

ANALIZAR, ACTUALIZAR, DOCUMENTAR E IMPLEMENTAR EL MANUAL DE
CARGOS EN LAS PLANTAS FRIGOANDES Y PRODUCTOS CÁRNICOS DE AVIDESA
MAC POLLO S.A.

CRISTIAN ALEXIS MÉNDEZ JAIMES

ID: 000178035

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FLORIDABLANCA

2015

ANALIZAR, ACTUALIZAR, DOCUMENTAR E IMPLEMENTAR EL MANUAL DE
CARGOS EN LAS PLANTAS FRIGOANDES Y PRODUCTOS CÁRNICOS DE AVIDESA
MAC POLLO S.A.

CRISTIAN ALEXIS MÉNDEZ JAIMES ID: 000178035

Plan de trabajo para obtener el título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Directora del plan de trabajo:

MARCELA VILLA MARULANDA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

FLORIDABLANCA

2015



Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Este triunfo es dedicado a Dios y mi familia, quienes me apoyaron y me aconsejaron en momentos de dificultad para seguir luchando por mis sueños, a mi padre ejemplo de superación, quién me inculco el valor de la honradez, la humildad y el respeto, a mi madre quién con su amor y cariño me educó para ser cada día mejor.

Dedico esta meta cumplida a mis compañeros de estudio, profesores y amigos que contribuyeron de forma positiva en mi formación profesional e integral y me ayudaron a comprender que el éxito en la vida no se mide por lo que logras, sino por los obstáculos que superas.

Cristian Alexis Méndez Jaimes

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la empresa Avidesa Mac pollo S.A. por brindarme la oportunidad de haber pertenecido a esta gran compañía, al departamento de procesos organizacionales quien confió en mis conocimientos de ingeniería industrial para la realización de la documentación del manual de cargos en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, al analista de procesos organizacionales Andrés Felipe Olaya, quien me oriento en la realización de mis funciones y me enseñó que la profesionalidad del ingeniero industrial se encuentra en la excelencia. Así mismo, mis más sinceros agradecimientos a Supervisores y Jefes de planta, quienes me brindaron la información necesaria para la realización de mi plan de trabajo.

Agradezco a Dios y mis padres la oportunidad que me brindaron para estudiar, amigos y profesores que han contribuido en todo el proceso de mi formación como ingeniero industrial y a la Universidad Pontificia Bolivariana por su formación integral como profesional.

Tabla de Contenido

1.	Generalidades de la empresa.....	13
1.1	Nombre de la empresa.....	13
1.2	Actividad Económica / Productos y Servicios	13
1.3	Teléfono	13
1.4	Dirección.....	13
1.5	Reseña histórica.....	13
1.6	Misión.....	16
1.7	Visión	16
1.8	Valores	16
1.9	Número de empleados.....	17
1.10	Estructura organizacional	18
1.11	Descripción del área de trabajo	19
1.11.1	Departamento de procesos organizacionales.....	19
1.11.2	Planta Frigoandes.	22
1.11.3	Planta de productos Cárnicos.	27
1.12	Nombre y cargo del Supervisor	27
2.	Diagnóstico de la empresa	28
3.	Antecedentes	31
4.	Justificación	38
5.	Objetivos	40
5.1	Objetivo General	40
5.2	Objetivos específicos.....	40

6.	Marco teórico	41
6.1	Marco conceptual	41
6.1.1	Proceso de análisis ocupacional	42
6.1.2	Etapas del proceso de análisis ocupacional.	43
7.	Diseño metodológico	45
8.	Análisis, documentación y sistema transaccional SAP.....	48
8.1	Análisis de cargos.....	48
8.2	Manual de cargos	50
8.3	Descripción del sistema transaccional SAP	62
9.	Implementación de propuestas.....	70
9.1	Propuestas de mejora.....	70
9.2	Propuestas implementadas	70
9.3	Evaluación de los resultados de la implementación.....	71
	Conclusiones	73
	Recomendaciones.....	75
	Referencias.....	76

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Número de empleados de Avidesa Mac pollo S.A.</i>	17
Tabla 2. <i>Antecedentes de manual de cargos aplicados en distintas organizaciones.</i>	31
Tabla 3. <i>Actividades desarrolladas en Avidesa Mac pollo S.A.</i>	46
Tabla 4. <i>Cargos en la sección de Empaque Pollo e IQF</i>	58
Tabla 5. <i>Cargos en la sección Empaque Túnel, Almacenamiento y Despacho</i>	59
Tabla 6. <i>Cargos en la sección del Molino y otros procesos</i>	60
Tabla 7. <i>Cargos administrativos y otros</i>	61
Tabla 8. <i>Cargos planta de productos cárnicos</i>	61

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. <i>Cadena de suministro de Avidesa Mac Pollo S.A.</i>	15
Ilustración 2. <i>Organigrama de Avidesa Mac pollo S.A.</i>	18
Ilustración 3. <i>Organigrama del departamento de procesos organizacionales.</i>	21
Ilustración 4. <i>Organigrama planta Frigoandes de Avidesa Mac pollo S.A.</i>	26
Ilustración 5. <i>Organigrama planta de Productos Cárnicos de Avidesa Mac pollo S.A.</i> ..	27
Ilustración 6. <i>Etapas para la documentación de manual de cargos.</i>	43
Ilustración 7. <i>Métodos para la recolección de información.</i>	43
Ilustración 8. <i>Identificación del puesto y objetivo del cargo.</i>	49
Ilustración 9. <i>Formato manual de cargos de Avidesa Mac Pollo S.A.</i>	50
Ilustración 10. <i>Procedimientos de Aseguramiento de calidad.</i>	53
Ilustración 11. <i>Procedimientos de Salud y Seguridad en el Trabajo.</i>	55
Ilustración 12. <i>Formato de control de trazabilidad en la construcción de documentos.</i> ..	56
Ilustración 13. <i>Formato de implementación de manual de cargos.</i>	57
Ilustración 14. <i>Menú inicio del sistema SAP de Avidesa Mac Pollo S.A.</i>	62
Ilustración 15. <i>Transacciones del sistema SAP en el manual de funciones.</i>	63
Ilustración 16. <i>Transacción COOIS para verificar los movimientos de mercancías.</i>	65
Ilustración 17. <i>Movimientos de mercancía (MIGO) en el sistema SAP.</i>	67
Ilustración 18. <i>Movimiento transaccional para planificar la orden de transporte.</i>	68

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

- TITULO:** Analizar, actualizar, documentar e implementar el manual de cargos en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos de Avidesa Mac Pollo S.A.
- AUTOR(ES):** Cristian Alexis Méndez Jaimes
- FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial
- DIRECTOR(A):** Marcela Villa Marulanda

RESUMEN

En procura del mejoramiento continuo en Avidesa Mac Pollo S.A. y el departamento de procesos organizacionales, se realiza la reestructuración del manual de cargos en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, en el que se define el alcance de las funciones y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar la productividad y la eficiencia en los procesos productivos y mantener una base de datos sólida en el sistema SAP con información clara, veraz y precisa sobre las actividades que se efectúan en cada una de estas plantas de producción. Esta información le permite a la empresa realizar procesos de reclutamiento, selección e inducción al personal nuevo para cierto puesto de trabajo. Con base en lo expuesto anteriormente, se inició el proceso de recolección de información, análisis del cargo, y documentación para cada puesto de trabajo. Una vez finalizado este proceso, se socializó el manual de cargos con las partes implicadas para su aprobación y posterior implementación al personal encargado de cada puesto de trabajo. Finalmente, se logró documentar el 100% de los cargos propuestos en la planta Frigoandes, de los cuales se implementaron el 94%. De la misma forma, se documentó el 60% de los cargos propuestos en la planta de Productos Cárnicos, de los cuales se implementaron el 67% de los cargos.

PALABRAS

CLAVES:

Análisis del cargo, documentación de cargos, manual de cargos, función, tarea, puesto de trabajo, software SAP.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Analyze, update, document and implement the manual of positions in Frigoandes and Productos Cárnicos de Avidesa Mac Pollo S.A. plants.

AUTHOR(S): Cristian Alexis Méndez Jaimes

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Marcela Villa Marulanda

ABSTRACT

In pursuit of the continuous improvement in Avidesa Mac Pollo S.A. and organizational processes department, a reconstruction of the manual of positions in Frigoandes and Productos Cárnicos plants was carried out. The scope of functions and tasks performed in each job is defined, in order to improve the productivity and efficiency in production processes and maintain a solid database on the SAP system with clear, truthful, and precise information about the activities which take place in each of these production plants. This information allows the company to make recruitment, selection, and induction processes to the new personnel for a specific workplace. Based on the information above, the process of data collection, analysis of position and documentation of each workplace began. Once this process was completed, the manual of positions was socialized with the parties involved for its approval, and its subsequent implementation to personnel in charge for each workplace. Finally, a 100% of the proposed positions in Frigoandes plant were documented, of which 94% was implemented. In the same way, it was possible to document 60% of the proposed positions in Productos Cárnicos, of which 67% were implemented.

KEYWORDS:

Analysis of positions, documentation of positions, manual of positions, function, task, workplace, SAP software.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

En busca del mejoramiento continuo, el departamento de procesos organizacionales de Avidesa Mac Pollo S.A. decidió emprender el proceso de documentación del manual de cargos en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, para actualizar la información de las actividades que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo y documentar cargos en los cuales no hay ningún registro de sus funciones. Esto con el fin de obtener información clara, veraz y precisa de las tareas que se ejecutan en los distintos procesos productivos en las plantas de producción, logrando obtener una base de datos sólida que le permita a los demás departamentos de la empresa realizar procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal. Adicionalmente, esto ayuda al departamento de salud y seguridad en el trabajo a identificar tareas críticas que necesitan de estándares de seguridad para prevenir y controlar enfermedades, accidentes e incidentes laborales y le facilita labores de auditoría, evaluación de control interno y vigilancia.

Este proceso de documentación le permite a la empresa tener un mayor control de los procesos productivos y administrativos de cada una de sus plantas, logrando establecer las funciones que se deben efectuar en cada puesto de trabajo, con el fin de mejorar el desempeño laboral en cada uno de sus empleados. Además, se logra identificar fortalezas y debilidades en cada proceso de producción, planteando recomendaciones en búsqueda de la eficiencia y la productividad.

Este proceso de actualización y documentación de manual de cargos, se realiza por medio de un análisis ocupacional, en el cual se recolecta, analiza y se describe la información para cada puesto de trabajo, según esta metodología se logra documentar en su totalidad los cargos para la planta Frigoandes y el 60% de los cargos en la planta de Productos Cárnicos.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Nombre de la empresa

Avidesa Mac Pollo S.A.

1.2 Actividad Económica / Productos y Servicios

Cría, levante, engorde, procesamiento y distribución de aves.

1.3 Teléfono

(57) (7) 6380144– 0180000970801.

1.4 Dirección

Km 5 anillo vial (vía girón) vereda Río Frío, Bucaramanga – Colombia.

1.5 Reseña histórica

Hace cincuenta años la producción avícola en el país era apenas una industria naciente, se consideraba una actividad marginal y complementaria con una escasa o casi nula tecnificación de procesos. La gran parte de la carne de pollo, gallina y los huevos consumidos en el país eran producidos en los solares de las fincas familiares.

Los orígenes de Mac Pollo se remontan a esa época con una pequeña planta de alimentos que con la llegada de Purina de los Estados Unidos se transformó en Distribuidora Cosandi Ltda., operando como distribuidor en la zona, en donde impulsó la producción de huevo comercial y las primeras producciones de pollo.

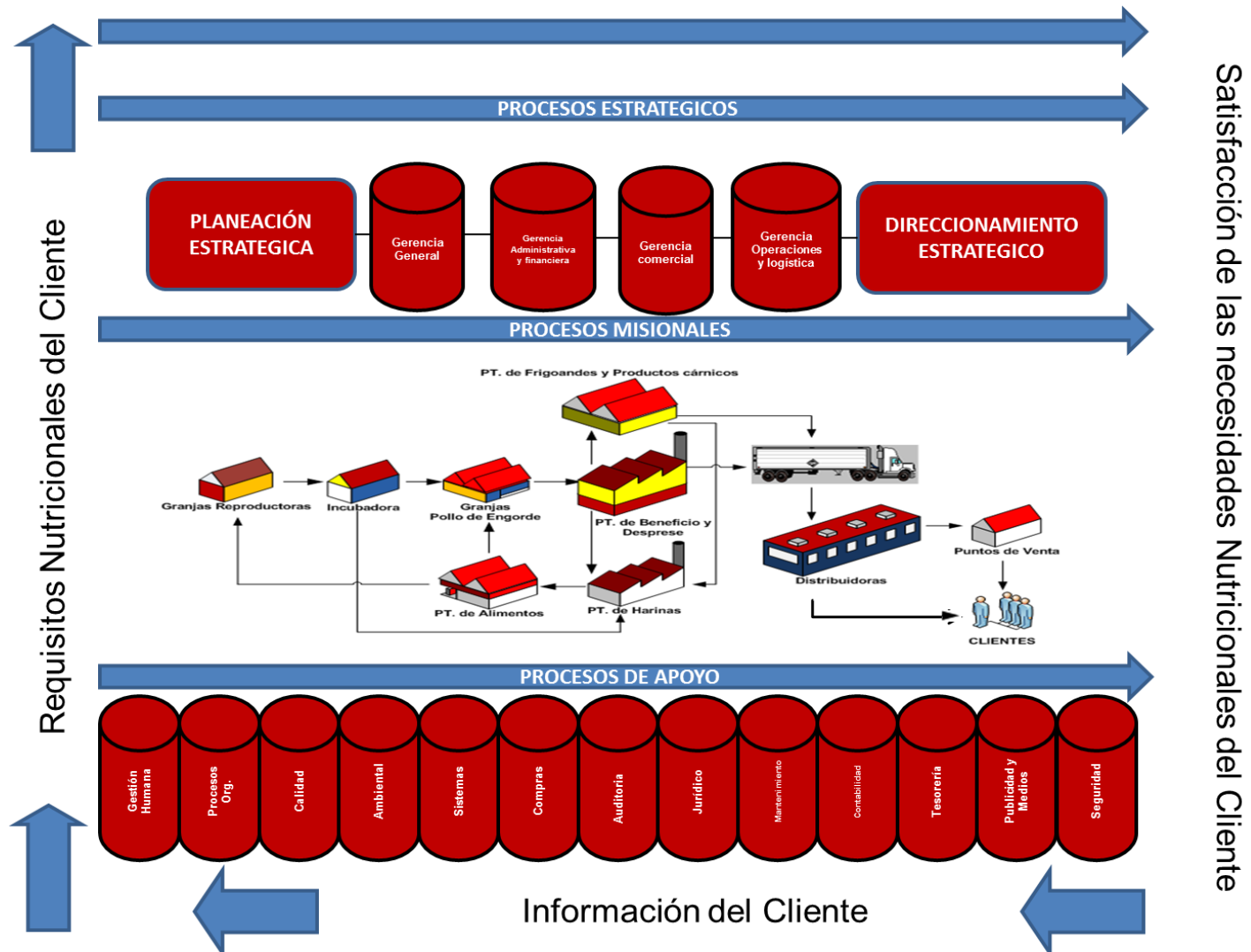
En Marzo de 1969 se constituye la sociedad comercial Avidesa Ltda., siendo Distribuidora Cosandi Ltda. Su principal socio, como distribuidora de alimentos concentrados para todo tipo de animales. Algunos años más tarde, Avidesa Ltda. Inicia una producción incipiente de pollo de engorde con un proceso artesanal que después se industrializa en una planta de proceso en el año de 1979 conocidas como PROAVESAN.

Su marca original “Mac Pollo su pollo rico” se remonta al año de 1976, a la cual se le han sumado otras como “Mac Pollo” en 1982, cuando se abandona la distribución de concentrados y se focaliza en la producción, procesamiento y distribución de carne de pollo y cambia la propiedad accionaria a los socios actuales.

A partir de entonces, Mac Pollo ha sido actor importante en el salto positivo de la dinámica y el desarrollo de la industria avícola y de los cambios tecnológicos con los cuales se optimizó y controló la producción, mejorando la calidad de los productos y realizando mejoras para un mercado más racional, logrando así consolidarse como la primera empresa avícola del país.

En este periodo, pasó de 500 pollos diarios en su inicio a 185.000 hoy, con integración vertical (ver ilustración 1) que incluye el desarrollo de alimento para los pollos hasta la comercialización directa, con una estrategia integral donde cada uno de los eslabones de la cadena productiva es minuciosamente controlado. (Mac pollo, 2014).

Ilustración 1. Cadena de suministro de Avidesa Mac Pollo S.A.



Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

1.6 Misión

Satisfacer las necesidades nutricionales de los consumidores con la mejor calidad, servicio, variedad y precio, de manera eficiente y rentable, comprometidos con el bienestar y el desarrollo de nuestra gente, con responsabilidad con la comunidad y el medio ambiente.

1.7 Visión

Estar siempre presentes en la alimentación de la familia colombiana. Para ello debemos:

- Mantener crecimiento sostenible de participación en el mercado y presencia internacional.
- Asegurar la lealtad de nuestros clientes a través de la calidad del producto, la innovación y de la excelencia en el servicio.
- Tener la mejor productividad optimizando costos con parámetros internacionales.
- Trabajar por procesos articulados, ágiles, eficientes y flexibles, soportados en un sistema de información confiable y completa.
- Mantener el liderazgo tecnológico.
- Atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano.

1.8 Valores

- Integridad: Actuamos con honestidad y somos coherentes entre lo que pensamos, sentimos y hacemos.
- Respeto: Damos un trato digno y equitativo a las personas y valoramos sus diferencias.
- Confianza: Generamos credibilidad por que actuamos con transparencia y hablamos con la verdad.
- Responsabilidad: Actuamos con compromiso y respondemos por las consecuencias de nuestros actos.

1.9 Número de empleados

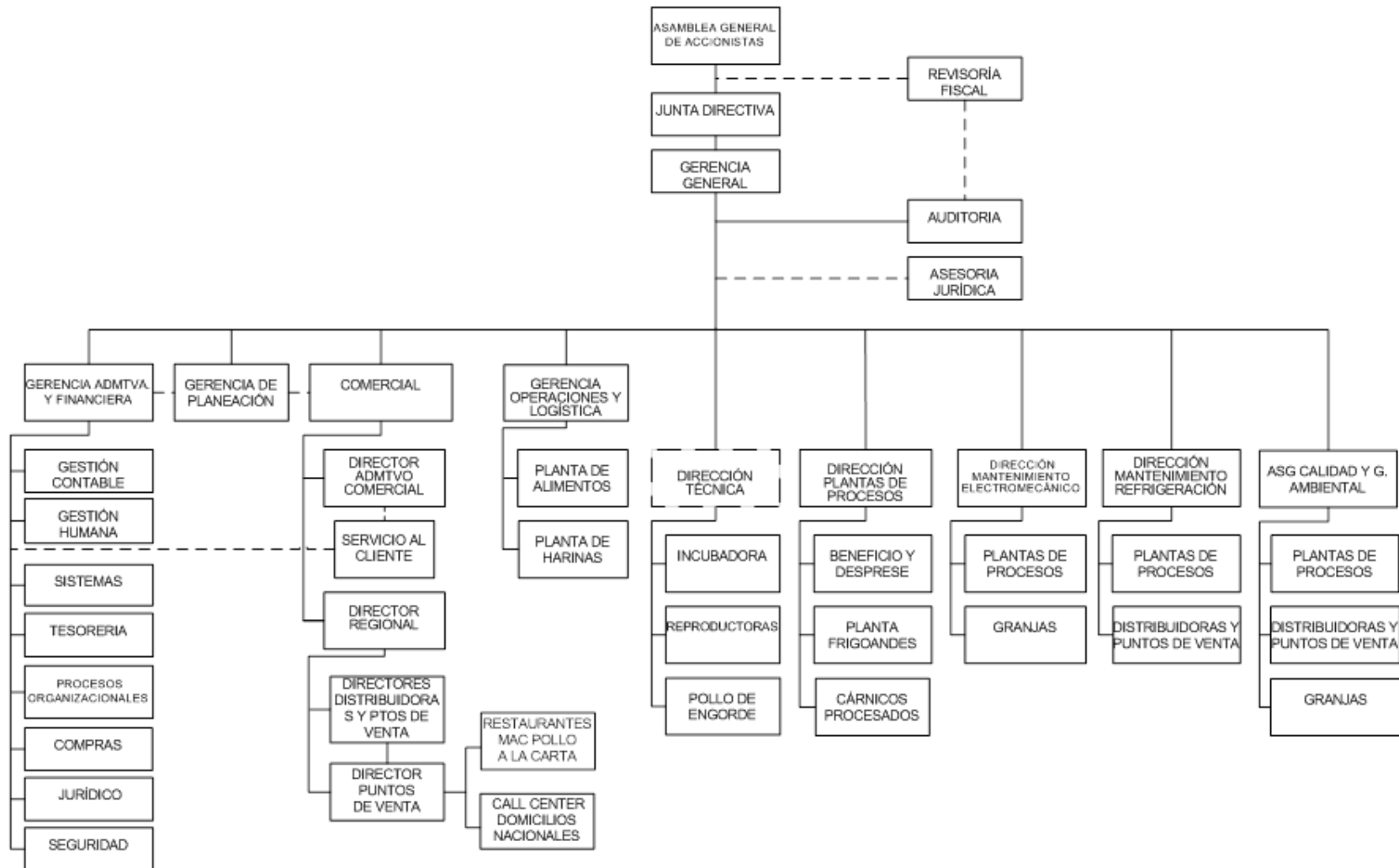
Tabla 1. *Número de empleados de Avidesa Mac pollo S.A.*

ÁREA	EMPLEOS	
	DIRECTOS	INDIRECTOS
Planta Frigoandes.	212	29
Planta Beneficio.	435	61
Planta de Alimentos.	62	8
Planta de Harinas.	27	7
Incubadora.	59	4
Granjas de Engorde.	422	37
Granjas Reproductoras.	209	42
Distribuidoras y puntos de venta a nivel nacional.	1194	189
Mantenimiento.	72	9
Calidad.	24	2
Administración.	173	9
TOTAL	2889	397

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

1.10 Estructura organizacional

Ilustración 2. Organigrama de Avidesa Mac pollo S.A.



Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

1.11 Descripción del área de trabajo

1.11.1 Departamento de procesos organizacionales.

El departamento de procesos organizacionales en Avidesa Mac pollo S.A., es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar las funciones administrativas, las actividades de sus empleados y los procedimientos aplicados en cada planta de producción, con el fin de ser productivos en las distintas áreas de la compañía.

Como empresa líder en producción y venta de pollo en Colombia, Avidesa se preocupa por las necesidades de sus clientes, es por eso, que se encarga del mejoramiento y la innovación de sus productos a través del mejoramiento continuo de cada uno de los procesos que se ejecutan en cada planta, así como también en el rediseño de tareas y subtareas de cada puesto de trabajo en la organización.

Para lograr el desempeño óptimo, se requiere del cumplimiento de los objetivos planteados por el departamento, los cuales consisten en: La creación de una base de datos disponible para el personal cuando se requiera; la actualización y documentación en la base de datos (Modulo KM del software SAP) de los cambios realizados en cada área; y la capacitación a sus empleados de acuerdo a las modificaciones realizadas en los procedimientos, funciones, tareas y subtareas en los procesos administrativos y productivos de la compañía.

Con base en lo anterior, la principal función del departamento de procesos organizacionales es controlar los procesos de cada planta de Avidesa Mac pollo S.A., por medio de manuales de cargos, instructivos y procedimientos, lo cuales son realizados por el analista encargado de cada planta de producción o de oficinas administrativas (ver ilustración 3). Además, el departamento es el encargado de asignar roles en el sistema SAP para cada uno de los operarios, auxiliares y supervisores de las plantas de Harinas, Granjas, Beneficio, Fri goandes

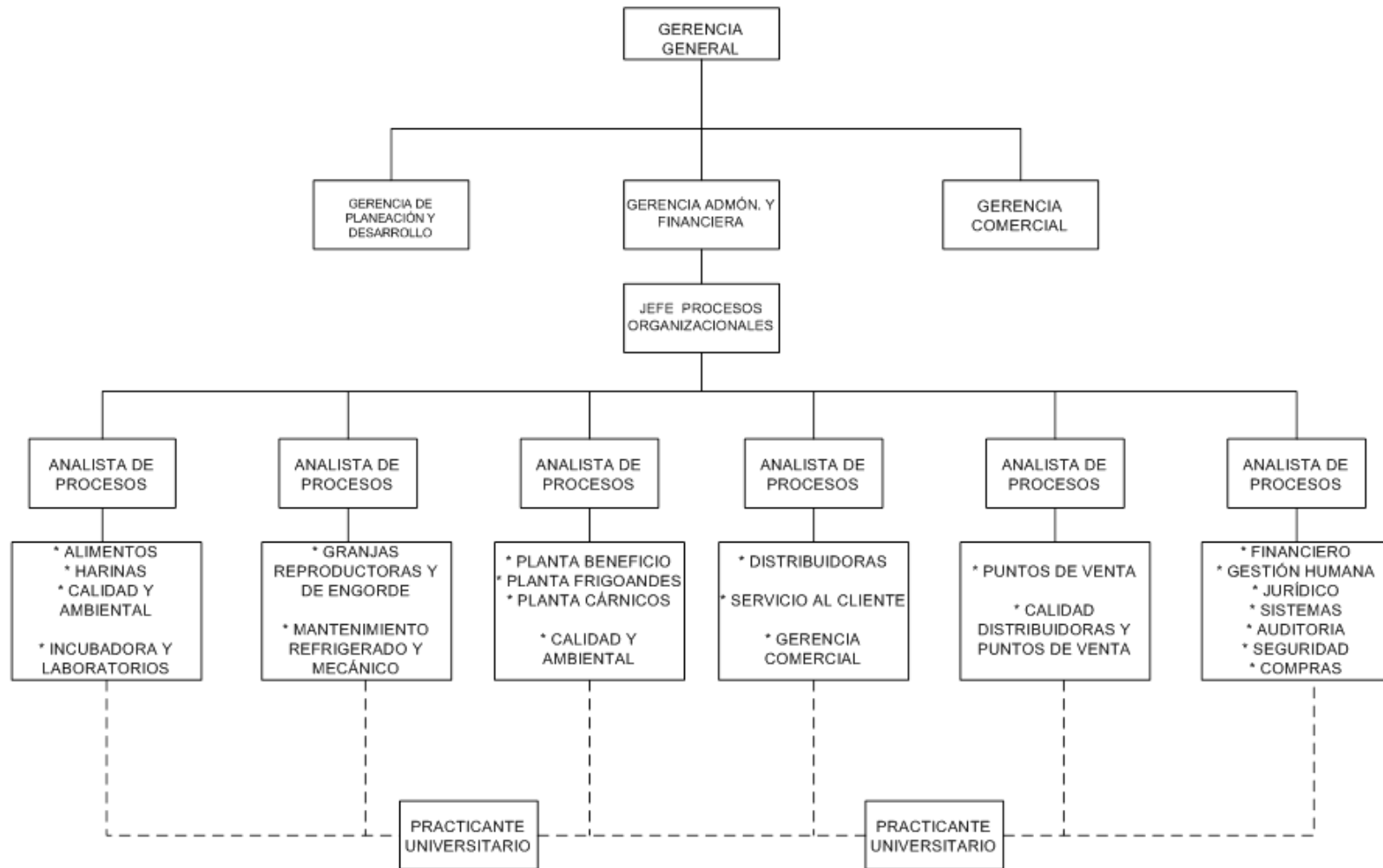
y Cárnicos, como también de cada personal administrativo de los departamentos que conforman el organigrama de la empresa.

La actualización en el módulo KM del sistema SAP es de gran importancia para cada analista de cada una de las plantas productivas y administrativas de la empresa, ya que informan constantemente a todo el personal de la empresa de nuevos documentos que especifican las funciones de cada puesto de trabajo, procedimientos e instructivos de cada proceso.

En Avidesa Mac Pollo S.A. la estandarización de cargos es de suma importancia para el departamento, el cual ayuda a determinar las actividades de cada puesto de trabajo para el cumplimiento de sus funciones. Este procedimiento se basa en:

- Diagnosticar y analizar el puesto de trabajo.
- Identificar las funciones y tareas presentes en el proceso.
- Documentar el cargo, para su actualización.
- Implementar el manual de cargos al personal, por medio de la capacitación.

Ilustración 3. Organigrama del departamento de procesos organizacionales.



Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

1.11.2 Planta Frigoandes.

Frigoandes cuenta con tres grandes líneas de producción (ver ilustración 4), la primera es llamada “túneles, almacenamiento y despacho” y está bajo el cargo del supervisor de línea de despachos. La sección de túneles es el principal centro de preenfriamiento y congelación de producto terminado y semielaborado de Avidesa Mac pollo S.A., materiales que son procesados a una temperatura óptima para el reproceso y el despacho a distribuidoras y puntos de venta a nivel nacional. Esta área se encuentra bajo responsabilidad del operario auxiliar de túneles, quien es la persona encargada de controlar los tiempos de preenfriado y congelación de los distintos materiales allí almacenados, además, controla las entradas y salidas de producto y optimiza la capacidad de almacenamiento de cada túnel garantizando su máxima utilización.

La sección de almacenamiento está comprendida por cuatro cámaras (dos de congelación y dos de refrigeración), las cámaras de congelación son bodegas que mantienen un inventario óptimo para suplir la demanda del mercado, su temperatura adecuada está comprendida entre $[-24\text{ °C y } -20\text{ °C}]$, con el fin de mantener congelado el producto para extender su vida útil a un año.

Las cámaras de congelación están a cargo del operario auxiliar de cámaras, quien es la persona encargada de la máxima utilización de cada cámara y de coordinar el ingreso y la salida del producto allí almacenado teniendo en cuenta el sistema de inventario PEPS (Primeras en entrar – primeras en salir), con el propósito de realizar la correcta rotación del producto y darle prioridad a los materiales con lote más antiguo para su despacho. Además, lleva control del inventario de los productos que se encuentran almacenados en la cámaras de congelación e informa al supervisor de línea de despachos, la cantidad de producto disponible para el

cumplimiento de los pedidos realizados por el departamento de comercial o planeación despachos.

La primera cámara de refrigeración es donde almacenan el producto preenfriado, proveniente de túneles. Es controlada por el operario cámara refrigerada, quien es la persona encargada de darle una correcta rotación al producto allí almacenado bajo un sistema de inventario PEPS, con el fin de darle prioridad al producto con lote más antiguo, para su despacho a distribuidoras, clientes y puntos de venta a nivel nacional. También coordina las entradas y salidas de producto y garantiza la máxima utilización de esta cámara.

La segunda cámara de refrigeración es llamada cámara materia prima y está destinada para el almacenamiento de costilla, rabadilla y pescuezo que es utilizada para el proceso de fabricación de pasta de pollo tipo B y tipo C en el área del molino, además se almacenan insumos como filete de pechuga y pernil para el proceso de congelación de placas de pollo. La responsabilidad de esta cámara es del “operario auxiliar cámara materia prima” quien es la persona encarga de coordinar el ingreso y la salida del producto allí almacenado, teniendo en cuenta la adecuada rotación de estos productos bajo el sistema de inventario PEPS. Asimismo, debe garantizar el correcto orden y la máxima utilización de la cámara, con el fin de obtener disponibilidad de almacenamiento.

La sección de despachos está comprendida por cuatro muelles, tres de ellos son destinados para el descargue de materia prima y producto terminado y para el despacho de productos a distribuidoras por medio de turbos, doble troque, furgones y demás vehículos que tengan la capacidad y los requerimientos para el transporte de alimentos. La empresa transportista asociada a Mac pollo es Frimac, que se ha desempeñado por el buen servicio en la entrega de pedidos a las distintas ciudades del país. En esta área la persona encargada de realizar

los despachos de productos a distribuidoras, clientes, puntos de venta y restaurantes Mac Pollo a la carta es el operario auxiliar despachador, quien es el encargado de despachar lo correspondiente a la orden de pedido realizada por el departamento comercial y/o planeación de despachos. Además, verifica que los vehículos cumplan con los requerimientos exigidos por el departamento de Aseguramiento de Calidad para realizar el cargue con los materiales requeridos bajo la orden de pedido.

La segunda línea de producción es llamada “empaque pollo e IQF” que se encuentra bajo la responsabilidad del supervisor de línea para este proceso. La sección de empaque pollo da lugar al cuarto muelle no mencionado anteriormente, donde llegan los vehículos procedentes de planta de Beneficio, Avinsa y Pollo Plus (estas dos últimas son maquilas de la compañía), con pollo en canal listos para el proceso de marinado, empaque, selladora e impresión del lote y fecha de vencimiento, luego son clasificados según su peso listos para su proceso refrigeración o congelación. La mayor parte del proceso es automatizado donde intervienen bandas transportadoras, y máquinas diseñadas para cumplir ciertas funciones. Es indispensable mencionar que la capacidad de producción de esta línea es de 60.000 pollos empacados por día que ayudan a suplir la demanda de los puntos de venta a nivel nacional.

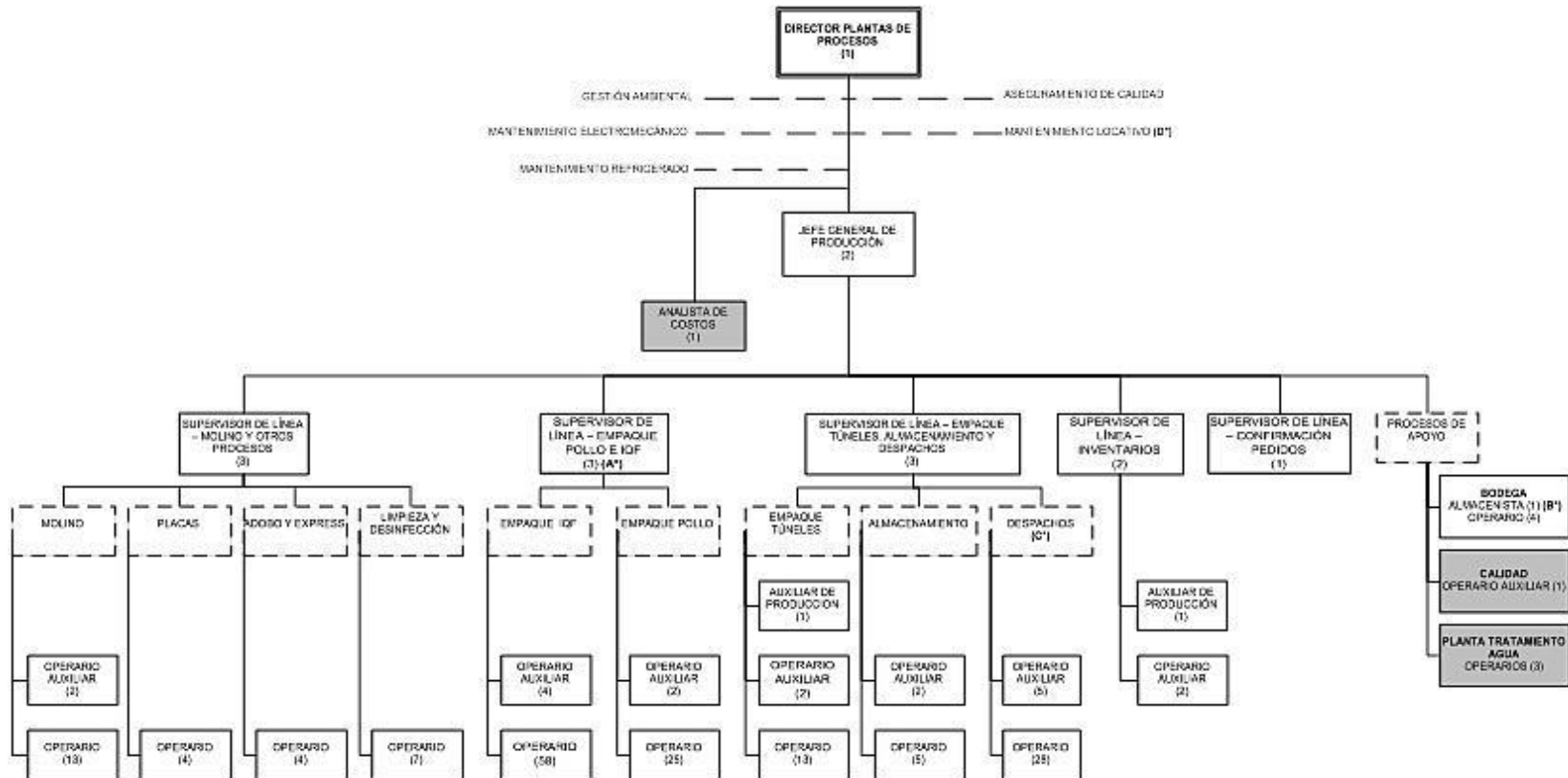
Siendo esta la sección más amplia de la planta Frigoandes, es el área con mayor número de cargos distribuidos como operarios auxiliares digitadores que son los encargados de realizar los ingresos y las salidas de materiales de los distintos almacenes a cargo de Frigoandes; los operarios de pruebas que son los encargados de tomar muestras de temperatura al pollo, presa y la salmuera en los distintos procesos marinado y preenfriado; los operarios de limpieza que son los encargados de mantener en orden y en correcta limpieza toda el área; y demás cargos que cumplen con funciones específicas para ser eficiente el proceso de empaque presa y pollo.

La sección de IQF trata de un sistema de refrigeración rápida individual donde son preenfriadas las distintas presas del pollo como pechuga, pierna pernil y alas, entre otras. El tiempo de duración de la presa en el sistema es de 21 minutos, que luego de su salida es empacado, sellado e impreso (lote y fecha de vencimiento) y despachado a la cámara de refrigeración y/o a los túneles para su proceso de congelación.

La tercera y última línea de producción es llamada “Molino y otros procesos” que está bajo responsabilidad del supervisor de otros procesos. La sección del molino hace referencia a todos los subproductos del pollo como costilla, rabadilla, pescuezos y demás materia prima cárnica a la cual se le realiza un proceso de separación de carne de pollo, para la fabricación de pasta de pollo que es comercializada a grandes empresas de cárnicos en Colombia o es materia prima para la planta cárnica de Avidesa Mac Pollo S.A. Esta área se encuentra bajo la responsabilidad del operario del molino que es el encargado de cumplir con el pedido pasta realizado por el jefe de planta.

La sección de otros procesos, consiste en el adobo de pollo entero, la preparación de productos Express, congelación de placas y de la limpieza y desinfección de las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos.

Ilustración 4. Organigrama planta Frigoandes de Avidesa Mac pollo S.A.



CARGO	PLANTA APROBADA	VACACIONES	IMPREVISTOS
JEFE GENERAL DE PRODUCCIÓN	2	0	0
SUPERVISOR DE LÍNEA	11	1	0
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	2	9	2
OPERARIO AUXILIAR	20		
OPERARIO	153		
OTROS (PERSONAL DE APOYO) (B*)	1	0	0
TOTAL	189	10	2

CONVENCIONES:

(*A) Dentro de los tres Supervisores de Línea del área de Empaque Pollo e IQF, está incluido el Supervisor autorizado para Vacaciones.

(B*) Personal de áreas de apoyo (diferente a cargos operativos).

(C*) En el personal de Despachos, no se encuentran incluidos los cargos de Despachos del Centro Cárnicos, ya que éstos reportan al Jefe de Productos Cárnicos (aún cuando estén costeados al centro Frigoandes).

(D*) El Auxiliar de Oficios Varios se encuentra relacionado en el organigrama de Mantenimiento Localativo.

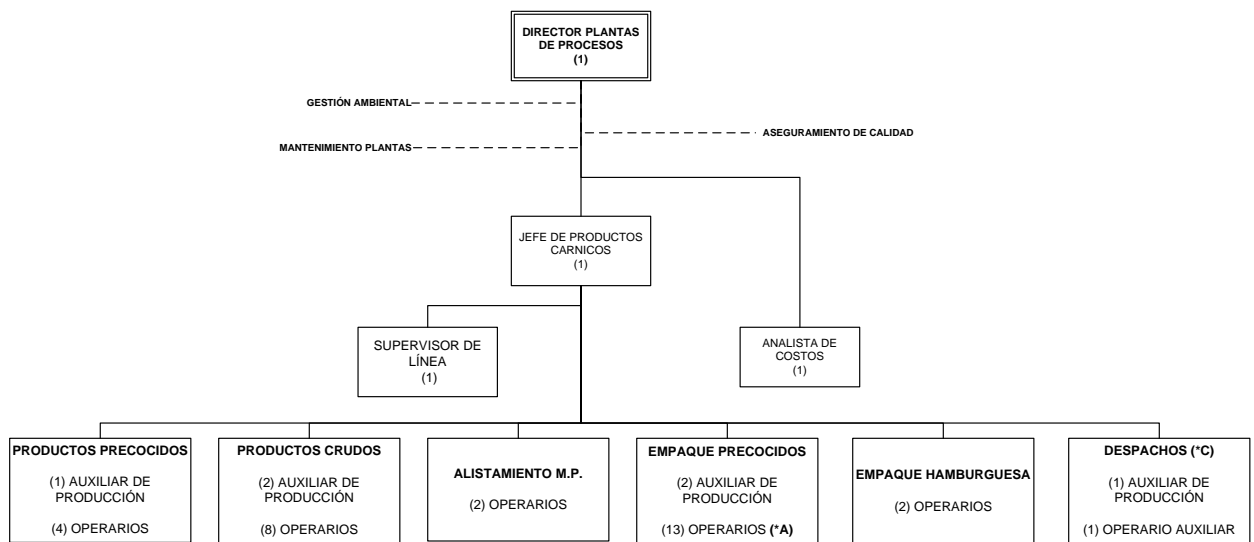
La orientación para estos cargos las debe realizar el Director del área respectiva

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac pollo S.A.

1.11.3 Planta de productos Cárnicos.

La planta de Productos cárnicos (ver ilustración 5) es donde se realiza la producción de carnes frías y embutidos de pollo que posteriormente son empacados y despachados a las distintas distribuidoras y puntos de venta a nivel nacional. Los productos cárnicos con mayor demanda en el mercado son la salchicha clásica, el chorizo, y la carne de hamburguesa.

Ilustración 5. Organigrama planta de Productos Cárnicos de Avidesa Mac pollo S.A.



CONVENCIONES:

(*A) Dentro de los 13 operarios del área de Empaque Precocidos están incluidos los 2 operarios autorizados para Vacaciones.

(*B) Este organigrama no contiene el Operario de Alistamiento de Insumos, debido a que reporta sus labores al Almacenista de Frigoandes, pero su costo está cargado a la planta Cárnicos por tanto en nómina se refleja.

(*C) Los cargos relacionados en la sección de despachos, en nómina están cargados a despachos de Frigoandes, pero reportan al Jefe de Productos Cárnicos.

CARGO	PLANTA AUTORIZADA	VACACIONES	IMPREVISTOS
JEFE PRODUCTOS CÁRNICOS	1	-	-
SUPERVISOR DE LÍNEA	1	-	-
AUXILIAR DE PRODUCCIÓN	6	-	-
OPERARIO AUXILIAR	1	2	-
OPERARIO	27	-	-
TOTAL	36	2	0

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac pollo S.A.

1.12 Nombre y cargo del Supervisor

Andrés Felipe Olaya. Analista de procesos organizacionales – Planta de producción (Beneficio y Frigoandes).

2. Diagnóstico de la empresa

Avidesa Mac pollo S.A. es una compañía que integra todos sus procesos para satisfacer la demanda de sus productos, es decir, se enfoca en una integración vertical. Por esta razón se preocupa por el mejoramiento continuo y la reestructuración de los diferentes procesos de producción y/o administrativos, con el fin de optimizar costos, incrementar la capacidad de fabricación y generar valor agregado al producto. Es ahí donde interviene el departamento de procesos organizacionales que es el encargado de documentar y actualizar cada procedimiento, proceso y manual de cargos en las distintas plantas de la organización.

Con la implementación del software SAP en el año 2012, sus procesos administrativos y productivos mejoran notablemente, permitiendo obtener un mayor control de las actividades que se realizan día a día en la compañía. Es por eso, que el departamento se encuentra en el proceso de actualización y registro del manual de cargos en el módulo KM del software en mención, sitio disponible para el personal administrativo de la empresa que se encarga de informar al personal en producción de nuevos procedimientos, actividades y funciones para el cumplimiento de sus objetivos.

La actualización más reciente del manual de cargos para la planta Frigoandes data del año 2009, aunque existen 3 cargos ya documentados en el año 2013 pero no actualizados ni registrados en SAP. Por consiguiente, surge la necesidad de realizar su documentación para capacitar a los involucrados de los distintos puestos de trabajo e informarles de sus nuevas funciones y actividades a realizar durante la jornada laboral.

Para Avidesa Mac pollo S.A. es de gran importancia realizar un documento en el cual se estandarice cada una de las funciones y tareas que se debe desempeñar en cada puesto de trabajo

y registrar dicho documento en el sistema, con el fin de informar y entregar al personal nuevo las actividades a realizar.

Actualmente, en la planta Frigoandes no existe manual de cargos para la sección de empaque pollo e IQF, pero se tienen identificados los puestos de trabajo los cuales están divididos de la siguiente manera: el supervisor de línea de empaque pollo e IQF, el auxiliar de producción, el operario auxiliar digitador, el operario de descargue cuarto de colgado, el operario máquina marinadora, operario preparación salmuera, operario bolsa y pruebas, operario impresora, operario pruebas IQF, operario bolsa IQF, operario cinta, operario de limpieza y desinfección y el operario de empaque pollo, reproceso e IQF. En total esta sección demanda un total de 13 cargos.

En la sección de empaque túneles, almacenamiento y despacho existe información del manual de cargos de 8 puestos de trabajo en el año 2009. Debido a la desactualización en estos documentos, surge la necesidad de la reestructuración de los puestos de trabajo para esta sección, en la cual se identifiquen nuevas funciones, tareas y subtareas que se desempeñan actualmente. Para el año 2014 se identificaron los siguientes puestos de trabajo: El supervisor de línea de empaque túneles, almacenamiento y despacho, el operario auxiliar de túneles, operario auxiliar cámaras de almacenamiento, operario auxiliar despachador, operario auxiliar digitador empaque túneles, operario cámara refrigera y operario empaque túneles almacenamiento y despacho. En total esta sección demanda un total de 7 cargos para el presente año.

En la sección de otros procesos, la actualización más reciente data del año 2009 con un total de 8 cargos, los mismos para el año 2014 pero con una reestructuración en sus funciones, tareas y subtareas que desempeña cada puesto de trabajo. Los cargos que se identificaron son: Supervisor de línea de otros procesos, operario auxiliar cámara materia prima, operario molino,

operario adobo, operario productos Express, operario de limpieza y desinfección, operario molino, reproceso y congelación placas.

Otros cargos involucrados directamente con la planta Frigoandes a documentar y reestructurar sus funciones son los del operario auxiliar de calidad, supervisor de confirmación de pedidos, supervisor de inventarios y operario auxiliar Frigorífico Metropolitano. Para un total de 4 puestos de trabajo.

En la planta de Productos Cárnicos la última actualización de cargos son del año 2009 y 2011. Para el presente año se identificaron 5 cargos: Supervisor de línea de procesos especiales, auxiliar de producción embutidos, auxiliar de producción empaque, operario auxiliar de despachos, operario productos cárnicos. En total la planta de Productos Cárnicos cuenta con 5 cargos para su documentación, actualización y reestructuración de sus funciones.

En conclusión, la planta Frigoandes cuenta en total con 32 cargos en sus distintos procesos productivos (28) y administrativos (4) y la planta de Productos Cárnicos cuenta con 5 cargos. Lo anterior para su documentación, actualización y reestructuración de las funciones, tareas y sub tareas de cada puesto de trabajo.

3. Antecedentes

Tabla 2. Antecedentes de manual de cargos aplicados en distintas organizaciones.

AUTOR (ES)	TÍTULO	ORGANIZACIÓN	RESULTADOS
Silva Herrera, María Fernanda.	Análisis, descripción y documentación de cargos y algunos procedimientos: planta de alimentos y harinas	Avidesa Mac Pollo S.A.	<p>La definición de las tareas y responsabilidades para 19 cargos de producción, 10 cargos administrativos, 2 cargos de control de calidad y 9 cargos de mantenimiento de la planta de alimentos y harinas, permitieron la organización de los mismos y se espera logren facilitar el desarrollo de los procesos.</p> <p>La disposición de 19 cargos productivos y 2 cargos de control de calidad para implementación, permitieron un avance significativo en la visualización e identificación de los resultados esperados.</p> <p>La documentación de 4 procedimientos de prioridad alta relacionados a los procesos administrativos de la planta de alimentos y harinas facilitó la organización y formalización de las tareas y responsabilidades a asumir por los implicados durante su ejecución.</p>
Acosta García, Mery Carolina.	Reingeniería de procesos y manual de funciones.	Hamburguesas el Garaje.	<p>Se establecieron manuales de funciones para toda la compañía, pero es necesario establecer un ambiente de trabajo armónico, el cual permita establecer sentido de pertenencia y compromiso al desempeñar sus responsabilidades.</p> <p>Se redistribuyen las funciones acorde al perfil del</p>

			<p>cargo establecido en el manual, y así se equilibró la cantidad de responsabilidades por puesto de trabajo.</p> <p>Se estableció una mejora en la distribución de planta, la cual está siendo implementada de acuerdo al presupuesto del mes, hasta el momento se ha cambiado las paredes, cambiado el contador de gas por uno industrial y se han colocado más tomas de luz a 220v.</p> <p>Se han reducido las mermas presentes en producción y bodega, ya que se encuentra un supervisor controlando los procesos, aunque es necesario contratar a una persona idónea para el cargo, ya que no realiza un trabajo exhaustivo.</p>
<p>Méndez Galvis, Erika Tatiana</p>	<p>Formulación estratégica, diseño y elaboración de los manuales de funciones y de calidad</p>	<p>GRUPO SIATEC LTDA.</p>	<p>El manual de funciones del grupo SIATEC Ltda., le permitió comunicarle a todos los miembros de la organización, las líneas de mando, los perfiles y funciones específicos de cada cargo y los riesgos a los que están expuestos durante el desarrollo de sus labores.</p> <p>El sistema de gestión de la calidad le brinda a esta empresa una fortaleza en sus procesos, pues estos son reconocidos y entendidos por todos los participantes de las actividades internas.</p> <p>En la ejecución y control de la elaboración del manual de calidad notamos la importancia que tiene la aplicación de este sistema en las empresas para</p>

			<p>hacerlas más competitivas; dejando la base fundamental para en un futuro una certificación de un sistema de gestión de la calidad para la empresa.</p>
<p>Abril Fontecha, Lindy Johanna.</p>	<p>Evaluación de Cargos para la Actualización del Manual de Funciones de la Empresa Pasteurizadora Santandereana de Leches, LECHESAN S.A, enmarcado en el sistema de gestión integral.</p>	<p>LECHESAN S.A.</p>	<p>Se llevó a cabo diagnóstico institucional que evidenció la importancia de modificar y actualizar el manual de funciones.</p> <p>A partir del diagnóstico y evaluación del manual de funciones se evidenció la necesidad de reorganizar la estructura organizacional y actualizar el manual de funciones de la empresa Pasteurizadora de Leches Lechesan S.A., determinando para cada cargo el perfil y condiciones que deben tener sus trabajadores para ejecutar sus funciones, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de la comunicación interna, la organización de las diferentes áreas y el mejoramiento de procesos.</p> <p>En reunión con todo el personal se socializó la nueva estructura organizacional y las modificaciones realizadas al manual de funciones.</p> <p>La nueva estructura organizacional permite a los trabajadores conocer su ubicación dentro de las áreas de la empresa y seguir los niveles jerárquicos.</p> <p>El manual de funciones elaborado determina tareas, deberes y responsabilidades del puesto de trabajo, igualmente las cualidades, habilidades, conocimientos</p>

			<p>que debe tener el trabajador; evitando de esta manera la duplicidad de funciones y que cada empleado conozca de manera clara su papel dentro de la organización lo que permite su desempeño eficiente y eficaz.</p> <p>A partir de la actualización de los perfiles de los cargos, la empresa puede apoyarse en estos para los procesos de reclutamiento y selección con el fin de vincular el talento humano idóneo para ejercer los cargos.</p>
<p>Juspían Héctor.</p>	<p>Diseño de un plan de compensación fija en cargos directivos de una compañía del sector salud, a partir de la elaboración de la descripción y análisis de cargos.</p>	<p>Compañía del sector salud.</p>	<p>La actualización de los perfiles de cargo en las organizaciones es de gran utilidad y que contribuyen a procesos en recursos humanos tales como: Selección, inducción, compensación salarial, además de orientar en el conocimiento de funciones por parte de los empleados ya que especifica las tareas a realizar en dichos cargos, se considera además una base fundamental para asignación salarial de los cargos en las organizaciones.</p> <p>El proceso de actualización del manual de funciones o perfiles de cargo contribuye a los procesos de gestión de calidad en las organizaciones, ya que ayuda en el proceso de gestión documental, aportando la documentación para controlar, ajustada a los parámetros actuales establecidos por la compañía.</p>

			<p>El método mixto (cuestionario-entrevista), es una herramienta útil en el proceso de creación de perfiles ya que permite tener información previa para realizar entrevistas efectivas, validando la información contenida en los cuestionarios, es por ello que el proceso de análisis y descripción de cargos se puede hacer de una manera más exacta obteniendo perfiles ajustados a las situación real del cargo y la organización.</p> <p>Se logró establecer las funciones reales de los catorce cargos directivos enfocados a la nueva estrategia de la organización, que permitió la valoración adecuada de los cargos contribuyendo a la realización de la curva salarial.</p>
<p>Becerra Nidia, Pérez Claudia.</p>	<p>Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos para el área de ingeniería de la cooperativa de profesionales CTP Ltda.</p>	<p>Cooperativa de profesionales CTP Ltda.</p>	<p>El área de ingeniería de la empresa no tiene establecido un manual de funciones lo que genera el desconocimiento por parte de algunos empleados de la persona a quien debe rendir sus reportes y resultados, y tiene como origen el no estar incluida en el organigrama de la empresa, y conocer el direccionamiento del flujo de la información en la parte del proceso de la ingeniería.</p> <p>La descripción detallada y secuencial de las actividades realizadas por el personal de la organización, facilita la estandarización de las mismas, al establecer la manera correcta en la que estas deben ser llevadas a cabo, logrando la optimización de los</p>

			<p>resultados.</p> <p>El manual de funciones, procesos y procedimientos es la herramienta guía necesaria para la administración del talento humano vinculado a las empresas puesto que contiene la descripción ordenada y estándar de las diferentes actividades inherentes a cada uno de los cargos desarrollados al interior de la organización. Adicionalmente es de gran importancia en los procesos de selección de personal y entrenamiento de los nuevos colaboradores de la compañía.</p>
<p>Téllez Bilardo.</p>	<p>Actualización del manual de funciones y establecimiento e implementación en los principales procesos del centro de salud San Martín del municipio de la belleza – Santander con un enfoque de mejora continua.</p>	<p>Centro de salud de San Martín del municipio de la Belleza – Santander.</p>	<p>Con la conformación y divulgación del manual de funciones y manual de procedimientos, se evita centrar la responsabilidad en la persona, teniendo como eje fundamental, una visión por procesos, evitando que las actividades se efectúen de manera individualizada y no se integren con las acciones ejecutadas por las demás áreas o dependencias.</p> <p>El levantamiento del manual de funciones evidenció la desactualización en el documento existente en la IPS CSSM, pues se encontraron cargos que no fueron contemplados en el manual anterior o con funciones obsoletas para algunos cargos.</p> <p>Con la metodología utilizada se logró identificar y mejorar algunos procesos que estaban generando pérdidas en términos de tiempo, dinero y materiales;</p>

			<p>que al ser modificados parcial o totalmente, permitieron encontrar armonía administrativa, generando menos perdidas en cuanto a dinero y mejor atención de los usuarios.</p> <p>Con el levantamiento, documentación e implementación de los principales procesos y procedimientos se logra, que al iniciar otro periodo de dirección se parta de una base ya establecida y se puedan generar estudios de actualización de los mismos.</p>
--	--	--	--

Nota: Antecedentes en la documentación y actualización de manual de funciones en las organizaciones. Fuente propia.

4. Justificación

En búsqueda de la tecnificación de los procesos productivos y del mejoramiento continuo en los campos de producción de Avidesa Mac Pollo S.A., se han presentado cambios en el desarrollo de las actividades de las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, ostentando modificaciones en las tareas y funciones de los distintos puestos de trabajo, por lo que surge la necesidad de actualizar el manual de funciones para todos los cargos productivos y administrativos de las plantas en mención.

A consecuencia de la documentación del manual de cargos, se obtendrá información clara, veraz y precisa de las actividades que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo, permitiendo al departamento de procesos organizacionales obtener una base de datos sólida, la cual es de suma importancia para la estructuración de procesos, asignación de roles en el sistema SAP, el mejoramiento en los organigramas de cada planta de producción y la elaboración de procedimientos e instructivos para los procesos de producción.

Además, con la actualización del manual de funciones, el departamento de gestión humana puede realizar procesos de reclutamiento, selección, contratación e inducción de personal para cierto puesto de trabajo, teniendo como base la información descrita en el manual de cargos, donde se plasma el perfil ocupacional, el objetivo, las funciones y tareas que se deben realizar.

Asimismo, la documentación del manual de funciones para toda el área productiva de las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos es de vital importancia para el departamento de salud y seguridad en el trabajo, ya que le permite identificar funciones con alto grado de accidentalidad o tareas críticas, con el fin de realizar estándares de seguridad para garantizar la seguridad de los

trabajadores en la ejecución de las actividades en cada puesto de trabajo, de tal forma que se pueda controlar y prevenir dichos riesgos de accidentalidad y enfermedades laborales.

Adicionalmente, le permite al departamento de aseguramiento de calidad definir políticas y realizar procedimientos si es necesario, para cada actividad que se realiza en cada puesto de trabajo, con el propósito de evitar cualquier tipo de contaminación física y/o química al producto, cumpliendo de tal forma con la normatividad del sistema de calidad bajo el cual se rige la empresa (HACCP) y con las buenas prácticas de manufactura (B.P.M).

Finalmente, la documentación y actualización del manual de funciones en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos es de suma importancia para la realización de algunas funciones en ciertos departamentos de la empresa, como lo es el departamento de gestión humana, procesos organizacionales, salud y seguridad en el trabajo y el departamento de aseguramiento de calidad.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Reestructurar, documentar e implementar los cargos de la planta de producción Frigoandes y planta de Productos Cárnicos de Avidesa Mac Pollo S.A.

5.2 Objetivos específicos

- ✓ Determinar el alcance de cada cargo en la planta Frigoandes y planta Cárnicos.
- ✓ Sistematizar los formatos de control que se llevan a cabo en el proceso de producción.
- ✓ Revisar con el analista del departamento de salud y seguridad en el trabajo las funciones que traen consigo un riesgo laboral en cada puesto de trabajo de la planta Frigoandes y planta Cárnicos.
- ✓ Revisar con el Coordinador del departamento de aseguramiento de calidad los riesgos de inocuidad con el producto en cada puesto de trabajo, con el fin de definir el procedimiento que se debe realizar para prevenir dicho riesgo.
- ✓ Identificar las transacciones en el sistema SAP que se lleva a cabo en cada función de cada puesto de trabajo en la planta Frigoandes y planta Cárnicos.
- ✓ Caracterizar las funciones, tareas y subtareas que desempeña cada puesto laboral.
- ✓ Documentar el manual de cargos para cada puesto de trabajo en la planta Frigoandes y planta de Productos Cárnicos.
- ✓ Socializar el manual de cargos al personal encargado de cada puesto de trabajo.

6. Marco teórico

6.1 Marco conceptual

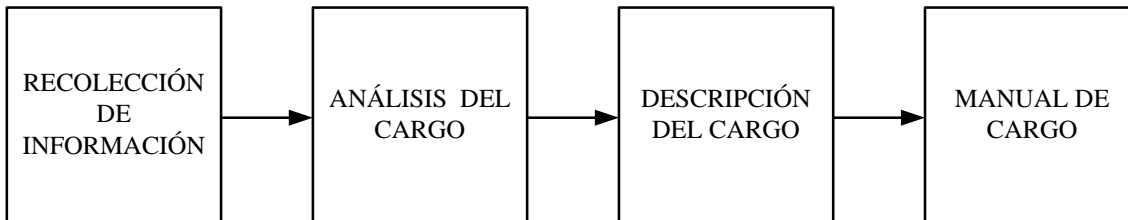
- Análisis del cargo: Es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión, las especificaciones de la tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades y los requisitos que debe reunir la persona que lo desempeñe.
- Descripción del cargo: Es la consignación ordenada y explícita de las características distintivas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis.
- Cargo, puesto u oficio: Es el conjunto de tareas y responsabilidades con un propósito definido, que exige el servicio de tiempo completo de un trabajador.
- Función o tarea: Es un acto o conjunto de actos destinados a contribuir a un resultado final específico, el cual constituye el objetivo del cargo. Es la unidad básica de la actividad laboral.
- Manual de cargos: Es la recopilación impresa de las descripciones de los cargos de una institución.
- Observación: La observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. La palabra observación hará referencia explícitamente a la percepción visual.
- Observación directa: Es aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación. La observación directa es muy útil cuando los puestos incluyen mucha actividad física observable.

- Observación indirecta: Se presenta cuando el investigador corrobora los datos que ha tomado de otros, o sea de testimonios orales o escritos de personas que han tenido contacto de primera mano con la fuente que proporciona los datos.
- Entrevista: La entrevista es la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos y grupos con el fin de obtener testimonios orales. La entrevista puede ser individual o colectiva y por la forma que está estructurada puede ser libre o dirigida.
- Cuestionario: Constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. Pedir a los empleados que contesten cuestionarios para describir sus obligaciones y responsabilidades laborales es de otra forma cómoda de obtener información para el análisis de cargos.
- Documentación: Documento o conjunto de documentos, preferentemente de carácter oficial, que sirven para la identificación personal o para documentar o acreditar algo.
- Actualización: Hacer actual algo, darle actualidad. Poner al día.
- Implementación: Poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.
- Capacitación: Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo.

6.1.1 Proceso de análisis ocupacional

La práctica del análisis ocupacional se facilita si visualizamos esta función como un proceso, es decir, como un conjunto de actividades o etapas interrelacionadas para producir un resultado (ver ilustración 6), que en este caso será el manual de cargos. (Castillo, 1993, 87).

Ilustración 6. Etapas para la documentación de manual de cargos.

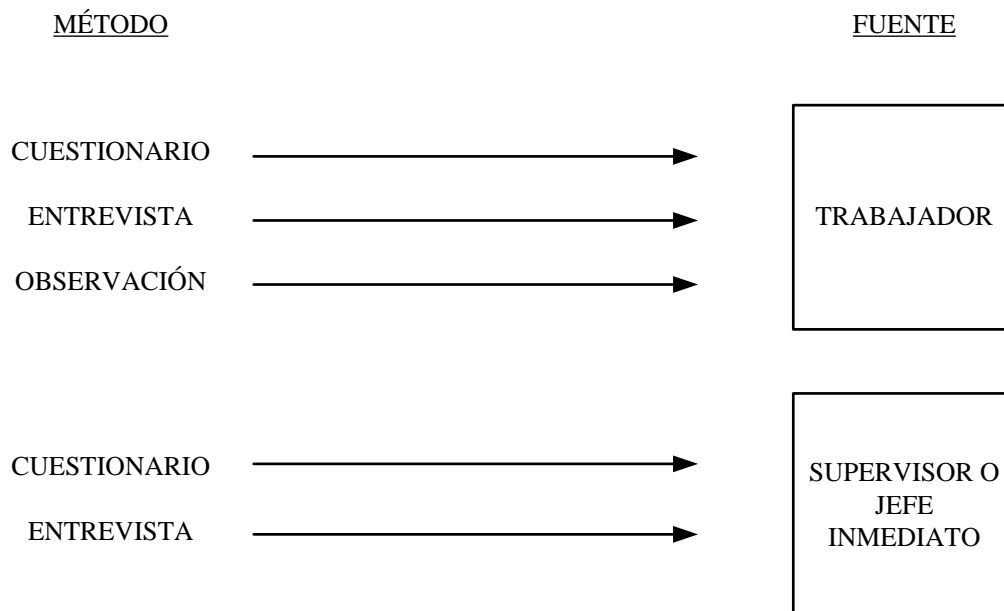


Nota: Fuente Castillo, José. Administración de personal.

6.1.2 Etapas del proceso de análisis ocupacional.

- Recolección de la información: la fuente natural de la información laboral es la persona que ocupa el cargo; por razones obvias es dicha persona quien mejor debe conocer la forma como funciona su puesto de trabajo (ver ilustración 7). (Castillo, 1993, 88).

Ilustración 7. Métodos para la recolección de información.



Nota: Fuente Castillo, José. Administración de personal.

➤ Métodos

- Cuestionario: su diligenciamiento se hace más eficaz si el trabajador tiene la oportunidad de responderlo en un tiempo razonable y con la disponibilidad del analista encargado del estudio.
- Observación directa: consiste en la inspección presencial que el analista hace del desempeño del cargo.
- Entrevista: Generalmente esta comunicación personal es utilizada por el analista laboral para refinar la información obtenida del trabajador y de su jefe inmediato.

➤ Análisis de cargos: Una vez se tiene la información necesaria y suficiente sobre cada uno de los cargos de la empresa se procede a analizarla para determinar: la identificación del cargo, objetivo básico, funciones, responsabilidades, condiciones físicas del ambiente de trabajo, requisitos mínimos clientes y proveedor del cargo.

➤ Descripción de cargos: El analista debe ser muy cuidadoso al redactar los términos en los cuales se identifican cada uno de los elementos constitutivos del cargo. Especial precaución de debe tener al describir las funciones del cargo: estos deben expresarse en términos relacionados con los resultados que se logran mediante las acciones realizadas, para lo cual se recomienda empezar cada función con un verbo en infinitivo y el resto de la frase en tiempo presente.

➤ Actualización del manual de cargos: los cargos se modifican frecuentemente, ya sea por aparición de nuevas tareas promociones o exigencias del medio externo (mercado, proveedores, gobierno, comunidad, etc.) cada vez que ocurran cambios importantes se deben analizar los cargos y modificar sus descripciones para mantener actualizado el manual; de no

ser así, este instrumento organizativo dejaría de ser una fuente de información válida para la fundamentación de la gestión del personal.

7. Diseño metodológico

Para la actualización, documentación e implementación del manual de cargos en todos los puestos de trabajo de la planta Frigoandes y Productos Cárnicos de Avidesa Mac pollo S.A., se efectuaron las siguientes actividades:

- Realizar lectura del procedimiento en la creación y elaboración de documentos del sistema de gestión organizacional, con el propósito de tener claros los lineamientos en la estructura y redacción del manual de cargos.
- Inspeccionar la sección de trabajo y puestos laborales con el Jefe inmediato, con el fin de realizar un diagnóstico y análisis de los procesos de producción para facilitar la documentación del manual de funciones.
- Dirigirse a los supervisores de las tres líneas de producción para realizar el reconocimiento del área de trabajo y entender mejor el proceso.
- Diseñar el cronograma de actividades junto con el jefe inmediato para definir los puestos de trabajo a documentar en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, además se especifican las fechas a revisión e implementación del documento realizado.
- Revisar y analizar los manuales de cargos existentes (si los hay) para efectuar la respectiva actualización. Realizar la clasificación de cargos ya existentes según los siguientes parámetros:
 - Cargos pendientes por actualización en SAP.
 - Cargos pendientes por actualización de fecha.
 - Cargos no documentados.

- Visitar constantemente los puestos laborales, con el fin de analizar las funciones y actividades que desempeñan los trabajadores durante el turno laboral, por medio de un proceso de análisis ocupacional que data de los métodos de recolección de información.
- Documentar de forma clara y precisa el objetivo, las funciones, tareas y subtareas del puesto de trabajo en el formato establecido por la empresa, así como también la ficha técnica de dicho formato.
- Efectuar la revisión del manual de cargos con el supervisor de línea, con el jefe inmediato, el jefe de planta y el jefe general de producción para obtener sugerencias y correcciones a realizar.
- Corregir el documento de acuerdo a los parámetros exigidos por los jefes con el fin de obtener la aprobación de ellos.
- Capacitar al personal encargado de cada puesto de trabajo, con el propósito de dar a conocer cuáles son las funciones y tareas que debe ejecutar a lo largo de la jornada.

Tabla 3. *Actividades desarrolladas en Avidesa Mac pollo S.A*

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	METODOLOGÍA
1	Identificar el área de trabajo, los lineamientos de redacción y el instrumento a utilizar en la documentación. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar las actividades y procedimientos de cada puesto laboral. ▪ Entender los parámetros para la redacción. ▪ Analizar el formato de manual de cargos establecido. 	Observación directa.
2	Realizar el cronograma de actividades. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diseñar con el jefe inmediato el respectivo cronograma que permita definir la documentación, revisión e implementación por semanas. 	Análisis.
3	Revisar y analizar los cargos ya existentes para clasificarlos según: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cargos pendientes por actualización en SAP. ▪ Cargos pendientes por actualización de fecha. ▪ Cargos no documentados. 	Análisis y observación directa.
4	Indagar el puesto de trabajo. <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificar el objetivo del puesto de trabajo. ▪ Analizar las funciones y tareas del puesto laboral. 	Observación directa e indirecta y entrevista.

5	Realizar el documento del manual de cargos con la información obtenida. <ul style="list-style-type: none">▪ Redactar las funciones, tareas y subtareas del cargo.▪ Especificar las transacciones por SAP y los procedimientos realizados.	Análisis.
6	Revisión del documento por el jefe inmediato, el jefe de planta, el jefe general para obtener la aprobación de ellos. Realizar ajustes si es necesario.	Análisis.
7	Implementación del manual de cargos aprobado. <ul style="list-style-type: none">▪ Capacitar al personal encargado del puesto laboral de sus funciones y tareas a ejecutar en la jornada de trabajo.	Exposición.

Nota: Descripción de las actividades desarrolladas con su respectiva metodología. Fuente propia.


8. Análisis, documentación y sistema transaccional SAP

8.1 Análisis de cargos

Una vez recolectada la información de cada cargo, se realiza un análisis minucioso para identificar cada puesto laboral, describiendo aspectos relevantes como: el nombre del cargo, cargo al que reporta, sección, departamento, sexo, rango de edad, estado civil, educación mínima, experiencia mínima, competencias claves, horario de trabajo, entre otros (ver ilustración 8).

Con base en la información recolectada de cada cargo, se analizan las funciones y tareas que llevan a cabo, con el fin de determinar el objetivo general de cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta el porqué de la existencia de cada cargo y de su nivel de responsabilidad en la sección a la cual pertenece, siendo el objetivo el aspecto más importante en la documentación del manual de funciones, ya que todas las tareas y subtareas van encaminadas al cumplimiento de tal objetivo.

Ilustración 8. Identificación del puesto y objetivo del cargo.

 AVIDESA MAC POLLO S.A.	SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PLANTA FRIGOANDES ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.	CÓDIGO	C-FRI-XX
		REV: XX/XX/XX VER: 1 PÁGINA: 1 / X	

1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

CARGO :
 CARGO AL QUE REPORTA :
 SECCIÓN :
 DEPARTAMENTO :
 ÁREA :
 CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD :

 SEXO :
 ESTADO CIVIL :
 RANGO DE EDAD :

 EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA :
 EXPERIENCIA MÍNIMA :
 COMPETENCIAS CLAVES :

 IDIOMA EXTRANJERO :
 TIEMPO TOTAL DE ENTRENAMIENTO :

 HORARIO DE TRABAJO :

 REQUIERE VEHÍCULO : Sí ___ NO _x_ TIPO _____
 DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR : Sí ___ NO _x_ PERIODICIDAD _____

2. OBJETIVO DEL CARGO:


ELABORÓ: PROCESOS ORGANIZACIONALES	REVISÓ: JEFE GENERAL DE PRODUCCIÓN FRIGOANDES	APROBÓ: DIRECTOR PLANTAS PROCESOS
---------------------------------------	---	--------------------------------------

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

8.2 Manual de cargos

La descripción del manual de cargos se lleva a cabo en el formato establecido por el departamento de procesos organizacionales (ver ilustración 9), en el cual se realiza la caracterización de las funciones y tareas que efectúa cada puesto de trabajo, teniendo en cuenta que la función es la ejecución de un conjunto de tareas y va encaminada al cumplimiento del objetivo principal del cargo, mientras que las tareas son las actividades que deben desarrollar para el cumplimiento de la función principal.

Ilustración 9. Formato manual de cargos de Avidesa Mac Pollo S.A.

 AVIDESAS MAC POLLO S.A.	SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PLANTA FRIGORÍFICAS ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS.	CÓDIGO: C-FRI-XX REV: XXXXXXX VER: 1 PÁGINA: 1 / X	CARGO: XXX PÁGINA: 21X																																																		
<p>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:</p> CARGO : _____ CARGO AL QUE REPORTA : _____ SECCIÓN : _____ DEPARTAMENTO : _____ AREA : _____ CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD : _____ SEXO : _____ ESTADO CIVIL : _____ RANGO DE EDAD : _____ EDUCACIÓN MÍNIMA REQUERIDA : _____ EXPERIENCIA MÍNIMA : _____ COMPETENCIAS CLAVES : _____ IDIOMA EXTRANJERO : _____ TIEMPO TOTAL DE ENTRENAMIENTO : _____ HORARIO DE TRABAJO : _____ REQUIERE VEHÍCULO : SÍ ___ NO ___ TIPO _____ DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR : SÍ ___ NO ___ PERIODICIDAD _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 5%;">No</th> <th style="width: 65%;">TAREAS - SUBTAREAS</th> <th style="width: 10%;">FRECUENCIA</th> <th style="width: 10%;">INDICACIONES UTILIZADAS EN SAP</th> <th style="width: 10%;">PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td>FUNCIÓN • Tarea - Tarea → Tarea.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr><td>2.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>		No	TAREAS - SUBTAREAS	FRECUENCIA	INDICACIONES UTILIZADAS EN SAP	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	1.	FUNCIÓN • Tarea - Tarea → Tarea.				2.					3.					4.					5.					6.					7.					8.					9.				
No	TAREAS - SUBTAREAS	FRECUENCIA	INDICACIONES UTILIZADAS EN SAP	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS																																																	
1.	FUNCIÓN • Tarea - Tarea → Tarea.																																																				
2.																																																					
3.																																																					
4.																																																					
5.																																																					
6.																																																					
7.																																																					
8.																																																					
9.																																																					
<p>2. OBJETO DEL CARGO:</p>																																																					
ELABORÓ: PROCESOS ORGANIZACIONALES	REVISÓ: JEFE GENERAL DE PRODUCCIÓN FRIGORÍFICAS	APROBÓ: DIRECTOR PLANTAS PROCESOS																																																			

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

En el proceso de descripción del manual de cargos se tiene en cuenta que cada función y/o tarea de cada puesto de trabajo lleva consigo una frecuencia, una transacción del sistema SAP (si aplica), procesos y procedimientos de Salud y Seguridad en el trabajo, Aseguramiento de Calidad y procedimientos del departamento de Procesos Organizacionales.

➤ **Revisión del manual de cargos con el analista de procesos organizacionales**

Una vez recolectada la información y realizado el proceso de documentación de cada cargo de las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, se procede a revisar y analizar el documento con el analista de procesos organizacionales, supervisor de línea y/o Jefe de planta, para determinar qué funciones y tareas desempeña cada cargo, con el fin de determinar el alcance y la responsabilidad de cada puesto de trabajo en dichas plantas de producción.

De acuerdo, a los comentarios y sugerencias de las personas implicadas en la revisión del documento, se realizan las modificaciones y correcciones respectivas, como también la inclusión de nuevas funciones para el cumplimiento del objetivo de cada cargo.

➤ **Revisión del manual de cargos con el coordinador de Aseguramiento de Calidad**


Finalizada la documentación del manual de cargos para cada puesto de trabajo en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, se procede a revisar el documento con el Coordinador de Aseguramiento de Calidad, en el cual se socializa cada función, tarea y subtarea del manual de funciones para que determine qué procedimiento de Calidad aplica o no, para cada una de estas actividades (ver ilustración 10), con el fin de garantizar la excelente calidad de cada producto elaborado en cada una de estas plantas de producción y obtener una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del sector avícola en el país.

Cada procedimiento establecido por el departamento de Aseguramiento de Calidad, tiene como propósito la inocuidad del producto, es por eso que existen procedimientos para el control de las temperaturas del producto, para la trazabilidad en el lote y fechas de vencimiento, para el proceso de marinado, empaque y embalaje del producto, para la realización de la limpieza y desinfección en las plantas de producción y procedimientos para los demás procesos productivos que se llevan a cabo en la plantas Frigoandes y Productos Cárnicos. Lo anterior con el fin de prevenir cualquier tipo de contaminación física y química que atente contra la seguridad del producto, bajo la normatividad sanitaria para la aplicación del sistema HACCP (análisis, identificación y control de puntos críticos) en las plantas productivas de Avidesa Mac Pollo S.A.

Además, el coordinador de aseguramiento de calidad establece los principios básicos y las prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado y almacenamiento de alimentos para el consumo humano, con el objeto de garantizar que estos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción (Hernando Riveros, 2004). Estos principios de higiene se conocen como buenas prácticas de manufactura (B.P.M.) y hacen parte como una función en el manual de cargos para todos los puestos de trabajo en las plantas de producción de la empresa.

Por otra parte, el Coordinador de Aseguramiento de Calidad le incluye (si es necesario) tareas directamente relacionadas con la calidad del producto, al manual de cargos para cada puesto de trabajo, con el fin de prevenir y evitar cualquier tipo de contaminación física y química que pueda afectar la calidad del producto.

Ilustración 10. Procedimientos de Aseguramiento de calidad.

CARGO: OPERARIO LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN – EMPAQUE POLLO E IQF		PAGINA: 2 / 6			
No	TAREAS - SUBTAREAS	FRECUENCIA	TRANSACCIONES UTILIZADAS EN SAP	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS	
1.	REALIZAR EL ALISTAMIENTO DE LOS ELEMENTOS A UTILIZAR EN CADA PUESTO DE TRABAJO DEL ÁREA DE EMPAQUE POLLO Y REPROCESOS. <ul style="list-style-type: none"> Acomodar las rejillas de los desagües del área de reproceso. Colocar las bolsas para disposición de residuos, en cada recipiente del área empaque pollo y reproceso de presas especiales. <ul style="list-style-type: none"> Trasladar las bolsas llenas de residuos al cuarto de acopio de desechos. Preparar la solución (hipoclorito y hielo) para la desinfección de termómetros y producto. <ul style="list-style-type: none"> Llenar de solución desinfectante todos los recipientes del área empaque pollo, cuarto de colgado y reproceso de presas especiales. Cambiar la solución de los recipientes de desinfección de acuerdo a lo establecido para cada uno de los elementos utilizados en el área. Agregar concentración de hipoclorito a las pocetas de desinfección del área de empaque pollo y reproceso, de acuerdo a las dosificaciones ya establecidas por aseguramiento de calidad para cada uno de los elementos utilizados (esto dependiendo del volumen de agua para cada recipiente). Revisar los implementos que se van a utilizar en el proceso (tijeras con tornillos libres de óxido, cuchillos afilados y guantes en buen estado). Colocar las pocetas de grapas en la zona establecida para ello. 	Todos los días a las 6 de la mañana.	No aplica.		
		Cada 2 horas.			
		Cada 30 minutos.			
2.	LIMPIAR LOS UTENSILIOS O EQUIPOS DEL ÁREA DE EMPAQUE POLLO Y REPROCESOS. <ul style="list-style-type: none"> Limpiar los mesones del reproceso y línea de ganchos. Lavar los cuchillos, tijeras, guantes de malla y demás elementos utilizados en los puestos de trabajo de las áreas ya mencionadas. <ul style="list-style-type: none"> Mantener los cuchillos y tijeras afiladas y limpias. Limpiar las rejillas de desagüe con el fin de eliminar todos los residuos producidos en el área de empaque pollo y reproceso. <ul style="list-style-type: none"> Recoger los residuos de pollo contenidos en las rejillas de desagüe y depositarlos en la canasta pertinente para este tipo de material (canasta forrada con bolsa de color blanco). Asegurar que las rejillas de desagüe cubran correctamente los sifones de agua para evitar taponamientos con residuos sólidos generados en el proceso de empaque pollo y reproceso. Trasladar las canastas con desecho a la zona establecida del área de túneles por 	Durante cada parada.	No aplica.	P-FRI-POES016. P-FRI-POES24. IS operario limpieza y aseo. P-FRI-POES20. P-FRI-POES15.	
Permanente.					
		Cada vez que se requiera.			

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

➤ **Revisión del manual de cargos con el Analista de Salud y Seguridad en el Trabajo**

Terminada la documentación del manual de cargos de cada puesto de trabajo de las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, se revisan los documentos con el analista de Salud y Seguridad en el Trabajo (SST), con el fin de revisar e identificar cada función, tarea y subtarea que traiga consigo riesgo de accidentalidad, para que el analista de SST pueda determinar si se le asigna un ARO, ESTÁNDAR DE SEGURIDAD E INSTRUCTIVO (ver ilustración 11). Esto con el propósito de garantizar la seguridad del trabajador en las actividades que efectúa en las instalaciones de la empresa.


El analista de SST determina si las actividades realizadas por el trabajador en cada puesto de trabajo tiene algún factor de riesgo de accidente o incidente laboral, de ser así, se realiza un análisis de riesgo por oficio (ARO) para establecer medidas preventivas que permitan eliminar y controlar dichos factores de riesgo. Además, este análisis de riesgo por oficio (ARO) es como instructivo para la realización de cierta tarea crítica, garantizando la seguridad en el trabajador.

Así mismo, el analista de SST define si la tarea que realiza cada trabajador en cada puesto de trabajo en las plantas de producción, llevan consigo un estándar de seguridad, con el fin garantizar que los operarios ejecuten de forma segura alguna actividad de riesgo de accidente laboral, de igual forma el estándar de seguridad es de guía para cumplir con los requisitos de seguridad, protección personal, condiciones y comportamientos seguros.

Del mismo modo, el analista de SST le asigna a las tareas de alto de riesgo de accidentalidad un instructivo, que sirve como guía para realizar dicha función y prevenir y controlar dichos factores de riesgo.

Con lo anterior, es de suma importancia asignar Estándar de seguridad, instructivos y/o ARO a las actividades que tengan algún factor de riesgo de accidente o incidente laboral, para cada manual de cargos, con el fin de prevenir dichos riesgos y garantizar la seguridad de los trabajadores en la funciones que llevan a cabo en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos.

Ilustración 11. *Procedimientos de Salud y Seguridad en el Trabajo.*


CARGO: OPERARIO MÁQUINA MARINADORA POLLO – EMPAQUE POLLO E IQF		PAGINA: 2 / 6		
No	TAREAS - SUBTAREAS	FRECUENCIA	TRANSACCIONES UTILIZADAS EN SAP	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
1.	<p>REALIZAR EL ALISTAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y ELEMENTOS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE MARINADO DE POLLO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alistar las herramientas y elementos a utilizar en los tanques de circulación de inyección salmuera. <ul style="list-style-type: none"> - Conectar el tubo de transporte de salmuera al tanque de circulación de inyección. - Colocar los tres filtros en los tanques de circulación de inyección salmuera para evitar el paso de residuos a las agujas. - Cerrar las tres llaves de paso de los tanques de circulación de inyección salmuera para proceder con el llenado del mismo. ▪ Preparar e instalar los elementos a utilizar en la máquina escurridora. <ul style="list-style-type: none"> - Instalar el tanque de recirculación salmuera en la escurridora. <ul style="list-style-type: none"> → Conectar la bomba de presión al tanque donde se deposita la salmuera. → Ubicar el tanque de recirculación en el área pertinente donde el escurridor arroja la salmuera. ▪ Preparar o instalar los elementos a utilizar en la máquina marinadora. <ul style="list-style-type: none"> - Instalar la bandeja de recepción de pollo a la marinadora. ▪ Alistar los implementos requeridos para la ejecución de sus labores. <ul style="list-style-type: none"> - Ubicar la máquina de enfriamiento en la zona adecuada al proceso de circulación de inyección salmuera. 	Media hora antes de iniciar el proceso.	No aplica.	
2.	<p>VERIFICAR Y AJUSTAR LA CORRECTA INSTALACIÓN DE MANGUERAS A LA MÁQUINA MARINADORA.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar el correcto estado e instalación de mangueras de presión de aire a la máquina marinadora y al filtro rotativo de salmuera. ▪ Verificar el estado y la adecuada instalación de la manguera de agua a la máquina marinadora, con el fin de asegurar el enfriamiento de la misma. 	Al inicio del turno.	No aplica.	<p>ARO operario entrada máquina marinadora pollo. ES operario entrada máquina marinadora pollo.</p>

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

➤ **Implementación del manual de cargos**

Finalizada la documentación del manual de cargos para cada puesto de trabajo, y aprobado por las partes implicadas en la revisión del documento, se procede a implementar cada manual de funciones a las personas involucradas, en el cual se socializa las funciones, tareas y subtareas que tienen a cargo en pro del objetivo del área. Se lleva registro de las implementaciones realizadas en el formato “Control de implementación recibida en procesos y descripción de cargos” establecido por el departamento de procesos organizacionales (ver ilustración 13).

Ilustración 13. *Formato de implementación de manual de cargos.*

 AVIDESA MAC POLLO S.A.		SISTEMA DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTROL DE IMPLEMENTACION RECIBIDA EN PROCESOS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS		Uso exclusivo Procesos. CONSECUTIVO N°. _____	
DEPARTAMENTO, PLANTA, DISTRIBUIDORA		FECHA		MEDIO DE CAPACITACIÓN	
Planta Frigoandes		XX/XX/XX		Presencial	
NOMBRE FACILITADOR		CARGO FACILITADOR		INTENSIDAD HORARIA	
Andrés Felipe Olaya Cristian Alexis Méndez		Analista de Procesos Practicante de Procesos		XXX	
NOMBRE DEL DOCUMENTO			CODIGO	FECHA DOCUMENTO	
XXXXXXXXXXXXXXXX			C-FRI-XXX	XX/XX/XX	
De los documentos relacionados, los abajo firmantes declaran que: <ul style="list-style-type: none"> • Reciben capacitación y entienden la información contenida en estos documentos, la cual se debe aplicar a partir de la fecha. • Deben implementar estos documentos a los trabajadores a su cargo que son responsables de aplicar los mismos, garantizando que se dé cumplimiento en su área de trabajo. 					
Nombre Asistente	Cédula de Ciudadanía	Cargo	Sección (Punto de venta, distribuidora, granja, línea de proceso)	Firma	

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

➤ **Manual de cargos documentados e implementados en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos**

Tabla 4. Cargos en la sección de Empaque Pollo e IQF

PLANTA FRIGOANDES				
SECCIÓN EMPAQUE POLLO E IQF				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
C-FRI-040	Supervisor Empaque Pollo e IQF	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-041	Operario pruebas IQF	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-042	Operario auxiliar digitador	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-043	Operario preparación salmuera	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-044	Operario bolsa y pruebas	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-045	Operario máquina marinadora pollo	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-046	Operario impresora	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-047	Operario bolsa IQF	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-048	Operario Empaque Pollo, Reproceso e IQF	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-049	Operario descargue cuarto de colgado	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-050	Operario cinta IQF	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones

PLANTA FRIGOANDES				
SECCIÓN EMPAQUE POLLO E IQF				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
C-FRI-051	Operario de limpieza y desinfección	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-055	Operario auxiliar Empaque Pollo e IQF	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones

Tabla 5. Cargos en la sección Empaque Túnel, Almacenamiento y Despacho

PLANTA FRIGOANDES				
SECCIÓN EMPAQUE TÚNEL, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
C-FRI-013	Supervisor de Empaque Túneles, almacenamiento y despacho	Última actualización del manual de funciones en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-014	Operario auxiliar túneles	Última actualización del manual de funciones en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-015	Operario auxiliar cámaras	Última actualización del manual de funciones en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-016	Operario auxiliar despachador	Última actualización del manual de funciones en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-017	Operario Empaque Túnel, Almacenamiento y despacho	Última actualización del manual de funciones en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-018	Operario cámara refrigerada	Última actualización del manual de funciones en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-019	Operario auxiliar digitador Empaque túnel	Última actualización del manual de funciones en el año	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones

PLANTA FRIGOANDES				
SECCIÓN EMPAQUE TÚNEL, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
		2009		

Tabla 6. Cargos en la sección del Molino y otros procesos

PLANTA FRIGOANDES				
SECCIÓN DEL MOLINO Y OTROS PROCESOS				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
C-FRI-024	Supervisor del molino y otros procesos	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-025	Operario del molino	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-026	Operario auxiliar cámara materia prima	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-027	Operario molino, reproceso y congelación placas	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	No se implementó el manual de funciones
C-FRI-028	Operario congelación placas	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	No se implementó el manual de funciones
C-FRI-029	Operario de adobo	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-030	Operario productos Express	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-031	Operario limpieza y desinfección	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones

Tabla 7. Cargos administrativos y otros

PLANTA FRIGOANDES				
SECCIÓN ADMINISTRATIVA Y DEMÁS CARGOS				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
C-FRI-003	Operario auxiliar toma de muestras	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-012	Supervisor confirmador de pedido	Última actualización en el año 2013	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-037	Supervisor de inventarios	Última actualización en el año 2013	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-FRI-054	Operario auxiliar Metropolitano	No hay ningún registro del manual de funciones	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones

Tabla 8. Cargos planta de productos cárnicos

PLANTA PRODUCTOS CÁRNICOS				
SECCIÓN DEL MOLINO Y OTROS PROCESOS				
CÓDIGO	CARGO	ESTADO	DOCUMENTACIÓN	IMPLEMENTACIÓN
C-CAR-001	Jefe Productos Cárnicos	Última actualización en el año 2009	No documentó el manual de funciones	No se implementó el manual de funciones
C-CAR-002	Auxiliar de producción embutidos	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	No se implementó el manual de funciones
C-CAR-003	Auxiliar de producción empaque	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-CAR-004	Operario Auxiliar despachador	Última actualización en el año 2009	Se documentó la totalidad del cargo	Se implementó el manual de funciones
C-CAR-005	Operario productos cárnicos	Última actualización en el año 2014	No documentó el manual de funciones	No se implementó el manual de funciones
C-CAR-009	Supervisor de productos cárnicos	Última actualización en el año 2009	No documentó el manual de funciones	No se implementó el manual de funciones

8.3 Descripción del sistema transaccional SAP

Con la implementación de SAP en el año 2012 (ver ilustración 14). la empresa Avidesa Mac Pollo S.A. ha logrado tener un mayor control en las distintas líneas de producción de todas sus plantas productivas y en todos sus departamentos administrativos, permitiendo minimizar costos e integrar toda la cadena de suministros para generar una mayor rentabilidad y eficiencia en sus operaciones. Además, con la ayuda de este software se obtiene información exacta en tiempo real de cada área de la empresa, lo cual les permite a todos sus miembros tomar decisiones más acertadas ante cualquier situación que se presente en cada sección de las distintas plantas de producción que hacen parte de la compañía.

Ilustración 14. Menú inicio del sistema SAP de Avidesa Mac Pollo S.A.



Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

Por consiguiente, el sistema SAP ha contribuido al mejoramiento continuo de la empresa y ha logrado obtener ventajas competitivas con respecto a otras empresas del sector avícola de la región, por medio de la estandarización de todos sus procesos productivos, la reducción de cargas administrativas, la información en tiempo real para la toma de decisiones, el establecimiento de controles y autorizaciones, y el establecimiento de la buenas prácticas de negocio. (SAP business one).

Con la reestructuración y documentación del manual de cargos en la planta Frigoandes y planta de Productos cárnicos es importante entender los movimientos que tiene que realizar cada puesto de trabajo en el sistema SAP para la ejecución de sus funciones y actividades. Por esta razón, el departamento de procesos organizacionales ha creado una columna en el formato del manual de cargos donde se puedan plasmar todas las transacciones que se realizan en SAP (ver ilustración 15) para el cumplimiento de las funciones en cada cargo para dichas plantas de producción.

Ilustración 15. *Transacciones del sistema SAP en el manual de funciones.*

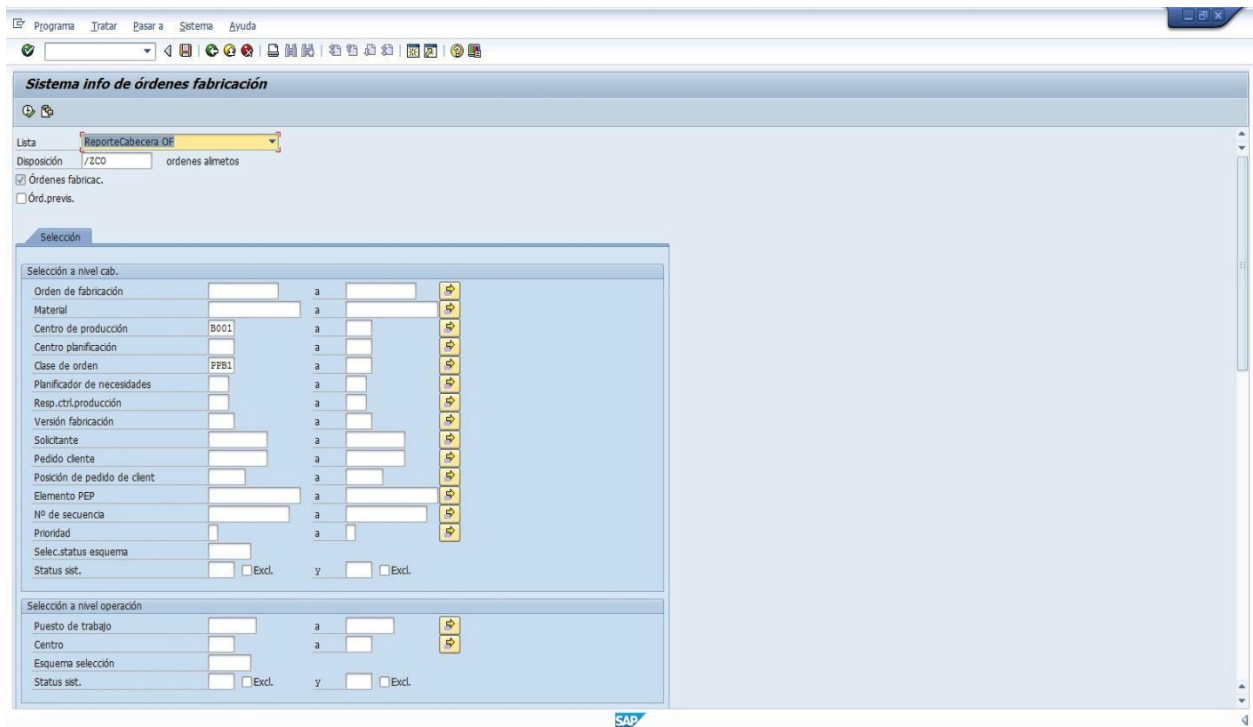
CARGO:		OPERARIO AUXILIAR DIGITADOR - EMPAQUE POLLO E IQF		PAGINA: 2 / 10
No	TAREAS - SUBTAREAS	FRECUENCIA	TRANSACCIONES UTILIZADAS EN SAP	PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS
EMPAQUE POLLO				
1.	<p>REGISTRAR EN EL SISTEMA LOS MOVIMIENTOS DE INGRESO EN LA ORDEN DE FABRICACIÓN DE MARINADO POLLO.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pesar en la báscula el pollo proveniente del área de empaque pollo y que se va a ingresar en los túneles. • Realizar en el sistema el movimiento de entrada de mercancía con referencia a la orden de marinado pollo, teniendo en cuenta: <ul style="list-style-type: none"> - Realizar el movimiento a través de interfaz de báscula. - Tener en cuenta la referencia del pollo pesado en báscula. - Tener en cuenta el tipo de pollo procesar, es decir, si es para refrigeración o para congelación. • Verificar y asegurar que los movimientos de ingreso se realicen en las unidades, kilos y almacenes correctos. • Realizar ajustes en el sistema si se realizó erróneamente el ingreso a la orden de fabricación de marinado pollo. <ul style="list-style-type: none"> - Realizar trasposos entre almacenes del producto ingresado al almacén no correspondiente. - Realizar el reverso de los movimientos contabilizados con cantidades y kilos erróneos. 	Permanente.	<p>ZPP011_51. MIGO (Mov. Z01).</p> <p>ZPP011_6. COOIS. MB51. MB52.</p> <p>MIGO (Mov. 311)</p> <p>MIGO (Mov. Z02)</p>	P-FRI-002. ES operario auxiliar digitador empaque pollo e IQF.

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

Con base en lo anterior, es fundamental entender los procesos productivos de las plantas Frigoandes y cárnicos para identificar las transacciones en SAP que tiene que realizar cada operario en cada puesto de trabajo para la ejecución de sus actividades. Para ello hay que tener en cuenta los módulos de SAP R/3 que se aplican en el área productiva y logística de la compañía los cuales son: para la planificación de la producción es el modulo PP (Production Planning), para la gestión de materiales es el modulo MM (Materials Management) y para ventas y distribución es el modulo SD (Sales and Distribution).

La planta Frigoandes se divide en tres líneas de producción. **La primera línea es “Empaque pollo e IQF”** en la cual diariamente se realiza el proceso de marinado de pollo entero y presa de pollo y luego se procede a empacar. Al iniciar el turno laboral el supervisor de línea tiene como función primordial crear las órdenes de fabricación para cada tipo de producto que se va a procesar en la sección ya sea para pollo marinado, presa marinada, desprese manual y gallina gigante. Estas órdenes de fabricación se crean por medio de la transacción CO01, cuando se haya cumplido el pedido realizado por el jefe de planta para cada orden de fabricación se debe cerrar por medio de la transacción CO02, pero antes de cerrar cada orden el supervisor debe verificar que los consumos e ingresos a cada orden se hayan realizado correctamente a través de la transacción COOIS (ver ilustración 16), MB52, ZPPR_05 y si es necesario se debe realizar los ajustes pertinentes.

Ilustración 16. Transacción COOIS para verificar los movimientos de mercancías.



Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

Además, a cada orden de fabricación se debe notificar las actividades para cada puesto de trabajo de toda la línea de empaque pollo e IQF, es decir, notificar los kilos procesados, las horas hombre y horas máquina. Esto se realiza por medio de la transacción CO11N y CO15.

En consecuencia, bajo cada orden de fabricación se deben realizar ingresos o consumos. Los consumos son las mismas salidas de producto de un almacén para su fabricación o reproceso, las cuales se debe registrar el peso, el tipo de producto y el lote de fabricación en el sistema por medio de la transacción ZPP011_52 (Interfaz de báscula) con la opción de consumo. Esta función es llevada a cabo por los operarios auxiliares digitadores de la línea de empaque pollo e IQF, además tiene que verificar que el consumo se haya realizado correctamente, es

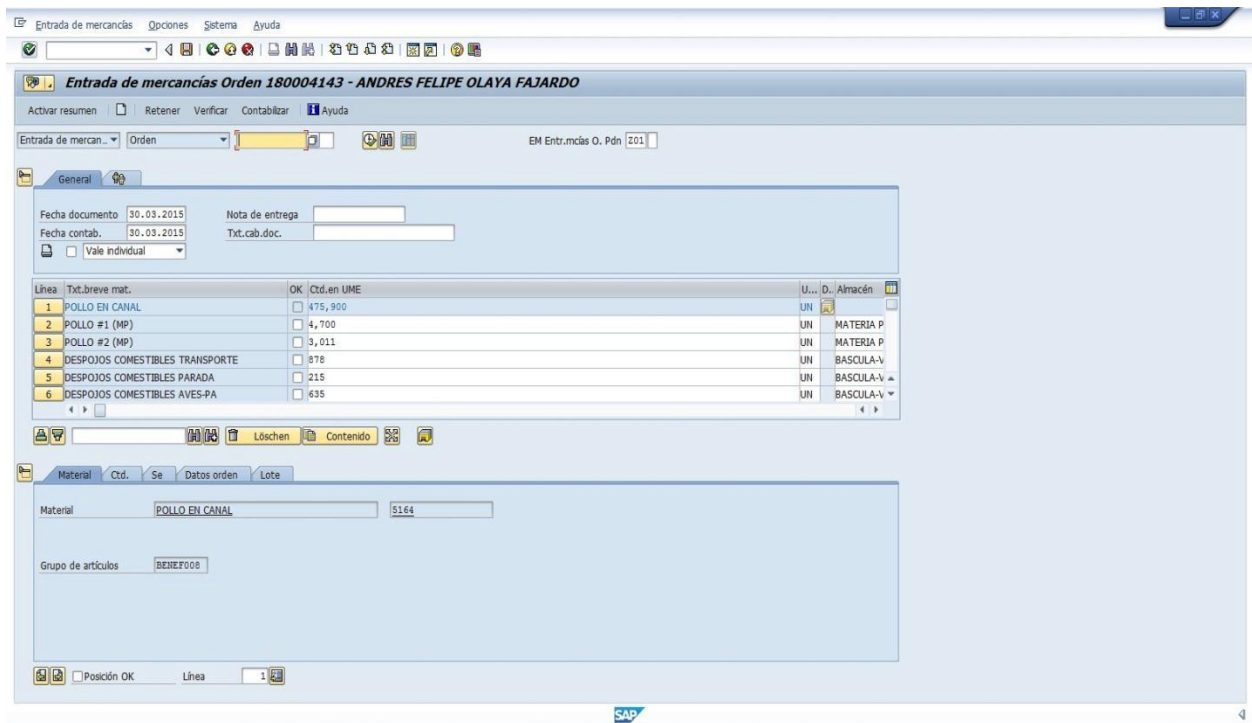
decir, en las unidades y kilos correctos de lo contrario debe realizar ajustes por medio de MIGO transacción 262.

Los ingresos a cada orden de fabricación hace referencia a las entradas y se realiza por medio de la transacción de interfaz de balanza ZPPR011_52 en la opción “ingreso”, allí se registra el peso neto del producto, el tipo o referencia de producto, la cantidad por canastas, el lote y el almacén al cual ingresa. Después de realizar la transacción el operario auxiliar digitador debe verificar que el ingreso se haya realizado correctamente, de no ser así debe realizar los ajustes correspondientes por la MIGO movimiento 311 o Z02 ya sea por unidades, kilos o que realizó el ingreso al almacén que no correspondía.

Por otro lado, todos los operarios auxiliares y supervisores tienen como función verificar los movimientos que realizan en el sistema (SAP) para asegurar de que se hayan realizado correctamente, de lo contrario deben realizar ajuste por la MIGO (ver ilustración 17) (Movimiento de mercancía) como trasposos de mercancía, devoluciones, traslados, salidas, ingresos, etc. Además, se registran datos de temperatura y pruebas de retención al pollo y la presa a través de la transacción QA32 con el fin de tener un control en el producto, exigido por el departamento de aseguramiento de calidad para asegurar que cumpla con los rangos establecidos para cada tipo de muestra.

Adicionalmente, en los almacenes de la sección de Empaque pollo e IQF se debe realizar inventario físico-pesado y depuración de mermas, las cuales se realizan en el sistema por medio de las transacciones MI01, MI04, MI20, MI05 y MI07 bajo responsabilidad del Supervisor de línea.

Ilustración 17. Movimientos de mercancía (MIGO) en el sistema SAP.

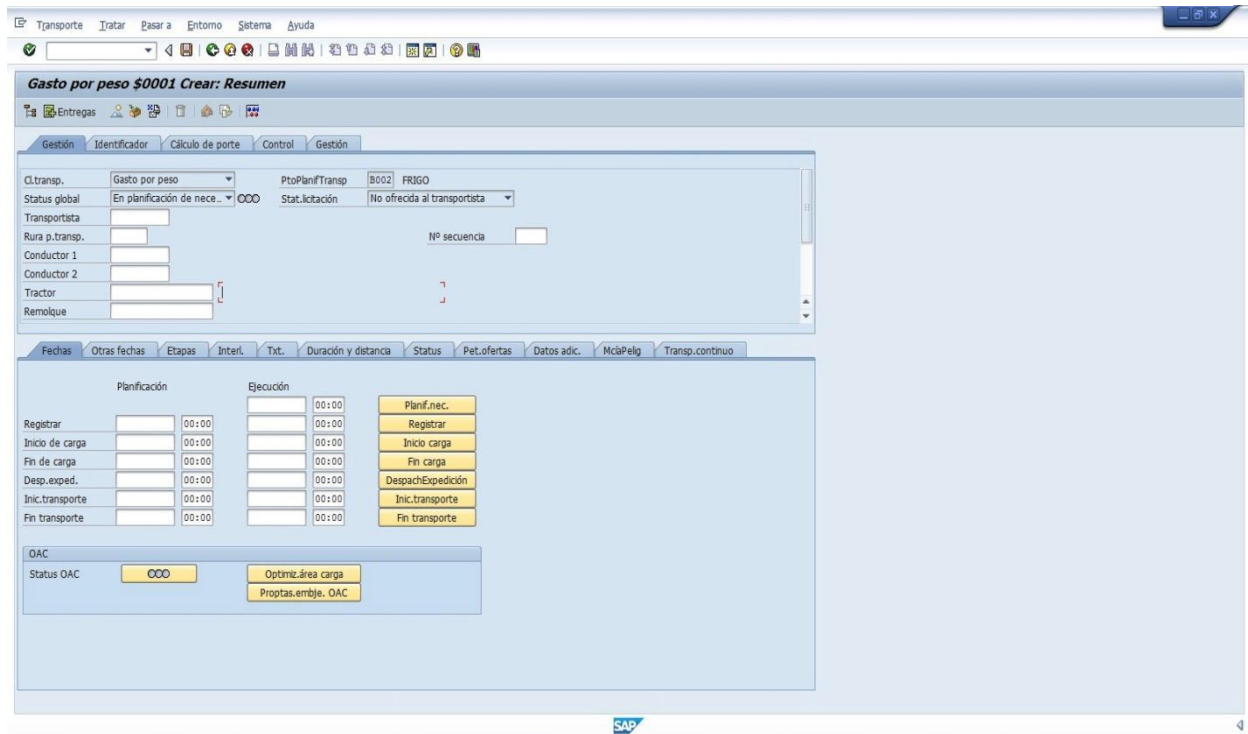


Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

La segunda línea de producción es “Empaque túnel, Almacenamiento y Despacho”, en esta sección el Supervisor de línea verifica el inventario teórico de la cantidad de producto almacenado en túneles y cámaras de refrigeración y congelación por medio de las transacciones MB52 Y ZMB52, para efectuar los despachos a plantas de proceso, distribuidoras, puntos de venta y clientes de gerencia, según la orden de pedido realizada por comercial, teniendo en cuenta la disponibilidad de producto almacenado en la planta Frigoandes. Para el despacho de producto a plantas de proceso, distribuidoras y clientes de gerencia, se debe crear el pedido de traslado (Transacciones ME21N, ME22N Y ME23N), se confirma el pedido de traslado (Transacciones VL10H, VL02N, VL03N), se crea y planifica la orden de transporte

(Transacciones VT01N, VT02N Y VT03N) (ver ilustración 18), se realiza el picking de los materiales confirmados (ZMM010), se genera los gastos de transporte (VI01, VI02), y por último se realiza el movimiento de salida de mercancía (Transacción VT02N).

Ilustración 18. *Movimiento transaccional para planificar la orden de transporte.*



The screenshot displays the SAP T-Transporte transaction summary screen. The title is "Gasto por peso \$0001 Crear: Resumen". The interface includes several tabs: "Gestión", "Identificador", "Cálculo de porte", "Control", and "Gestión". The main area contains a form with the following fields and values:

- Cl.transp.: Gasto por peso
- PtoPlanifTransp.: B002 FRIGO
- Status global: En planificación de nece... OOO
- Stat.licitación: No ofrecida al transportista
- Transportista: [Empty]
- Rura p.transp.: [Empty]
- Nº secuencia: [Empty]
- Conductor 1: [Empty]
- Conductor 2: [Empty]
- Tractor: [Empty]
- Remolque: [Empty]

Below the form, there are several tabs: "Fechas", "Otras fechas", "Etapas", "Interf.", "Txt.", "Duración y distancia", "Status", "Pet.ofertas", "Datos adic.", "MciaPelig", and "Transp.continuo". The "Etapas" tab is active, showing a table with columns for "Planificación" and "Ejecución". The table has the following rows:

Planificación	Ejecución	
Registrar	00:00	Planif.nec.
Inicio de carga	00:00	Registrar
Fin de carga	00:00	Inicio carga
Desp.exped.	00:00	Fin carga
Inic.transporte	00:00	DespachExpedición
Fin transporte	00:00	Inic.transporte
		Fin transporte

At the bottom, there is an "OAC" section with "Status OAC" set to "OOO" and buttons for "Optimiz.área carga" and "Proptas.embje. OAC".

Nota: Información suministrada por Avidesa Mac Pollo S.A.

La tercera línea de producción es “Molino y otros procesos”, en la cual se fabrica la pasta de pollo, productos Express (Nuggets, empanadas, etc.), Pollo adobo y congelación de placas con pasta de pollo. Los anteriores procesos se controlan por medio del sistema SAP, donde crean una orden de fabricación para cada tipo de producto (transacción CO01), a través de esa orden creada realizan consumos (Transacción MIGO Mov. 261) de materia prima o pollo, según el producto a fabricar y realizan los ingresos (Transacción MIGO Mov. Z01) del

producto fabricado al almacén correspondiente en las cantidades y/o kilos elaborados de cada producto. Una vez cumplido el pedido solicitado por comercial y/o Jefe de planta se procede a Notificar los kilos procesados en cada proceso (Transacción CO15) y por último se realiza el cierre técnico a cada orden de fabricación creada para cada tipo de producto (Transacción CO02).

Por otro lado, se deben verificar todos los movimientos que se realizan en el sistema (SAP) para asegurar de que se hayan realizado correctamente, de lo contrario deben realizar ajuste por la MIGO (Movimiento de mercancía) como traspasos de mercancía, devoluciones, traslados, salidas, ingresos, etc. Además, se registran datos de temperatura y pruebas de retención al pollo y la presa a través de la transacción QA32, asegurando que los datos obtenidos se encuentren dentro de los rangos establecidos por Aseguramiento de Calidad.

Además, en el almacén del Molino y otros procesos, se debe realizar inventario físico-pesado y depuración de mermas, las cuales se realizan en el sistema por medio de las transacciones MI01, MI04, MI20, MI05 y MI07 bajo responsabilidad del Supervisor de línea.

9. Implementación de propuestas

9.1 Propuestas de mejora

En búsqueda del mejoramiento continuo y en la tecnificación de los procesos en las plantas de producción de Avidesa Mac Pollo S.A., se propone, junto con el departamento de procesos organizacionales, realizar la reestructuración del manual de cargos en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, con el fin de tener una base de datos con información clara y precisa de las funciones, tareas que desempeña cada puesto de trabajo en el campo productivo.

Además, con la implementación del Software SAP en la empresa Avidesa Mac Pollo S.A. se mejoró notablemente el control en los procesos administrativos y productivos, permitiendo reducir costos y obtener información en tiempo real de todos los procesos de la compañía. Por tal razón, se propuso al departamento de procesos organizacionales sistematizar algunos formatos de control en los procesos de producción como formatos para el registro de temperaturas, rendimientos, avisos, entre otros, que no eran necesarios, ya que estas variables se pueden registrar en el software existente.

9.2 Propuestas implementadas

Se llevó a cabo el proceso de recolección de información, análisis, documentación e implementación del manual de cargos para cada puesto de trabajo en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos. Además, en el transcurso del plan de trabajo se implementó la sistematización de formatos de control en los procesos productivos en las plantas ya mencionadas anteriormente.

Con base en lo anterior, se obtiene una base de datos actualizada, permitiéndole a la empresa estandarizar sus procesos y tomar decisiones en los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal entre otros.

9.3 Evaluación de los resultados de la implementación

Con base en la reestructuración de manual de cargos en la empresa Avidesa Mac Pollo S.A. se logró documentar el 100% de los cargos propuestos en la planta Frigoandes, de los cuales el 41% de los cargos no existía ninguna información de las actividades que se ejecutaban y el 59% de los cargos documentados si existía información pero desactualizada, la cual data del año 2009. De la totalidad de los cargos documentados, se logró implementar el 94% a las personas implicadas, dejando registro en el formato establecido por procesos organizacionales.

En la planta de Productos Cárnicos se logró documentar el 60% de los cargos propuestos, de los cuales se logró implementar el 67% de los cargos documentados. Existía información en la totalidad de los cargos en esta planta de producción, la cual su última actualización es del año 2009.

Con lo realizado anteriormente, la empresa logra obtener información clara y precisa de las actividades que llevan a cabo día a día en cada puesto de trabajo, lo cual le otorga grandes beneficios como:

- Obtener información actualizada de los procesos que se llevan a cabo en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, la cual es anclada en el módulo KM del sistema SAP, a disposición de los departamentos que la requieran.
- Realizar procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal nuevo a la empresa, con información actualizada de las funciones que se ejecutan en el puesto de trabajo donde exista la vacante.
- Por medio del manual de cargos, le permite al departamento de seguridad y salud en el trabajo identificar las tareas y actividades con factor de riesgo de enfermedad, accidente e incidente laboral, con el fin de elaborar estándares de

seguridad que le permita eliminar, prevenir y controlar dichos riesgos, con el fin de garantizar la seguridad en el trabajador.

- A través del manual de funciones, el departamento de aseguramiento de calidad identifica las labores que llevan consigo un procedimiento de calidad, con el fin de garantizar la inocuidad del producto y dar cumplimiento a la normatividad HACCP y a las buenas prácticas de manufactura (B.P.M).
- Con base en el manual de funciones, el departamento de auditoría realiza monitoreo de las funciones y actividades que se llevan a cabo en cada puesto de trabajo, para verificar el cumplimiento de sus funciones.
- Con la documentación del manual de funciones se logra estandarizar las funciones de cada puesto de trabajo y evitar funciones compartidas entre trabajadores.

Conclusiones

Por medio de la metodología del análisis ocupacional para el proceso de documentación y actualización del manual de funciones, se logró documentar 32 cargos de la planta Frigoandes y 3 cargos de la planta de Productos Cárnicos.

A través del proceso de socialización del manual de funciones, en el cual se dan a conocer todas las tareas que se deben efectuar en cada puesto de trabajo, se logra implementar el 94% de los cargos documentados en la planta Frigoandes y el 67% de los cargos documentados en la planta de Productos Cárnicos.

El proceso de documentación y actualización del manual de funciones en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, le permite al departamento de salud y seguridad en el trabajo identificar tareas críticas con alto nivel de accidentalidad, con el fin de establecer estándares de seguridad para prevenir y controlar accidentes, incidentes y enfermedades laborales. Así mismo, le permite al departamento de aseguramiento de calidad establecer procedimientos para la ejecución de ciertas tareas, para evitar cualquier tipo de contaminación física y química al producto.

La reestructuración del manual de funciones, le permite a la empresa realizar procesos de reclutamiento, selección e inducción de personal para cierto puesto de trabajo en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, además le facilita procesos de auditoría y control interno en los distintos procesos productivos y administrativos.

Gracias a la actualización y documentación del manual de funciones, se definen las actividades que se deben ejecutar en la jornada laboral para cada cargo, evitando así tareas compartidas con otros puestos de trabajo.

Se contribuyó en la solución a la problemática que presentaba la empresa Avidesa Mac Pollo S.A. en la desactualización del manual de funciones en las plantas Frigoandes y Productos Cárnicos, con el fin de obtener información clara veraz y precisa de las tareas que efectúan en cada puesto de trabajo, lo cual le permite a la empresa tomar decisiones para el mejoramiento continuo de sus procesos.

No se logró documentar la totalidad de los cargos en la planta de Productos Cárnicos, por lo que surge la necesidad de actualizar dichos manuales de funciones, lo cuales corresponden al supervisor de línea y al jefe de planta.

No hay ninguna actualización en el manual de funciones para cargos en la planta de tratamiento de aguas residuales (PTAR) ni para cargos en el almacén de insumos. Con lo anterior surge la necesidad de actualizar y documentar los puestos de trabajo en dichas áreas, con el fin de obtener información acerca de las actividades que se llevan a cabo y así mismo un mayor control en sus procesos.

Recomendaciones

A través de la metodología en el sistema de recolección de la información implementada por la empresa, se le recomienda al departamento de procesos organizacionales realizar cuestionarios para reunir la información básica de cada cargo. Lo anterior agilizaría el tiempo en la documentación del manual de funciones.

En el proceso de implementación del cargo documentado, se le recomienda al departamento de procesos organizacionales entregar físicamente el manual de funciones a las personas implicadas, con el propósito de tener claridad con las actividades que deben desarrollar en cada puesto de trabajo.

Realizar seguimientos periódicos para cada cargo en la empresa, con el fin de garantizar el cumplimiento de las funciones y de manera correcta de acuerdo al procedimiento y/o al cargo documentado.

Realizar procesos de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo al perfil de cada cargo, con el fin de cumplir los requisitos exigidos por el departamento de procesos organizacionales para cada puesto de trabajo.

Referencias

Abril, L. (2011). *Evaluación de Cargos para la Actualización del Manual de Funciones de la Empresa Pasteurizadora Santandereana de Leches, LECHESAN S.A, enmarcado en el sistema de gestión integral* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta, Colombia.

Acosta, M. (2012). *Reingeniería de procesos y manual de funciones de la empresa Hamburguesas el Garaje* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta, Colombia.

Avidesa Mac pollo S.A. (2014). *Información organizacional de la empresa*.

Becerra, Nidia. Pérez, C. (2014). *Diseño de la estructura organizacional, manual de funciones y procedimientos para el área de ingeniería de la cooperativa de profesionales CTP Ltda.* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

Castillo, A. (1993). *Administración de personal*. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Presencia Ltda.

Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. Recuperado de: <http://books.google.com.co/>

Rodríguez, J. (2005). *Metodología de la investigación*. Recuperado de: <http://books.google.com.co/>

Juspían, H. (2012). *Diseño de un plan de compensación fija en cargos directivos de una compañía del sector salud, a partir de la elaboración de la descripción y análisis de los cargos* (tesis de pregrado). Universidad Autónoma de occidente, Santiago de Cali, Colombia.

Méndez, E. (2009). *Formulación estratégica, diseño y elaboración de los manuales de funciones y de calidad del grupo SIATEC LTDA* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta, Colombia.

Riveros, H. (2004). *Inocuidad, calidad y sellos alimentarios*. Recuperado de: <http://books.google.com.co/>

SAP business one. Recuperado de <http://www.corponet.com.mx/beneficios-sap-business-one.htm>.

Silva, M. (2009). *Análisis, descripción y documentación de cargos y algunos procedimientos: planta de alimentos y harinas de AVIDESA MAC POLLO* (tesis de pregrado). Universidad Pontificia Bolivariana, Piedecuesta, Colombia.

Téllez, B. (2005). *Actualización del manual de funciones y establecimiento e implementación en los principales procesos del centro de salud san Martín del municipio de la belleza - Santander con un enfoque de mejora continua* (tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.