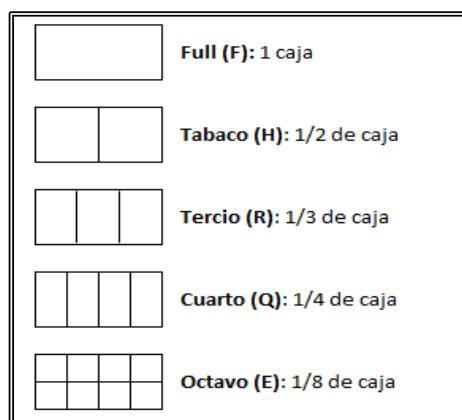
Antes, durante y después de la confección de los bouquets, estos son inspeccionados por los diferentes integrantes del área de calidad (director, supervisores y líderes), quienes verifican que el producto cumpla con todas las características solicitadas por los clientes. Después de esta inspección, el producto terminado pasa a hidratación durante una hora, para mantener la humedad adecuada de las flores durante todo el proceso. Posterior a esta actividad, el producto es empacado en diferentes tipos de cajas.

Tipos de cajas

En agroindustria del Riofrio S.A.S se utilizan 5 tamaños de caja en las cuales se empaca el producto terminado. Los tamaños de las cajas pueden variar dependiendo del tipo de bouquet que se desee despachar, ya que cada país importador tiene una preferencia diferente en cuanto a la cantidad de bouquets que desea.

La exportación de flores se desarrolla en embalaje de cajas completas o fulles (F), medias cajas o tabacos (H), tercios de caja (R), cuartos de caja (Q) y octavos de caja (E).

Figura 7. Tipos de cajas usadas para empacar el producto terminado.



Fuente: Elaboración propia.

Distribución del área de manufactura agroindustria del Riofrío S.A.S

El área de manufactura de Agroindustria del Riofrío está compuesta por tres centros de producción los cuales operan de forma diferente:

Armado en mesas/ célula: línea de proceso en donde se manufacturan las ordenes de producción más pequeñas, se caracteriza por hacer toda la construcción del bouquet sobre una mesa equipada para esta labor.

Armado en banda: línea de proceso en la cual se manufacturan ordenes de producción medianas desde 5 hasta 19 Fulles. La construcción del ramo se realiza en diferentes secciones debido a que se requiere mayor volumen de flor y se trabaja una producción en línea.

Armado en máquina: área en la cual se manufacturan las ordenes de producción más grandes desde 20 Fulles en adelante. Se cuenta con máquinas tallo a tallo y Mecaflores, ambas facilitan la construcción del producto terminado. Están diseñadas para trabajar de forma conjunta alrededor de la maquina facilitando la construcción del bouquet, el atado, la colocación de comida, encapuche, razones por las cuales este proceso se caracteriza por ser más fluido, rápido y eficaz.

Áreas complementarias:

Cuarto frío:

- ✓ Recepción, inspección de flor, almacenamiento e inventarios.
- ✓ Alistamiento de flor, preparación de ordenes de manufactura.

Alistamiento y material seco: Área encargada de abastecer a los centros de producción del material seco requerido para procesar las ordenes de producción, como lo son: impresión de etiquetas que llevan la información requerida por el cliente, capuchones, ruanas, comidas, pick, cauchos, cinta, etc. Esta área debe ir adelantada en el alistamiento de todo ese material mínimo una semana.

Empaque y despacho: Área encargada de solicitar el cartón, empacar los ramos, marcación de cajas, prefrio, alistamiento del despacho.

Proceso de calidad: Área encargada de velar por el cumplimiento en cuanto a las especificaciones del cliente, parámetros y todo lo que asegure la exportación de un producto de calidad, además de la trazabilidad de reclamos y créditos.

Planeación: Área encargada de recepcionar, administrar y gestionar todas las ordenes de producción que le son asignadas a la planta, y de igual manera de realizar la compra de flor que requiere producción para manufacturar, gestión de proveedores, logística de transporte, entre otros.

Metodología de trabajo

La metodología de trabajo llevada a cabo durante el desarrollo de la práctica profesional se dividió en 3 etapas y estas a su vez se componen de 10 fases, las cuales serán detalladas a continuación:

Etapa 1:

Fase 1: Recopilar información

En esta fase se realizó el diagnóstico del proceso asignado *ARMB*, en el cual se presentan los aspectos generales de este centro de manufactura, los diagramas de flujo de los procesos preparación de flor y encapuche, la toma de tiempos de las diferentes labores, los hallazgos con sus respectivas propuestas de mejora, dentro de las propuestas de mejora se encuentra la implementación de una regleta métrica para asegurar el correcto deshoje. (Ver apéndice).

El segundo método de recaudación de información utilizado fue: Observaciones mediante las cuales se logró obtener la siguiente información:

- ✓ Objetivo general de cada uno de los cargos
- ✓ Competencias requeridas para cada cargo
- ✓ Actividades para desempeñar en cada cargo
- ✓ Responsabilidades de cada cargo
- ✓ Herramientas y elementos necesarios para desempeñar cada cargo.

Fase 2: Análisis de la información y elaboración de caracterización

Análisis:

El centro de producción Armado en banda, asignado para el desarrollo de la práctica profesional, está diseñado para que toda la construcción del producto final se realice por secciones. Inicia desde el momento en que el área de planeación le asigna las ordenes de producción que debe manufacturar durante el día, teniendo el plan de trabajo se procede a solicitar la flor en cuarto frío, la trae el *patinador de estiba (Cargo 1)*, la recibe el *Líder de Alistamiento (Cargo 2)* quien debe

asegurar el abastecimiento oportuno de la flor y distribuirla en los puestos de trabajo de alistamiento de flor, le indica a los **alistasdores (Cargo 3)** que tipo de bouquets es y las especificaciones de deshoje para el mismo, al tener la flor lista ellos mismos la montan en mesas, es importante explicar que la producción en línea esta compuesta por 10 **bouqueteras (Cargo 4)** quienes son las personas encargadas de la construcción del ramo en mesa, y dos zonas de alistamiento compuestas cada una por 3 alistasdores, en ese orden de ideas cada 3 alistasdores deben abastecer de flor a 5 bouqueteras, después de que se construye el bouquet, este es puesto en la banda por la misma persona que lo confecciona y en la siguiente sección del ARBM se encuentra encapuche compuesta por 4 personas que desempeñan el cargo de **encapuchadoras (Cargo 5)**, quienes toman de la banda los ramos y en una mesa equipada para esta labor encapuchan el ramo, es decir le colocan todo el materia seco: capuchón, ruana, comida, caucho, cinta, pick, etc. Este material puede variar en cada orden de producción, porque depende exclusivamente de lo que solicite cada cliente. Aparte del líder de Alistamiento, este proceso cuenta con 2 líderes más, un **Líder de Producción (Cargo 6)** quien es la persona encargada de asegurar el flujo del proceso en armado banda, gestionando la correcta ejecución del plan de producción y un **Líder de calidad (Cargo 7)** quien es el responsable de asegurar que el producto terminado cumpla con las especificaciones de calidad del cliente. Existen unos cargos adicionales como lo son el patinador de estibas, mencionado anteriormente quien se encarga de la entrada de flor al proceso, de reclamar el material seco y entregárselo al líder de producción, un **patinador de tallos (Cargo 8)** encargado de solicitar la flor faltante por parte de las bouqueteras a el área de cuarto frío. y 2 **Surtidores (Cargo 9)** que se encargan de distribuir los ramos en las proconas de hidratación según la indicación del líder de producción, garantizando que el agua de la procona es apta para la hidratación del producto final. Además, deben movilizar los trolleys que están completos a la zona de hidratación haciendo una correcta marcación del tiempo necesario de cada trolley en esa zona.

Para desempeñar cada uno de los cargos identificados por medio del método de observación y de la respectiva inducción brindada por la empresa, se requiere que los colaboradores tengan posean unas habilidades y competencias asociadas a la labor, con el fin de definir esas habilidades se elaboró la caracterización de perfiles de cargos, ese documento presenta de forma estructurada para cada cargo la siguiente información:

- Objetivo general del cargo
- Competencias requeridas para el cargo
- Actividades para desempeñar en el cargo
- Responsabilidades del cargo
- Herramientas y elementos necesarios para desempeñar el cargo.

Es importante mencionar que la caracterización de perfiles de cargo se realizó para todos los cargos valga la redundancia, identificados en el *ARMB*, siendo esta una forma de adelantar en parte el alcance que se le pretende dar al proyecto en un futuro, sin embargo el desarrollo de la metodología como tal se realizó solamente para los 4 cargos más críticos de la empresa y que están directamente relacionados con los dos procesos encomendados que son encapuche y preparación de flor.

La caracterización de perfiles de cargo se encuentra en el *Apéndice* del presente documento.

Fase 3: Definición de habilidades requeridas para cada cargo

En el centro de manufactura *ARMB*, las labores se encuentran divididas por secciones para las cuales se requieren unas habilidades características de cada cargo o puesto de trabajo, siendo entonces necesario una adecuada administración del personal nuevo que asegure una correcta asignación de cargo, para lo cual se requiere en primer lugar realizar la identificación de las habilidades inherentes al cargo y que son requeridas para determinar qué persona es más apta para desempeñar cada labor, de acuerdo con las pruebas que se van a diseñar. Para conseguir lo anterior mencionado se realizó la caracterización de perfiles de cargo, enfocada en la definición de dichas habilidades.

A continuación, en la *tabla 1* se presenta el resumen de dicha identificación de habilidades:

Tabla 1

Identificación de Habilidades de Cargos Críticos del ARMB.

CARGO	HABILIDADES
Alistador (a)	✓ Agilidad motriz
	✓ Coordinación viso manual
Bouquetero (a)	✓ Destreza manual fina
	✓ Capacidad de agarre
	✓ Procesamiento visual
Encapuchador (a)	✓ Destreza manual fina
	✓ Rapidez en la coordinación ojo - mano
	✓ Capacidad de velocidad
Ubicador (a) tallo banda	✓ Coordinación viso manual
	✓ Concentración

Nota. Elaboración propia

Fase 4: Diseño de las pruebas

Para el desarrollo o aplicación de una prueba es necesario tener en cuenta cuestiones preliminares, como (Cohen & Swerdlik , 2006):

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Cuál es el objetivo de la prueba?
- ¿Existe una necesidad para esta prueba?
- ¿Quién usará esta prueba?
- ¿Quién tomará esta prueba?
- ¿Cómo se aplicará?

Estas son algunas de las consideraciones que se deben tener en cuenta antes de buscar o realizar pruebas que cumplan la necesidad que se desea suplir, está claro que las pruebas que se van a medir son de carácter operacional, donde se evaluarán las habilidades ya mencionadas anteriormente en la tabla 1, esto con el objetivo de poder filtrar y encontrar la labor más apta para cada colaborador que ingrese nuevo a la empresa, por lo que las pruebas deben ser diseñadas con el propósito de dar las herramientas necesarias para asignar apropiadamente a cada persona la labor a realizar de acuerdo a los resultados que arrojen las pruebas, luego de que sean presentadas.

Existen varias pruebas donde se identificarán varios aspectos, entre ellos se encuentran el concepto de competencia que evalúa no solo un conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que posee una persona sino también hace referencia a la actitud, motivación y condiciones del individuo, evalúa aspectos del saber ser, saber, saber hacer y saber estar. Además existen las pruebas profesionales, de personalidad, psicotécnicas y situacionales, son estas dos últimas las cuales se utilizarán para poder llevar a cabo el desarrollo de las actividades de selección de personal, debido a que las psicotécnicas evalúa aspectos de inteligencia o aptitudes para un determinado puesto de trabajo, permitiendo valorar la inteligencia general, la memoria, la percepción y a atención, además de conocer las aptitudes verbales, numéricas, espaciales, abstractas y de concentración (García-Allen, 2017). Por otro lado, las situacionales, estas permiten predecir el rendimiento de una persona en determinado trabajo, debido a que se busca recrear una situación que simula las condiciones y exigencias del puesto que aspira, siendo esta la oportuna para su aplicación de forma grupal (García-Allen, 2017).

Teniendo en cuenta que la mayoría de las pruebas que aparecen en las fuentes bibliográficas consultadas son para medir el conocimiento cognitivo de la persona y que lo requerido son pruebas situacionales que nos dejen evidenciar que habilidades asociada a los cargos tiene cada persona, se optó por diseñar pruebas que simulan la labor, las cuales se deben realizar en el menor tiempo posible, los mejores tiempos de cada prueba tienen una puntuación dentro de unos intervalos de tiempo definidos con anterioridad, calificación de 1, 3 y 5 donde 1 es bajo, 3 es medio y 5 es alto, este resultado promediado con la calificación de calidad la cual se evalúa bajo unos parámetros también establecidos con la misma escala de calificación 1,3 y 5, permiten precisar en cual labor se desempeñaría de manera más eficiente cada persona, con alternativas de cargo 1 ,2, 3 y 4 donde la primera opción de cargo es en la que obtiene mejor resultado, es decir en la de mayor desempeño, la segunda opción de cargo en la que obtiene un resultado menor y así sucesivamente de forma descendiente otorgando de esta manera el orden en el que se debe asignar el cargo, dando prioridad en la medida de lo posible a la primera opción de cargo, para asegurar la forma más optima de administrar el personal nuevo, al tiempo que se suplen las necesidades de mano de obra del área de manufactura.

Para llevar a cabo las pruebas se requiere de un rol llamado *evaluador*, hace referencia a la persona previamente capacitada para presentar y evaluar las pruebas, es quien le indica al colaborador en que consiste cada prueba, toma y registra los tiempos y asegura que la calificación otorgada corresponda con los parámetros definidos. También se requiere de un rol llamado *Apoyo logístico*, esta persona se encarga de coordinar la logística de la actividad y de realizar la tabulación en tiempo real de los resultados de las pruebas, esto con el fin de entregar la consolidación de resultados con la respectiva asignación de cargo de manera oportuna. Otro aspecto importante es la definición y adecuación del lugar para la presentación de las pruebas, donde se proporcionen buenas condiciones de iluminación y no ruido. Los materiales: estaciones de las pruebas, sillas, pc para el registro de resultados, formatos impresos, listado de los colaboradores.

En la *tabla 2* se presentan las pruebas para la identificación de habilidades, los materiales utilizados, en qué consiste cada una y que habilidades permiten evaluar:

Tabla 2

Pruebas para la Identificación de Habilidades Asociadas al Cargo

Nombre de la prueba	Materiales	Descripción	Permite evaluar
Aros (Alistador)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 juego de aros • 1 cronometro 	Ubicar los aros uno a uno por tamaño iniciando con el más grande hasta el más pequeño, sacarlos y luego ubicarlos del más pequeño al más grande, en el menor tiempo posible. (Los aros deben estar en desorden alrededor de la mesa).	<ul style="list-style-type: none"> • Agilidad motriz fina • Coordinación viso-manual
Midiendo tu concentración (Ubicador de tallo)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 caja de clips de colores • 1 cronometro 	En el menor tiempo posible, debe sacar 20 clips de color verde y 5 clips de color amarillo al mismo tiempo que responde las preguntas que se le irán haciendo.	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración • Coordinación viso-manual
Agarre sostenido (Bouquetera)	<ul style="list-style-type: none"> • 13 siliconas gruesas (1 azul y 1 amarilla) • 1 caucho • 1 cronometro 	<p>Simular la construcción de un bouquet siguiendo las instrucciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe tomar de a una silicona con una mano e irla pasando a la otra mano. • Tener en cuenta que la silicona amarilla y azul le deben quedar en el centro y sobresalir de las demás. • Finaliza el ejercicio sujetando las siliconas con el Caucho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza manual fina • Capacidad de agarre • Procesamiento visual
Agarre por tamaño (Encapuchadora)	<ul style="list-style-type: none"> • 6 caucho grande • 4 cauchos pequeños • 4 pelotas de diferentes tamaños • 1 tubo de hilo caucho desocupado • 1 cronometro 	Colocar de a 2 cauchos a cada elemento, la única condición es que la pelota de color blanco debe llevar los 2 cauchos pequeños color verde. Garantizar que a cada caucho se le hayan dado 2 vueltas.	<ul style="list-style-type: none"> • Destreza manual fina • Capacidad de velocidad • Rapidez en la coordinación ojo mano

Nota. Elaboración propia

A continuación, en la *figura 8* se muestra los parámetros de calificación de tiempos y calidad definidos para cada una de las pruebas:

Figura 8. Parámetros de calificación de calidad y tiempo de las pruebas

PARÁMETROS CALIFICACIÓN: PRUEBA - AROS (ALISTADOR)			
CALIDAD		TIEMPO	
CANTIDAD	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE
Más de 4 errores	1	Entre 38" y \geq 45"	1
Entre 1 y 3 errores	3	Entre 24" y 37"	3
0 Errores	5	Entre \leq 16" y 23"	5

PARÁMETROS CALIFICACIÓN: PRUEBA - AGARRE SOSTENIDO (BOUQUETERA)			
CALIDAD		TIEMPO	
VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE
No utiliza todas las piezas, no sobresalen las piezas indicadas y presenta bases desalineadas.	1	Entre 43" y \geq 50"	1
Utilizo todas las piezas, sobresalen las piezas indicadas pero presenta bases desalineadas.	3	Entre 29" y 42"	3
Utilizo todas las piezas, sobresalen las indicadas y presenta bases alineadas.	5	Entre \leq 21" y 28"	5


PARÁMETROS CALIFICACIÓN: PRUEBA - AGARRE POR TAMAÑOS (ENCAPUCHADOR)			
CALIDAD		TIEMPO	
VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE
No cumple la condición indicada y deja elementos sin cauchos.	1	Entre 72" y \geq 89"	1
Coloca solo 1 caucho a algún elemento y cumple la condición indicada.	3	Entre 37" y 71"	3
Coloca 2 cauchos a cada elemento y cumple la condición indicada.	5	Entre \leq 19" y 36"	5

PARÁMETROS CALIFICACIÓN: PRUEBA - CONCENTRACIÓN (UBICADOR DE TALLO)			
CALIDAD		TIEMPO	
VALORACIÓN	PUNTAJE	VALORACIÓN	PUNTAJE
No exactitud en el conteo ni en el color de los clips y no coherencia en las respuestas.	1	Entre 55" y \geq 66"	1
Exactitud en el conteo o en el color de los clips y coherencia en las respuestas.	3	Entre 33" y 54"	3
Exactitud en el conteo y en el color de los clips y coherencia en las respuestas.	5	Entre \leq 21" y 32"	5

Fuente: Elaboración propia.

En la *figura 9* se evidencia el formato diseñado para el registro de resultados de las pruebas:

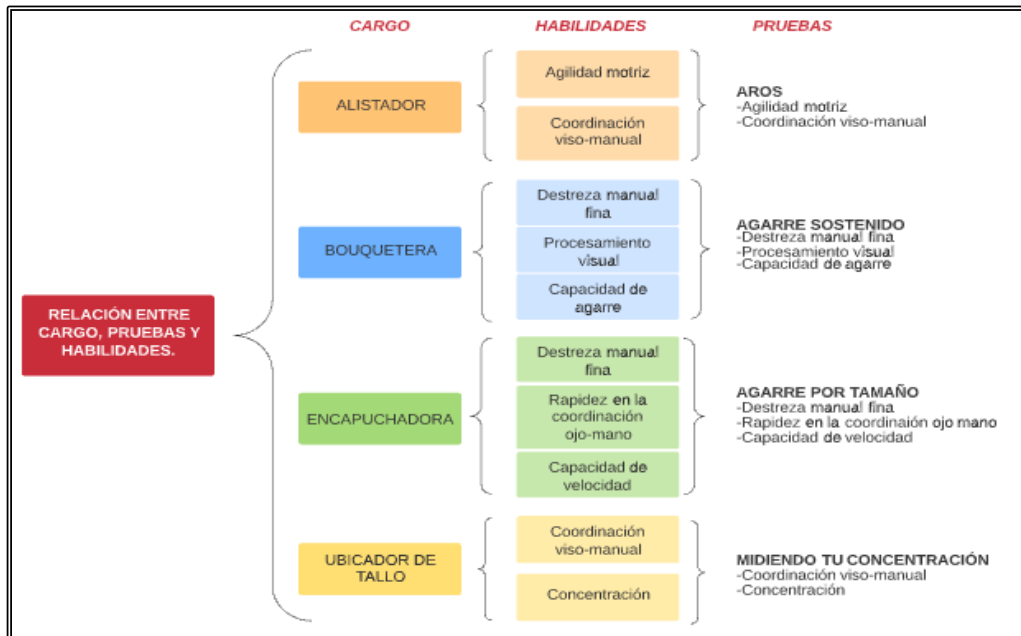
Figura 9. Formato para el registro de resultados de las pruebas

AGROINDUSTRIA DEL RIO FRIO S.A.S PRUEBAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES.							
Nombre del aspirante: _____					Fecha: _____		
NOMBRE DE LA PRUEBA APLICADA		TIEMPO 1 (Seg)	TIEMPO 2 (Seg)	CALIFICACIÓN CALIDAD	PERMITE EVALUAR	PRUEBA DESTACADA	LABOR A REALIZAR
16"	AROS				Agilidad motriz fina Coordinación viso-manual	Aros	Alistador
21"	AGARRE SOSTENIDO				Destreza manual fina Capacidad de agarre Procesamiento visual	Agarre sostenido	Bouquetera
19"	AGARRE POR TAMAÑOS				Destreza manual fina Rapidez en coordinación ojo mano Capacidad de velocidad	Agarre por Tamaño	Encapuchadora
21"	CONCENTRACIÓN				Coordinación viso-manual Concentración	Concentración	Ubicador de tallo banda
LABOR A REALIZAR	CALIFICACIÓN FINAL EN ORDEN DESCENDENTE						
	Primera opcion de cargo						
	Segunda opcion de cargo						
	Tercera opcion de cargo						
	Cuarta opcion de cargo						
Cargo asignado: _____					Evaluador: _____		

Fuente: Elaboración propia.

En la *figura 10*, se puede ver de forma clara la relación existente entre el cargo, las habilidades requeridas para desempeñar ese cargo y las pruebas que permiten identificarlas.

Figura 10. Relación entre cargo, pruebas y habilidades.



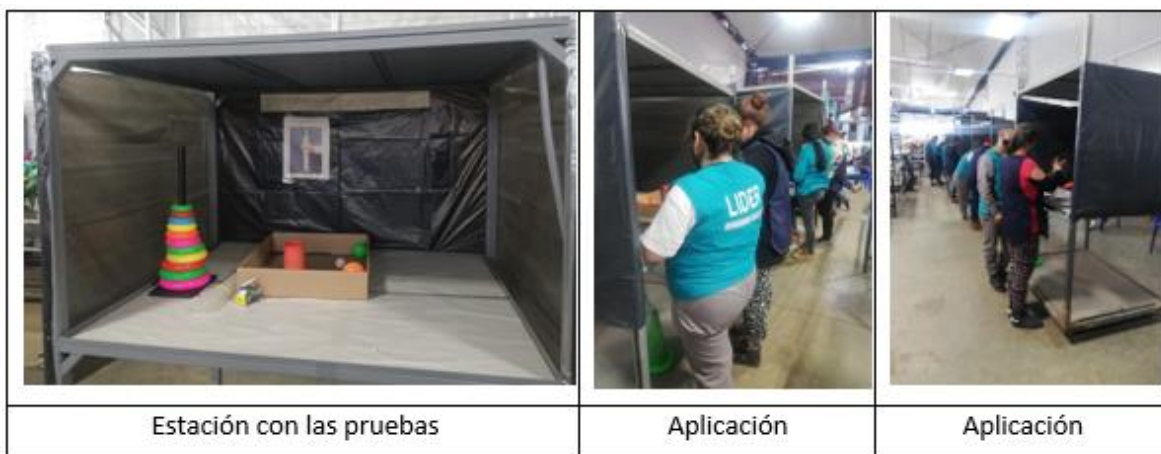
Fuente: Tomado de Lucid Chart. Elaboración propia.

Etapa 2:

Fase 5: aplicación de pruebas

La primera prueba piloto se realizó el día 13 de septiembre de 2021.

Figura 11. Evidencia fotográfica de presentación de las pruebas.



Fuente: Fotografías tomadas durante el desarrollo de prueba piloto.

Fase 6: Análisis de resultados de las pruebas

Tabla 3

Resultados de la Prueba Piloto

Prueba piloto No.1 - Resultados	
Hora de inicio:	9:00 a. m.
Hora final:	1:45 p. m.
Tiempo descontable:	30 minutos (Almuerzo)
Total tiempo empleado:	4 horas + 15 minutos
Población:	Reintegro de personal.
Muestra:	32 personas
Cantidad de pruebas:	8
Tiempo calculado por prueba:	3 minutos
Personas requeridas:	4 (3 evaluadores y 1 apoyo logístico).
Cantidad de estaciones:	3
Tiempo total empleado en cada prueba (No incluye tiempo de explicación):	313 minutos = 5 horas y 21 min
Tiempo calculado de explicación:	1 minuto por persona y por prueba (256 min = 4 horas y 26 min)

Nota. Elaboración propia

Fase 7: Asignación de labores

La asignación de labores se da a partir de los resultados obtenidos en tiempos y calidad por cada colaborador en cada una de las 4 pruebas, los cuales son registrados en la macro diseñada con el fin de que copie en una base de datos el nombre del aspirante y las respectivas opciones de cargo como se muestra en *figura 12*.

Figura 12. Asignación de labores.

Nombre del aspirante	Primera opción de cargo	Segunda opción de cargo	Tercera opción de cargo	Cuarta opción de cargo
ROMERO LADY	Alistador	Ubicador de tallo	Bouquetera	Encapuchadora
GUERRA ENRIQUE	Ubicador de tallo	Encapuchadora	Alistador	Bouquetera
DUARTE CASTRO JULIO FABIO	Bouquetera	Alistador	Ubicador de tallo	Encapuchadora
VILLALBA ANDRES FELIPE	Encapuchadora	Bouquetera	Alistador	Ubicador de tallo
ROMERO BRAYAN	Bouquetera	Alistador	Ubicador de tallo	Encapuchadora
CANTILLO ANDREA	Alistador	Bouquetera	Encapuchadora	Ubicador de tallo
CASALLAS YEIMMY DANIELA	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo	Encapuchadora
CASTAÑEDA EDITH	Ubicador de tallo	Alistador	Bouquetera	Encapuchadora
PINTO ROXANA	Alistador	Bouquetera	Encapuchadora	Ubicador de tallo
PEREZ JOHANA	Alistador	Bouquetera	Encapuchadora	Ubicador de tallo
CORREA JUAN DIEGO	Bouquetera	Alistador	Ubicador de tallo	Encapuchadora
ARDILA OSCAR	Alistador	Ubicador de tallo	Bouquetera	Encapuchadora
PALENCIA ZETUAIN RONALD	Ubicador de tallo	Alistador	Bouquetera	Encapuchadora
ESCAMILLA CARRILLO CARLOS ALFREDO	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo	Encapuchadora
CONTRERAS JARABA MARIA CRISTINA	Ubicador de tallo	Bouquetera	Alistador	Encapuchadora
NARVAEZ ALFARO DANEIRO ALBERTO	Bouquetera	Ubicador de tallo	Encapuchadora	Alistador
SAENZ CAMARGO IVAN ANDRES	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo	Encapuchadora
RODRIGUEZ SAMUDIO SARA VALENTINA	Bouquetera	Ubicador de tallo	Alistador	Encapuchadora
JARABA SUAREZ ANA MILENA	Bouquetera	Alistador	Encapuchadora	Ubicador de tallo
MARIN RONDON GISETH ANDREINA	Bouquetera	Ubicador de tallo	Encapuchadora	Alistador
JIMENEZ ALDANA MARIA ANGELICA	Encapuchadora	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo
ALARCON BERNAL CRISTIAN ALEXANDER	Encapuchadora	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo
RIAÑO ROJAS JENNY GABRIELA	Alistador	Ubicador de tallo	Bouquetera	Encapuchadora
PINEDA OVIEDO JOSE MIGUEL	Alistador	Encapuchadora	Bouquetera	Ubicador de tallo
EPIAYU EPIAYU YULEIMA PAOLA	Ubicador de tallo	Encapuchadora	Alistador	Bouquetera
MARTINEZ GARCIA ENEIDA MARIA	Bouquetera	Ubicador de tallo	Alistador	Encapuchadora
JIMENEZ WILLIAM	Encapuchadora	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo
ORTEGA ROSA HELENA	Encapuchadora	Bouquetera	Ubicador de tallo	Alistador
BELLO ANGY	Ubicador de tallo	Alistador	Bouquetera	Encapuchadora
FONSECA LINA	Alistador	Encapuchadora	Ubicador de tallo	Bouquetera
CALDERON SEBASTIAN	Alistador	Bouquetera	Ubicador de tallo	Encapuchadora

Fuente: Tomado de macro diseñada para el registro de resultados de las pruebas.

Fase 8: Capacitación

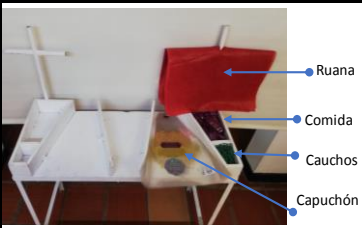

Después de la realización de las pruebas y la respectiva asignación de labor, los colaboradores recibirán una capacitación general de los aspectos más importantes de calidad del producto que se maneja, refiriéndose a la exposición de una presentación de power point la cual ya tenían en la empresa y fue necesario actualizar. Esa presentación contiene los siguientes aspectos:

- ¿Qué es un bouquet?
- Principales fiestas.
- Tipos de bouquet.
- Tipos de flor (clasificación).
- Tipos de Material Seco.
- Niveles de la flor.
- Cruzado, simetría y longitud de los bouquets.
- Clientes más importantes.

Posteriormente recibirán una capacitación específica de la labor que van a desempeñar, la cual está basada en el desglose elaborado para tal fin. Se realizó uno para cada labor y contienen los pasos importantes, los puntos clave de esos pasos y sus respectivas razones.

A continuación en la *figura 13*, se presenta una pequeña fracción del desglose elaborado para las 4 labores identificadas como críticas.

Figura 13. Muestra del desglose de la labor encapuche

PASOS IMPORTANTES	PUNTOS CLAVE	RAZONES	DESCRIPCIÓN GRÁFICA
1. Alistar material seco (Ver imagen 1)	1. Recibir material seco.	• Evitar reprocesos al tomar material equivocado • Pérdida de tiempo en desplazamientos	 <p>Imagen 1</p>
	2. Si el bouquet lleva lámina ver paso importante número 8. "Bouquets laminados"		
	3. Extender capuchón sobre la mesa dejando el UPC hacia arriba.	• Facilita tomarlo • Queda en la dirección en que se debe colocar la comida.	
	4. Si lleva ruana colocarla en el soporte de acuerdo a la instrucción del líder.	• Facilita tomar la ruana • Evitar reprocesos	
	5. Ubicar preservante (comida) en el espacio más grande.	• Evitar retrasos en la labor • Evitar desorden en el puesto de trabajo	
	6. Ubicar la cinta en el encintador y los cauchos en el espacio pequeño.	• Evita retrasos en la labor	
2. Tomar ramo de la banda	1. Con su mano dominante tome el bouquet por encima de los tallos dejando las cabezas de la flor hacia abajo. Ver imagen 2	• Facilita colocar el siguiente material seco que corresponda (ruana, comida, capuchón)	 <p>Imagen 2</p>

Fuente: Elaboración propia.

Etapa 3:

Fase 9: Análisis y posibles ajustes

Gráfico 1. Análisis de resultado de la prueba piloto No.1



Fuente: Elaboración propia.

Análisis:

La prueba piloto realizada nos permite evidenciar la viabilidad de la metodología, ya que como podemos apreciar en la gráfica otorga datos contundentes de cuantas personas de los ingresos, son ideales para cada cargo crítico, es decir se tiene la herramienta para identificar de forma clara y precisa las habilidades asociadas a los cargos, dando la certeza de alcanzar más rápido la eficiencia en el desempeño de la persona en la labor, la forma adecuada para realizar una correcta asignación de cargo, y además de ello se convierte en el criterio para la iniciación de la siguiente fase de capacitación, la cual enfatiza en las capacitaciones específicas para cada labor, reforzando la consecución de los objetivos de enseñar a los colaboradores a realizar correctamente sus tareas, reducir el tiempo necesario para entrenar al personal nuevo, mediante la adecuada sistematización de la capacitación.

Ajustes:

- Se reduce la cantidad de pruebas de 8 a solo 4, la razón es que después de evaluar todas las pruebas se definió que no es necesario presentar de a dos pruebas para cada una de las 4 labores, ya que permiten identificar lo mismo.

- Ya no se presentan las pruebas divididas por estaciones, se decidió que en cada estación se presenten las 4 pruebas y con esto la persona no recibe la valoración de diferentes evaluadores sino por el criterio de uno solo.
- Se definió que Gestión Humana entrega a las personas después de que hayan almorzado para no perder tiempo en reorganizar el personal nuevamente cuando regresan y además para tener más control de la actividad.
- Se definió que el apoyo logístico será la persona encargada de coordinar en que estación presentan las pruebas cada persona y además de ir tabulando los resultados

Fase 10: Entrega oficial, divulgación.

Conclusiones

La metodología diseñada es una gran herramienta para realizar una correcta asignación de labores, el plus radica es que no es lo mismo ubicar al personal nuevo en cualquier cargo que ubicarlo habiendo identificado sus habilidades asociadas a cada labor lo cual se traduce al inicio del camino hacia la consecución de curvas de aprendizaje más efectivas, mayor productividad, disminución en la rotación y aprovechamiento del potencial de la persona.

La metodología diseñada permite tener la certeza de que la asignación de cargo dada a cada persona es la labor en la que mejor eficiencia tendrá. La razón es que fueron diseñadas para identificar habilidades asociadas a cada cargo específico y además dicha asignación estará reforzada por un plan de capacitación general y específica de cada labor y de un constante acompañamiento que hará más fácil la adaptación del colaborador.

Referencias

- Agroindustria del Riofrio. (17 de 07 de 2020). *Agroindustria del Riofrio*. Obtenido de <https://agroindustriasdelriofrio.com/>
- Beltran, V. M., & Galvis, L. O. (2003). CHIA, nuestro compromiso con la historia. Bogotá: Diseño editorial LITA.
- Cohen, & Swerdlik . (2006). *Pruebas y evaluación psicológicas*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Cohen, M. E. (2006). Pruebas y evaluación psicológicas. En M. E. Cohen, *Pruebas y evaluación psicológicas* (págs. 540-541). Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Cohen, M. E. (2006). *Pruebas y Evaluaciones psicológicas*. Ciudad de Mexico : Mc Graw hill.
- Garcia-Allen, J. (2017). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/organizaciones/tipos-de-pruebas-cuestionarios-seleccion-personal>
- Wikipedia. (18 de Junio de 2021). *Chía (Cundinamarca)*. Recuperado el 20 de Agosto de 2021, de [https://es.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%ADa_\(Cundinamarca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%ADa_(Cundinamarca))

Apéndice

A continuación se presenta la caracterización de perfiles de cargo, en donde se detalla el objetivo general de cada cargo, las competencias requeridas para cada cargo, las actividades del cargo a desempeñar, las responsabilidades del cargo y por último las herramientas y elementos.



CARACTERIZACIÓN PERFILES DE CARGO - ARMB

AGROINDUSTRIA DEL RIOFRÍO.

JULIO DE 2021.

Caracterización perfiles de cargo

CENTRO DE PRODUCCIÓN	ARMADO BANDA
Cargos requeridos para el proceso	Líderes: <i>Líder de alistamiento</i> <i>Líder de calidad</i> <i>Líder de producción</i> Operarios: <i>Patinador de estibas</i> <i>Patinador de tallos</i> <i>Alistador</i> <i>Bouquetera</i> <i>Encapuchador</i> <i>Surtidor</i>
Cargo del jefe inmediato	Jefe de armados
OBJETIVO PRINCIPAL DEL PROCESO	
Manufacturar bouquets bajo los estándares de calidad implementados por la empresa y en cumplimiento con todos los requisitos establecidos por el cliente.	

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Líder de Alistamiento		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe de armados	Rendimiento	N/A
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Indiferente	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Asegurar el abastecimiento oportuno de la flor.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad matemática ✓ Liderazgo ✓ Organización ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo ✓ Resolución de problemas ✓ Capacidad para trabajar bajo presión 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la orden de producción y plan de trabajo antes del inicio de la jornada y realizar el mismo procedimiento reiterativamente durante el transcurso del día. • Recibir del patinador de estibas la orden de producción con su respectivo Query, verificarla y distribuirla en los puestos de trabajo de <i>preparación de flor</i>. Repetir este proceso cada vez que se inicie una nueva orden. • Realizar un balanceo de línea que asegure el flujo de proceso (no permitirse crear cuello de botella en el área de surtido con órdenes que piden más de una receta, por ejemplo, trolleys retenidos por falta de una receta). • Determinar y asegurar el tallo guía para cada receta y realizar la asignación del número de bouquets que debe confeccionar cada bouquetera. • Direccional el abastecimiento de material seco antes de la ejecución de cada orden. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Indicarles a los alistadores el requerimiento de deshoje de la flor y asegurarse de que lo estén realizando de forma correcta. • Garantizar que las bouqueteras cuenten con la flor necesaria para la elaboración de los bouquets para la ejecución de cada orden. • Asegurar que se mantenga el orden y el aseo del proceso en general. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Calculadora, esfero, resaltador. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Líder de Producción		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Jefe de armados	Rendimiento	N/A
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Indiferente	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Asegurar el flujo del proceso en armado banda, por medio de la correcta ejecución del plan de producción.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad matemática ✓ Liderazgo ✓ Organización ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo ✓ Resolución de problemas ✓ Capacidad para trabajar bajo presión 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el material seco corresponda a la orden de producción y plan de trabajo antes del inicio de la jornada y realizar el mismo procedimiento reiterativamente durante el transcurso del día. • Distribuir material seco en las mesas de las encapuchadoras e indicarles a que bouquets corresponde. • Balancear su línea de trabajo de acuerdo a las características del bouquets en la zona de armado y encapuche cada vez que se vaya a ejecutar una orden. • Indicarle al surtidor: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de ramos por procona. ✓ Cuantas composiciones tiene la orden y cómo van surtidas en la procona. ✓ Número de trolleys y/o proconas que saldrán de la orden. • Entregar al surtidor cuando el trolley esta completo la orden de producción con su respectiva USDA. • Realizar la solicitud de cartón con anticipación. • Coordinar y asegurar la elaboración de los faltantes de bouquets en empaque, inmediatamente se soliciten. • Tomar asistencia de personal a cargo al inicio de la jornada. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar que el material seco entregado sea el correspondiente a la orden. • Asegurar que se completen el número de trolleys y/o proconas de cada orden de producción. • Asegurar que se mantenga el orden y aseo del proceso en general. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Calculadora, esfero, resaltador, engrapadora. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Líder de Calidad		
Género	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Supervisor de calidad	Rendimiento	N/A
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Sexo	Indiferente	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Asegurar que el producto terminado cumpla con las especificaciones de calidad y cliente.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Habilidad matemática ✓ Liderazgo ✓ Observador (atención al detalle) ✓ Debe ser ordenado y metodoso en la inspección ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo ✓ Resolución de problemas 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades requeridas para cumplir con los estándares de calidad. • Revisar antes de que se inicie la labor los requisitos del cliente en las ordenes de producción y asegurarse de que se cumplan. • Informar a los colaboradores cuando la orden tenga una especificación de producto puntual (armado, variedad, cambios, etc.) • Asegurar el adecuado manejo de la flor en el proceso de <i>preparación de flor</i> de acuerdo con el estándar de preparación y manipulación de flor establecido. • Orientar durante toda la jornada laboral a los colaboradores del armado asignado en la forma adecuada de elaborar los bouquets. • Revisar como mínimo 3 bouquets por persona para verificar el cumplimiento de los parámetros de flor y su construcción, estos datos deben ser anotados en el meteoro garantizando 30 datos semanales por persona. • Retroalimentar a los colaboradores respecto a las inconsistencias de calidad encontradas y asegurar su corrección. • Verificar si hay cambios de flor en el proceso que estén autorizados en la orden de producción por planeación. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los parámetros de calidad para la manufactura de los bouquets y las respectivas especificaciones del cliente para el producto terminado. • Buscar formas de reducir el desperdicio de flor y aumentar la eficiencia. • Asegurar que se mantenga el orden y el aseo del proceso. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Calculadora, esfero, resaltador, metro. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Patinador de estibas.		
Género	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Líder de alistamiento	Rendimiento	N/A
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Sexo	Masculino	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Realizar el desplazamiento de la flor que se requiere en el proceso, desde el área de Cuarto Frío hasta la zona dispuesta para la ubicación de la flor en el área de Manufactura, las cajas de flor se apilan sobre una estiba.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilidad motriz ✓ Habilidad matemática ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar al proceso 1 hora y media antes. • Solicitar en la web el plan de trabajo correspondiente al armado asignado. • Ingresar al área de cuarto frío, buscar la primera secuencia que aparece en el plan de trabajo y retirar esa estiba de flor para desplazarla al armado. • Verificar con la orden de producción y su respectivo Query que la cantidad de flor este completa. • Subir cajas de flor a las mesas soporte y avisar a los alistadores para la preparación de la flor. • Para la primera orden de producción ayudar al líder de alistamiento, asignando el tallo guía y la cantidad de bouquets a manufacturar por cada bouquetera durante la primera hora de trabajo. • Recoger material seco correspondiente a la orden de producción a manufacturar y entregarlo al líder de producción. Repetir este proceso cada vez que se inicie una nueva orden y con la anticipación requerida. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que los alistadores cuenten en todo momento con flor para alistar. • Mantener el orden y el aseo en su puesto de trabajo. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: Chaqueta, pantalón y medias térmicas, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Corta-zunchos, estibas, Gato estibador, esfero. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Alistador		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Líder de alistamiento	Rendimiento	N/A
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Masculino	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Realizar de manera oportuna la preparación de flor necesaria para la construcción de los bouquets de cada orden de producción asignada.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilidad motriz ✓ Coordinación viso manual (Uso máquina desfoliadora) ✓ Habilidad matemática ✓ Capacidad de adaptación ✓ Organización ✓ Trabajo en equipo ✓ Comunicación efectiva 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Ingresar una hora antes para realizar la preparación de flor. • Antes de iniciar con la primera orden preguntar al patinador de estibas la necesidad de deshoje de la flor (a 30cm desde la base donde va ubicado el punto de atado, si es un arreglo es a 25cm). El resto del día preguntar al líder de alistamiento. • Retirar el capuchón de los ramos. • Realizar la remoción de follaje de la flor haciendo uso de la herramienta métrica que garantice el correcto deshoje. • Retirar cauchos de los ramos. • Realizar pre - corte de los ramos a 60cm o 50cm dependiendo el tipo de bouquets que se vaya a manufacturar. • Subir flor a la mesa de la bouquetera de acuerdo con la receta y a la instrucción del líder. (No subir más tallos de los permitidos). 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la bouquetera no pause su labor por falta de flor. • Garantizar que la bouquetera no deba deshojar en la mesa. • Realizar de forma correcta el alistamiento de la flor, (correcto deshoje). • Mantener el orden y el aseo en su puesto de trabajo. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Corta-zunchos, quita cauchos, mesa soporte para la flor, guillotina, maquina desfoliadora. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Bouquetera		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Líder de Calidad	Rendimiento	800 tallos / hora
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Femenino	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Realizar la construcción de los bouquets de acuerdo con los estándares de calidad seguidos por Agroindustria del Riofrio, así como las especificaciones del cliente en la orden.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destreza manual fina ✓ Capacidad de agarre ✓ Procesamiento visual ✓ Comunicación efectiva 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar revisar en la orden que va a manufacturar: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flor: tipo, color, variedad, número de tallos, cantidad de ramos. ✓ Especificaciones de material seco: Caucho arrastrado o redondo, pic, capuchón. • Verificar que su tallo guía este completo. • Realizar la construcción del bouquets (armado, postura de caucho, corte según especificación de la orden) y colocarlo sobre la banda transportadora. • Hacer la solicitud de una nueva guía cuando le falten como mínimo 10 ramos para terminar la anterior. • Solicitar al patinador de tallos la flor que le haga falta para completar los bouquets asignados. • Reprocesar los bouquets que se le sean rechazados por alguna inconsistencia inmediatamente le sean entregados. • Realizar aseo de su puesto de trabajo cada vez que inicie con una nueva guía. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar su tallo guía. • Solicitar al alistador una nueva guía con anticipación. • Completar la totalidad de ramos solicitados. • Mantener el orden y el aseo en su puesto de trabajo. 			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, delantal, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Mesa equipada para la construcción de los bouquets (con regleta para asegurar la longitud del ramo, con guillotina para realizar el corte de los ramos, con atril para ubicar la guía), cauchos. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Encapuchador		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Líder de Producción	Rendimiento	184 ramos / hora
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Femenino	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Añadir el material seco (capuchón, ruana, lamina, comida, cinta) al ramo que desciende por la banda de acuerdo con los estándares de calidad seguidos por Agroindustria del Riofrio, así como las especificaciones del cliente en la orden.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destreza manual fina ✓ Rapidez en la coordinación ojo mano ✓ Capacidad de velocidad ✓ Comunicación efectiva 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Antes de iniciar alistar el material seco dispuesto con anterioridad por el líder de producción en la mesa: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Colocar ruana en el soporte. ✓ Extender capuchón y lamina sobre la mesa. ✓ Verificar disponibilidad de comida, cinta, stickers, caucho. • Cerciorarse preguntado al líder de producción antes de encapuchar, si el bouquets corresponde al material seco asignado. • Realizar la correcta postura del material seco al bouquets, siguiendo las especificaciones. • Devolver el bouquets que tenga alguna inconsistencia de calidad por la cual no sea posible encapuchar (faltante de tallos, tallo partido, flor descabezada, problema de bases, bouquets con caucho arrastrado en un cliente que lo pide redondo, etc.) • Ubicar los bouquets encapuchados en las proconas. • Informar al líder de producción cuando le sobra, le falta, se le daña o no trae UPC el material seco, con el fin de que se revise y se gestione. • Velar por el cumplimiento del rendimiento en la realización de la labor que permita el flujo del proceso. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • No dejar pasar por la banda los bouquets correspondientes al material seco asignado. • Estar concentrado y no mezclar el capuchón, ruana o comida de ordenes diferentes cuando le es asignado encapuchar 2 bouquets diferentes. • Mantener el orden y el aseo en su puesto de trabajo 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, delantal, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Encintador, cauchos, mesa equipada para encapuchar (con soporte para ubicar ruanas, con divisiones para colocar el capuchón, los caucos y las comidas), soporte con proconas. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Surtidor		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Líder de Producción	Rendimiento	N/A
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Masculino	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
Distribuir los bouquets en las proconas de hidratación según la indicación del líder de producción.			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilidad motriz ✓ Procesamiento visual (aprendizaje) ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Traer los trolleys de la zona de hidratación y ubicarlos en el área demarcada y dispuesta para su ubicación. • Garantizar que el agua de la procona es apta para la hidratación del producto final. • Antes de iniciar preguntar al líder de producción el surtido de la orden: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de ramos por procona. ✓ Cuantas composiciones tiene la orden y cómo van surtidas en la procona. ✓ Número de trolleys y/o proconas que saldrán de la orden. • Surtir cada orden de producción de acuerdo a la instrucción del líder de producción. • Solicitar al líder de producción la orden de producción con su respectiva etiqueta cuando se completa el trolleys. • Informar al líder de producción los bouquets que faltan para completar la orden de producción. • Garantizar que las encapuchadoras no deban pausar su labor por proconas llenas, es decir realizar la labor de manera rápida y efectiva de manera que aporte al flujo del proceso. • Movilizar los trolleys que están completos a la zona de hidratación haciendo una correcta marcación del tiempo necesario de cada trolley en esa zona. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Estar informando al líder de producción de los bouquets que hacen falta para completar cada orden. • Mantener el orden y el aseo en su puesto de trabajo. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: overol, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Trolleys. 			

Caracterización perfiles de cargo

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
Nombre del Cargo	Patinador de tallos		
Área	Armado banda		
Reporta a (nombre del cargo)	Líder de Alistamiento	Rendimiento	184 ramos / hora
PERFIL IDEAL DE LA PERSONA			
Género	Masculino	Estado civil	Indiferente
Lugar de residencia	Chía y sus alrededores		
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO			
<p>Suplir la necesidad de materia prima que se presente durante la labor. El patinador de tallos es el encargado de solicitar la flor faltante por parte de las bouqueteras a el área de cuarto frío. Su objetivo es que las ordenes que están paradas por el agotamiento de ese recurso se completen en el menor tiempo posible.</p>			
COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agilidad y afinidad numérica ✓ Comunicación efectiva ✓ Trabajo en equipo 			
ACTIVIDADES DEL CARGO A DESEMPEÑAR			
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir la solicitud de flor faltante por parte de los alistadores, bouqueteras y líder de alistamiento. • Diligenciar formato Solicitud de flor, con la respectiva información: variedad de la for, cantidad de tallos y numero de orden de producción. • Solicitar la firma del jefe de planta autorizando retirar esa flor del cuarto frío. • Buscar la flor solicitada primero en los sobrantes y de no haber solicitarla al personal de cuarto frio. • Recibir flor sobrante, organizarla en paquetes de 10 tallos de la misma variedad y color, encapucharla y llevarla al área de sobrantes dispuesta en cuarto frio. • Apoyar el área de alistamiento de flor, cuando no tenga solicitud de flor faltante. 			
RESPONSABILIDADES DEL CARGO			
<ul style="list-style-type: none"> • Suplir la necesidad de flor faltante. • Mantener el orden y el aseo en su puesto de trabajo. 			
HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS			
<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de protección personal: Chaqueta, pantalón y medias térmicas, calzado, guantes, gafas y tapabocas. • Corta-zunchos. 			

Fuente: Elaboración propia.