

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE  
AVINSA SAS.**

**LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SECCIONAL BUCARAMANGA**

**2011**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA  
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE  
AVINSA SAS.**

**LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ**

Trabajo de grado realiza como requisito para optar al título de  
**INGENIERO(A) INDUSTRIAL**

Directora:

**Ing. Marcela Villa Marulanda**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA  
FACULTAD INGENIERÍA INDUSTRIAL  
SECCIONAL BUCARAMANGA**

**2011**

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>GLOSARIO</b>	10
<b>INTRODUCCIÓN</b>	14
<b>RESUMEN</b>	145
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	177
1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA	177
1.2. ACTIVIDAD ECONÓMICA	177
1.3. PRODUCTOS	177
1.4. NÚMERO DE EMPLEADOS	17
1.5. TELÉFONO	177
1.6. DIRECCIÓN	188
1.7. RESEÑA HISTÓRICA	188
1.8. MISIÓN	188
1.9. VISIÓN	188
1.10. VALORES DE NUESTRA GENTE	198
1.11. POLÍTICA DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL	20
1.12. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO	20
1.13. NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO	21
1.14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21
1.15. PROCESOS DE LA PLANTA PROCESADORA DE AVES	222
1.15.1. Áreas presentes en la empresa	222
1.15.2. Descripción de procesos	232
<b>2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b>	299

<b>3. ANTECEDENTES</b>	31
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	32
<b>5. OBJETIVOS</b>	354
5.1. OBJETIVO GENERAL	354
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	354
<b>6. MARCO REFERENCIAL</b>	366
6.1. MARCO CONCEPTUAL	366
6.2. MARCO LEGAL	41
6.2.1. Jornadas de trabajo según la legislación colombiana	41
6.2.2. Capacitación	422
6.2.3. Sueldos y beneficios	444
6.3. MARCO TEÓRICO	466
6.3.1. El potencial humano en las empresas “El activo que forma parte de la globalización”	477
6.3.2. La administración y su Talento Humano.	477
6.3.3. Reclutamiento de personal	509
6.3.4. Selección de personal	544
6.3.5. Proceso de reclutamiento de personal	555
6.3.6. Contrato de trabajo	577
6.3.7. Inducción y Desarrollo de personal	599
6.3.8. Evaluación de desempeño	61
6.3.9. Visión, misión y estrategia empresarial	61
6.3.10. Motivación	622
<b>7. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AVINSA SAS.</b>	644
7.1. INTRODUCCIÓN	644

7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	644
7.2.1. Reseña Histórica	655
7.2.2. Misión	665
7.2.3. Visión	665
7.2.4. Organigrama	665
7.2.5. Políticas de calidad	685
7.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	685
<b>8. ELABORACIÓN DEL MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO DE LA PLANTA DE SACRIFICIO</b>	70
8.1. INTRODUCCIÓN	70
8.2. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO DE LA PLANTA DE SACRIFICIO.	70
8.2.1. Elementos que componen el manual	744
8.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	755
<b>9. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	788
9.1. INTRODUCCIÓN	788
9.2. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL	788
9.2.1. Políticas para la Selección de Personal	788
9.3. ASPECTOS GENERALES	81
9.3.1. Definición	81
9.3.2. Participantes	81
9.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO	81
9.4.1. Etapas de Selección de personal	81
<b>10. INDUCCIÓN Y CAPACITACIONES</b>	91
10.1. INTRODUCCIÓN	91
10.2. POLÍTICAS	922

10.3. PROGRAMA DE INDUCCIÓN	933
10.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN	944
10.4.1. Comité Paritario de Salud Ocupacional	944
10.4.2. Capacitaciones	977
10.5. PARTICIPANTES EN LA COORDINACIÓN DE LAS CAPACITACIONES	1022
10.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS	1033
<b>11. DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO - SALUD OCUPACIONAL</b>	1055
11.1. INTRODUCCIÓN	1055
11.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO – SALUD OCUPACIONAL	1055
11.2.1. Criterios para Realizar la Evaluación	1077
11.2.2. Responsable de la Evaluación de Desempeño	1099
11.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS	1099
<b>CONCLUSIONES</b>	1122
<b>RECOMENDACIONES</b>	1144
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	1155
<b>ANEXOS</b>	12020

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Organigrama	233
Figura 2. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección	566
Figura 3. Desarrollo y capacitación de personal	60
Figura 4. Organigrama 2011	677
Figura 5. Día de socialización.	699
Figura 6. Premiación.	699
Figura 7. Etapas del proceso de selección	833
Figura 8. Ingresos vs. Despidos y renuncias	90

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos	499
Tabla 2. Lista de operarios que presentaron el cuestionario	722
Tabla 3. Lista de Supervisores que presentaron el cuestionario	733
Tabla 4. Integrantes del Comité Paritario de Salud Ocupacional	955
Tabla 5. Reuniones del Copaso 2010.	966
Tabla 6. Integrantes brigadas de emergencia	100
Tabla 7. Colores en relación con porcentaje	1088
Tabla 8. Resultado de indicadores	11110

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Manual de funciones documento final	121
Anexo B. Formato aplicado en cuestionario	148
Anexo C. Manual de selección de personal Documento final	153
Anexo D. Formato de solicitud de empleo	167
Anexo E. Instructivo bases de datos del personal	169
Anexo F. Programa de inducción	173
Anexo G. Formato de inducción del personal	186
Anexo H. Cronograma de capacitación	189
Anexo I. Programa de capacitación Documento final	194
Anexo J. Elementos de protección persona	209
Anexo K. Programa de rendimiento Documento final	213
Anexo L. Instructivo de programa para la evaluación de rendimiento	226

## GLOSARIO

**ACCIDENTE:** Suceso eventual que altera el orden regular de las cosas.

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Actividad para eliminar las causas de las deficiencias que se presenten y prevenir su recurrencia.

**AMBIENTE DE TRABAJO:** Es el conjunto de condiciones que rodean a la persona y que directa o indirectamente influyen en su estado de salud y en su vida laboral.

**ARP:** Conjunto de entidades públicas y privadas cuyas normas y procedimientos están destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores dependientes e independientes de los efectos de una enfermedad o accidente por ocasión o consecuencia al trabajo.

**ATURDIDOR:** Máquina usada para desacelerar el corazón del ave antes de su sacrificio.

**AUSENTISMO:** La no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas.

**BPM:** Buenas Prácticas de Manufactura, están conformadas por un conjunto de normas aplicables a plantas donde se preparan y procesan alimentos.

**CANDIDATO:** Persona que aspira a algún cargo, o que es propuesta para uno de ellos.

**CAPACITACIÓN:** Procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes

**CARGO:** Puesto establecido en una empresa u organización.

**CARNET DE MANIPULADOR DE ALIMENTOS:** Documento expedido por un laboratorio designado por la empresa, en el que certifica que el propietario puede manipular alimentos.

**CHILLER:** Es una unidad enfriadora de líquidos o productos sólidos.

**CLOACA:** Cavidad abierta al exterior, situada en la parte final del tracto digestivo, a la que confluyen también los conductos finales de los aparatos urinario y reproductor.

**CONTRATACIÓN:** Es formalizar con apego a la ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

**CONTRATO:** Es aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación mediante el pago de un salario.

**COPASO:** El comité Paritario de Salud Ocupacional, organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional dentro de la empresa.

**DEGÜELLE:** Corte de garganta o cuello.

**ESCALDADO:** Bañar con agua hirviendo.

**EVISCERADO:** Proceso aplicado para remover víscera.

**GUACALES:** Cesta o jaula de plástico que se usa para transporte de animales.

**INCENTIVO:** Que mueve o estimula a desear o hacer algo.

**INCIDENTE:** Es un acontecimiento no deseado, que bajo circunstancias diferentes, podría haber resultado en lesiones a las personas o a las instalaciones. Es decir un casi accidente. Ejemplo un tropiezo o un resbalón.

**INDUCCIÓN:** Proceso usado en las empresas u organizaciones para darle a conocer a los nuevos empleados sus compromisos con la empresa.

**INVIMA:** Ente dedicado al control y vigilancia la calidad y seguridad de los productos farmacéuticos y alimenticios.

**MANIPULADOR:** Que controla o tiene contacto directo con algo.

**OPERARIO:** Persona obrera o que realiza actividades de operador.

**PISTOLA DE CLOACA:** Pistola que dispara aire y agua a presión para facilitar el proceso de remoción de cloaca.

**PRECHILLER:** Unidad enfriadora de líquidos o productos sólidos que maneja temperaturas menos extremas que el Chiller.

**PROCESAMIENTO:** Proceso de elaboración o transformación de una sustancia o materia prima.

**RECLUTAMIENTO:** Actividades coordinadas para reunir personas para un fin determinado.

**SELECCIÓN:** Elección de una persona entre varias.

**SUBPRODUCTOS:** Producto secundario que resulta de la elaboración de uno principal.

**VACANTE:** Que permanece libre sin que nadie lo ocupe.

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN DE AVINSA SAS.

**AUTOR(ES):** LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** MARCELA VILLA MARULANDA

### RESUMEN

El presente proyecto aplicado tiene como objetivo principal el diseño e implementación de los procesos básicos de la gestión del Talento Humano en la planta de producción de Avinsa Sas., el cual se ha establecido a partir de las necesidades que se han detectado en la empresa, con el fin de optimizar la estructura organizativa de ella. Se tomó en cuenta la revisión y el análisis de los procesos relacionados con la gestión del Talento Humano para la planta de producción, identificando aspectos de mejoramiento para la realización del proyecto. Fueron aplicadas etapas de creación e implementación de: manual de funciones, manual de selección, programa de capacitación e inducción y evaluación del desempeño de los departamentos Talento Humano – Salud Ocupacional. A su vez, se realizó una actualización de la estructura organizacional de Avinsa Sas. A partir de los resultados dados luego de la aplicación de los manuales y programas, se dio una aprobación por parte de gerencia logrando definir las como políticas internas de la empresa para el desarrollo de las actividades del departamento de Talento Humano. De esta forma, se contribuye al desarrollo de un departamento específico, como también a la formación inicial y continua del personal de la planta procesadora de aves Avinsa Sas.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión del talento humano, Manual de funciones, Selección y Capacitación.

## WORK OF DEGREE GENERAL SUMMARY

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION PROCESS OF BASIC HUMAN TALET MANAGEMENT IN PRODUCTION PLANT AVINSA SAS.

**AUTHOR:** LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR:** MARCELA VILLA MARULANDA

### ABSTRAC

This applied Project has main objective is the design and implementation of the basic processes of Human Resource Management in the production plan Avisa Sas, Which was established from the needs that have been detected in the company, to optimize the organizational structure of it. Was took into account the review and analysis of processes related to Human Resource Management for the plant, identifying areas of improvement for the Project. Were applied stages of creation and implementation of: operating manual, selection manual and training and induction program and performance evaluation of Human Resource – Occupational Health Departments. In trun, there was an update on the organizational structure of Avinsa Sas. From the results given after the application of the manuals and programs, there was a management approval and failed to define the company's internal policies for the development of activities of the department of human talent. Thus, it contributes to the development of a specific department, as well as initial and orgoing training of staff of the processing plant Avinsa Sas.

**KEY WORDS:** Talent Management, Operating manual, Selection and Training.

## INTRODUCCIÓN

Cada día, las empresas se ven más comprometidas con la necesidad de aportar un mayor valor agregado a sus productos, buscando satisfacer las necesidades de los clientes con calidad e innovación.

Actualmente, Avinsa Sas. deja de ver los activos tangibles (la maquinaria e instalaciones, etc.) como los activos más valiosos y logra encontrar en los activos intangibles aquel punto clave que crea la diferencia en los resultados entre un producto del común y un producto de calidad que generan el valor económico para la empresa. Este activo intangible, denominado “TALENTO HUMANO”, aporta conocimientos, habilidades, valores y actitudes que dan como resultado un trabajo sobresaliente, creando opciones de un mejoramiento continuo en cada procedimiento y proceso productivo, ya que por ser una planta de sacrificio de aves y fabricación de hielo, existen áreas específicas que obligatoriamente deben ser manuales, que hacen que sentidos como el tacto, la vista y el conocimiento del proceso sean irremplazables por maquinaria.

Este trabajo orientará a la Empresa en los procesos de la Gestión de Talento Humano.

## **1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA**

La razón social de la empresa es **Avinsa Sas**. Avinsa es dado por la abreviación de “Avícola de Santander”, las siglas Sas. Identifican el tipo de sociedad manejada por los accionistas, la cual tiene como significado “sociedad por acciones simplificadas”.

### **1.2. ACTIVIDAD ECONÓMICA**

La actividad económica de Avinsa Sas. es el servicio de sacrificio de aves y producción de hielo. El código referente a esta actividad económica es 3151102.

### **1.3. PRODUCTOS**

- Procesamiento de aves
- Fabricación de hielo
- Comercialización de hielo

### **1.4. NÚMERO DE EMPLEADOS**

AVINSA Sas. está constituida por 145 empleados directos.

### **1.5. TELÉFONO**

Teléfono: (7) 6559937.

Admón.: ext. 135, Secretaria. Ext.: 101, Producción y Talento Humano. Ext.: 104

## **1.6. DIRECCIÓN**

Kilómetro 2 vía Floridablanca – Piedecuesta

## **1.7. RESEÑA HISTÓRICA**

“Fundada el 9 de Julio de 1.987 por cinco socios que realizaban el sacrificio para su propio beneficio, a partir del año 2002 fue adquirida por la actual junta de socios, abriendo sus puertas a terceros, convirtiéndose en una organización que presta servicio de procesamiento de aves y adicionalmente cuenta con plantas productoras de hielo para su propio beneficio y su comercialización.” <sup>1</sup>

## **1.8. MISIÓN**

“Ser una empresa de servicio para el gremio avicultor realizando operaciones de sacrificio, producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad de acuerdo a las normas vigentes, entregando al final un producto de excelente calidad con el fin de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.” <sup>2</sup>

## **1.9. VISIÓN**

“En el 2011 Avinsa Sas., será una empresa tecnificada, con certificaciones ISO, BPM, HACCP y personal altamente calificado para brindar mayor calidad en nuestros productos y confiabilidad a nuestros clientes.” <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Historia. AVINSA LTDA., Suministrados por la anterior Gerencia.

<sup>2</sup> Misión. AVINSA LTDA., Suministrados por la anterior Gerencia.

<sup>3</sup> Visión. AVINSA LTDA. Suministrados por la anterior Gerencia.

## 1.10. VALORES DE NUESTRA GENTE<sup>4</sup>

- **Sentido de pertenencia:** Debemos reconocer y hacer propias las orientaciones, logros y resultados, con el fin de garantizar el cumplimiento de nuestra labor, ayudando a los planes de mejoramiento.
- **Lealtad:** Debemos mostrar fidelidad hacia los principios, normas, valores, compañeros y superiores de la empresa, buscando el cumplimiento de las metas, con plena conciencia de servicio.
- **Respeto:** Debemos reconocer en sí mismos y en los demás, nuestros derechos y obligaciones, con dignidad. dando a cada quien su valor.
- **Honestidad:** Debemos ser sinceros con nosotros mismos, compañeros y superiores, trabajemos con dignidad, rectitud, integridad en el obrar y la solidaridad, expresemos sin temor lo que sentimos y pensamos, no perdamos de vista nunca la verdad cumplamos con nuestras promesas y compromisos.
- **Tolerancia:** Aceptemos y respetemos las diferentes normas de la empresa y actitudes de cada persona debemos cambiar, en lugar de pretender cambiar a los demás.
- **Vocación de servicio para satisfacer al cliente:** Debemos permanentemente tener una actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos y necesidades de los clientes internos, externos y consumidor final.

---

<sup>4</sup> Valores de Nuestra Gente. AVINSA LTDA. Suministrados por la anterior Gerencia.

- **Trabajo en equipo:** debemos unir los talentos y esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente, compartiendo conocimientos, experiencias y habilidades.
- **Responsabilidad:** Debemos comprometernos con el cumplimiento de nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno por el beneficio colectivo.

### **1.11. POLÍTICA DE TALENTO HUMANO Y SALUD OCUPACIONAL**

“Avinsa Sas. tiene como política de Talento Humano y Salud Ocupacional, seleccionar personal con calidad y experiencia en cada puesto de trabajo requerido, a su vez, proporcionar un ambiente sano y seguro a sus trabajadores, basado en un mejoramiento continuo a través de actividades de vigilancia y control de riesgo, previniendo y disminuyendo los accidentes e incidentes de trabajo o enfermedades profesionales y cumpliendo con las normas legales vigentes.

Los trabajadores son responsables de mantener una cultura de seguridad, convirtiéndola en un estilo de vida aplicando las instrucciones de la empresa.”<sup>5</sup>

### **1.12. DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO**

El área de Talento Humano se encarga de la selección, contratación y reclutamiento de personal calificado para el cargo disponible y los parámetros de compromiso de la persona con la empresa, al mismo tiempo busca mantener el bienestar físico, psicológico y social de los trabajadores de la planta de sacrificio de aves velando por la seguridad de los trabajadores identificando a su vez, los

---

<sup>5</sup> Políticas de Talento Humano y Salud Ocupacional. AVINSA LTDA. Suministrados por la anterior Gerencia.

riesgos existentes en cada proceso, con el fin de controlarlos y reducirlos mediante el programa y planes de gestión en seguridad y salud ocupacional.

AVINSA Sas. da espacio a un aprendiz universitario en Ing. Industrial y un aprendiz Sena en Salud Ocupacional, para la conformación del área anteriormente nombrada, contribuyendo a la coordinación y gestión de las actividades encaminadas al integro de trabajadores y bienestar de los mismos.

El trabajo a realizar se centrará en el diseño de los procesos básicos del departamento de Talento Humano, al igual que las capacitaciones de su personal para el desarrollo integral del trabajador en la empresa.

### **1.13. NOMBRE Y CARGO DEL SUPERVISOR TÉCNICO**

#### **CARMEN CECILIA VALDIVIESO**

Subgerente General Avinsa Sas.

#### **LORENA MUEGUEZ**

Jefe de Producción

### **1.14. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

AVINSA Sas. maneja la estructura organizacional según se ilustra en la Figura 1. Organigrama.

El Gerente y el Administrador hacen parte de la dirección de la empresa, la auxiliar de contabilidad depende directamente de la administración y a cargo de ella se encuentra Secretaría.

La Coordinación del Departamento de Calidad tiene a su cargo Veterinaria, los Auxiliares de Calidad y los operarios de calidad.

El Jefe de Producción tiene a su cargo el coordinador, el supervisor y los operarios de la planta de producción.

El Jefe de Mantenimiento tiene a cargo los auxiliares de mantenimiento.

El coordinador de Gestión Ambiental tiene a su cargo los operarios de las plantas de agua (residual y potable) y los operarios de la planta de hielo.

## **1.15. PROCESOS DE LA PLANTA PROCESADORA DE AVES**

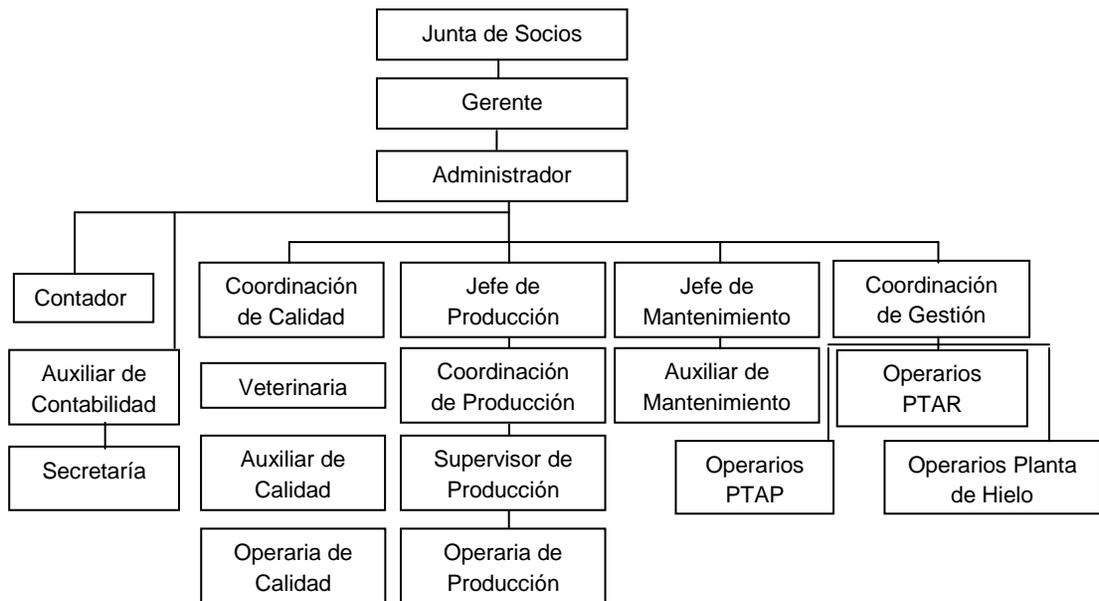
### **1.15.1. Áreas presentes en la empresa**

Actualmente la planta procesadora de aves de Avinsa Sas. se encuentra constituida por los siguientes procesos en cada Área de Producción:

- **Área sucia:** Es el área encargada de recibir el ave, y aplicarle los procedimientos necesarios para la remoción de partes del cuerpo que tienen algún tipo de contacto con el exterior. Consta de procesos realizados por operarios como: Recepción de aves, Descargue, Pesaje, Colgado, Limpieza de guacales, Cargue de guacales, Degüelle, Inspección y Remoción de plumaje restante.
- **Área Línea de eviscerado:** Es el área encargada de remover las vísceras presentes en la parte interna del ave y a su vez, aplicar los procedimientos necesarios en cada tipo de víscera para posteriormente poder ser enviada a la siguiente área. Consta de procesos realizados por los operarios como: Transferencia, Extracción de cloaca, Corte de Abdomen, Extracción de

pulmones, Baja grasa, Extracción de corazones, Extracción y corte de molleja, Raspado de molleja, Inspección, Corte de cabeza, Extracción de buche y pescuezo, Extracción de pulmones, Revisado general.

Figura 1. Organigrama



Fuente: Gerencia Avinsa Sas.

- **Área limpia:** Es el área encargada de aplicar los procesos de enfriamiento, empaque y almacenamiento para cada tipo de víscera y pollo en general. Consta de procesos realizados por los operarios como: Inspección del pollo en canal, Empaque de pollo, Inspección y conteo, almacenamiento de pollo y víscera, Empaque de víscera, despacho de pollo y víscera.

### 1.15.2. Descripción de procesos

En cada área de producción perteneciente a la planta de sacrificio se crean los diferentes procesos de producción los cuales son:

## ÁREA SUCIA

**Recepción de aves:** Los camiones ingresan a la empresa proveniente de granjas, estos se van organizando por orden de llegada en la zona de descargue para comenzar el proceso de descargue y pesaje de guacales. Cada camión maneja una carga aproximada de 250 guacales con un rango de 9 a 11 aves por guacal.

**Descargue:** Es realizado por dos operarios, quienes arrastran con ganchos los guacales desde el camión hasta la báscula de pesaje, siendo posteriormente pesados.

**Pesaje:** Indica el peso de las aves en kilogramos manejando un promedio en el peso total de cierto número de guacales, es decir, pesan aproximadamente 24 guacales y calculan el promedio por guacal a partir del total de los 24 guacales, el peso por guacal puede estar oscilando entre los 690 kilogramos, y el peso por ave se encuentra entre 2700 y 3000 gramos.

**De la báscula a la zona de colgado (transporte):** Los guacales son transportados desde la báscula a la zona de colgado donde se ubica guacal por guacal y posteriormente son abiertos para agilizar el siguiente proceso.

**Colgado:** Los operarios se encargan de sacar el ave del guacal que va pasando por la banda transportadora y colgarlo en los ganchos que serán guiados a través de los diferentes procesos.

**Alistamiento de guacales:** luego de ser expulsado los guacales desocupados de la banda transportadora, los operarios que los reciben aplican procesos de limpieza sobre estos guacales roseándole agua a presión, utilizando para esto una pistola Karcher.

**Cargue:** Luego de haber limpiado los guacales, los operarios cargan el camión con estos guacales y posteriormente son despachados los camiones con guacales vacíos.

**Aturdimiento:** Luego de ser colgado, el aturdimiento consiste en desacelerar el ritmo del corazón del ave por medio de una descarga eléctrica.

**Degüelle:** Consiste en realizar un corte cervical, con una perforación adecuada en la yugular, sin cortar la tráquea o esófago ya que esto produciría la asfixia del ave al momento de desangrado.

**Desangre:** Las aves entran al canal de desangre, el cual dura aproximadamente 3.50 minutos y consiste en dejar caer la sangre del ave en una bandeja que está conectada a bombas succionadoras a tanques existentes en el área de subproductos.

**Escaldado:** Consiste en sumergir las aves en agua caliente, facilitando la remoción de pluma. El proceso dura aproximadamente 1.45 segundos. En este proceso hay que manejar un control sobre la temperatura emitida hacia las aves, y la presión dada por los manómetros presentes junto a la escaldadora.

**Desplumado:** El ave es transportada por una máquina que es la encargada de remover la pluma por medio de un sistema de dedos de caucho.

**Inspección y Remoción de Plumaje restante:** existen dos rociadores inmediatamente después de la desplumadora, estos rociadores disminuyen la temperatura del ave y posteriormente un operario revisa sigilosamente el ave removiendo en forma manual cualquier pluma existente.

**Cortadora de Patas:** Las patas son cortadas a través de una cuchilla, el ave cae a una bandeja y es pasado a transferencia, mientras que las patas son conducidas hacia el chiller que aumenta la temperatura del ave, posteriormente las patas son recibidas por un operario quien quita la cutícula existente en cada pata y las arroja en canastas para posteriormente ser conducidas hacia el área de enfriamiento y empaque.

## **ÁREA LÍNEA DE EVISCERADO**

**Transferencia:** Los operarios reciben las aves y las cuelgan de piernas y cabeza, posición que facilita los demás procesos de la línea de eviscerado.

**Extracción de la cloaca:** Por medio de una pistola, el operario saca las cloacas, realizando una abertura.

**Extracción de víscera:** Comienza el proceso con el corte de abdomen, seguido de la extracción de hígados, bajar grasa, extracción de corazones, extracción y corte de molleja por medio de cuchillos, raspado de mollejas por medio de la raspa mollejas, extracción de cabeza y pescuezo por medio de tijeras, inspección de cloacas, extracción de pulmones por medio de tenedores.

**Revisión general:** En este proceso los operarios inspeccionan la calidad de los procesos ejecutados en el ave, es decir, verifican la extracción total de las vísceras y eliminan partes existentes no deseadas en el final del producto.

**Inspección del canal dirigido hacia subproductos:** Cuando las vísceras son removidas, sangre y demás partes del cuerpo no deseadas para empaque son desechadas hacia subproductos por medio de un canal que comunica las bandejas de la línea de eviscerado con el área de subproductos, es aquí donde el

operario observa cuidadosamente que no pasen por algún error aquellas vísceras que no deben ser desechadas.

**Transporte de canastas con vísceras:** Luego de ser extraída cada víscera, son colocadas en cajas independientes que posteriormente son conducidas hacia el área limpia, esperando por los procesos de enfriamiento, empaque y almacenamiento.

## **ÁREA LIMPIA**

**Prechiller:** Es aquí donde comienza la cadena en frío, por la cual debe pasar el pollo antes de ser empacado para una mayor conservación del producto. La temperatura que maneja el prechiller pertenece a un rango entre 4 y 4.5 grados centígrados, con una duración aproximada de 30 minutos.

**Paso del prechiller al chiller:** Cuando el pollo sale del prechiller, un operario ayuda a recibir el ave y pasarla hacia el chiller, con el fin de no producir estancamientos o caída del producto fuera del chiller.

**Chiller:** En este proceso se continúa con la cadena en frío, manejando temperaturas cercanas a los 0 grados centígrados, con un tiempo de duración de 40 minutos. Finalmente, el ave es expulsada por la propia máquina hacia empaque.

**Quitar hongos:** Un operario recibe las canastas con patas provenientes del área sucia, y es el encargado de quitar los hongos existentes en esas patas.

**Empaque:** En este proceso el operario recibe el pollo que sale del chiller y lo deposita en canastas formando grupos de 12, para su posterior almacenamiento,

al mismo tiempo, un operario realiza el conteo asegurándose que cada canasta contenga 12 pollos.

**Transporte de aves:** El operario conduce las canastas de pollo empacado hacia los cuartos fríos, dando continuación a la cadena de frío, asegurando la conservación del producto.

**Enfriamiento de víscera:** Las canastas con vísceras provenientes del área línea de eviscerado son conducidas por operarios a su respectivo chiller, cada uno maneja una temperatura aproximada a los 3 grados centígrados. Luego son puestas en canastas separadas por vísceras para ser conducidas a empaque.

**Empaque de molleja:** Cada operario es encargado de depositar cierto número de mollejas por carrito para posteriormente ser empacado por la máquina. Luego de ser empacada, las canastas con las bolsas de mollejas son conducidas a los cuartos fríos.

## **ÁREA SUBPRODUCTO**

**Limpieza de subproductos:** Por medio de los remolinos, los subproductos son extraídos de la línea de eviscerado, realizando al mismo tiempo el proceso de limpieza.

**Almacenamiento de subproductos:** Los subproductos son separados y almacenados en tanques.

## 2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa AVINSA Sas., no cuenta con el área de Talento Humano y salud ocupacional, encargando a la secretaria de gerencia a llevar alguno de los documentos relacionados con los contratos del personal, sin desarrollar actividades que cubrieran las necesidades corporativas, funcionales, sociales y personales correspondientes a esta área en toda empresa.

Avinsa Sas. actualmente está aumentando su producción, pasando de procesar 18 mil aves a 22 mil aves diarias y para los meses de mayor demanda del producto procesado por la empresa se tiene destinado de 40 a 50 mil pollos, seguido de un aumento mensual como propósito de producción.

A su vez, la empresa ha aumentado el número de empleados para el proceso, pasando de 70 trabajadores fijos y 50 ocasionales a 120 trabajadores fijos. Diariamente se presentan faltantes en el personal tanto en el proceso como en la jornada de limpieza y desinfección, ya que, debido a las largas jornadas de trabajo y la repetición de estos, son incapacitados o simplemente desisten del trabajo informando a la empresa tiempo después de no asistir, afectando así a la empresa obligándole a bajar sus niveles de producción, disminuyendo los ingresos diarios destinados; al mismo tiempo, estos percances han llevado cometer errores a la Administración en cuanto al reclutamiento, selección y contratación de personal, tomando como ocasionales los trabajadores que le ejecuta a la empresa actividades por días en reemplazo de los trabajadores faltantes, llegando a pasar 15 días o más en el que este personal se presentan a un trabajo en la empresa, sin recibir cubrimiento alguno en cuanto a salud, riesgo y pensión se refiere.

Debido al aumento en la velocidad de la cadena de producción el número de accidentes diarios presenta un crecimiento tanto en los trabajadores fijos como en los ocasionales, presentando un riesgo latente para la empresa por no cumplir con

sus obligaciones en el pago de prestaciones en todos sus trabajadores, y un sobrecargo de trabajo para los operarios.

Avinsa Sas., ve la necesidad de la creación del Área de Talento Humano, a su vez, desea crear cronogramas de capacitaciones y actividades que ayuden al desarrollo del personal ofreciéndoles un mejor clima laboral, siendo la intención principal la satisfacción del trabajador en su labor y la concentración en alcanzar las metas establecidas por la empresa, comprometiendo al mismo tiempo al empleado con la responsabilidad de cumplirle a la compañía por su trabajo diario.

Los conocimientos técnicos, intelectuales y operacionales de un trabajador deben ser encaminados a los objetivos empresariales, ya que debido al tipo de funciones y responsabilidades que estos cargos encierran y la mala elección del personal, en promedio un trabajador renuncia a su labor en los dos primeros meses o reciben el término de su contrato por incumplimiento de responsabilidades. Las faltas presentas por los operarios frecuentemente incurren en: ausencia en el puesto de trabajo, incumplimiento de horarios nocturnos y horas extras, impuntualidad, uso incorrecto de dotación e irrespeto a los superiores, es decir, los candidatos seleccionados no cuentan en su totalidad con los requerimientos y las exigencias necesarias para realizar las funciones inherentes a este cargo.

Debido a la necesidad de aplicar las actividades que se realizan en el departamento de Talento Humano, la Empresa Avinsa Sas. da la oportunidad de crear los procesos básicos de la gestión del Talento Humano, encaminados hacia la selección, inducción, capacitación y evaluación del departamento, buscando obtener niveles eficientes en el funcionamiento del mismo.

### 3. ANTECEDENTES

La empresa Avinsa Sas. no cuenta con un departamento de Talento Humano totalmente constituido, no posee trabajos de investigación y aplicación en cuanto al departamento se refiere, ya que esta área no se encuentra formada en su totalidad. El departamento de calidad es el encargado de desarrollar las actividades referentes a las capacitaciones de buenas prácticas de manufactura sin ser consecutivas con los cronogramas y sin dar a conocer la información necesaria.

El mayor número de actividades establecidas para el cuidado del personal en el cronograma a ejecutar en la empresa es para el área de salud ocupacional, pero las actividades no están siendo realizadas, ya que no se lleva algún control de su realización, ni de las acciones correctiva sugeridas por el Copaso, olvidando la importancia que hay entre capacitación en los procesos que presentan falencias en cuanto al personal y el aumento de la calidad en la producción.

La selección de personal es realizado por la Secretaria de gerencia, quien es la encargada de recibir las hojas de vida. Si la vacante es para un cargo de contratación directa, inmediatamente son solicitados los exámenes médicos y el carnet de manipulación de alimentos sin antes verificar la experiencia del postulante o una entrevista con un Jefe de Departamento. Si la vacante es para un puesto que necesita ser ocupado por unos días, el candidato recibe inmediatamente la dotación y el horario de entrada sin firmar un contrato, sin recibir proceso de inducción, a su vez, la empresa evita el pago de Eps, Arp y compensación salarial.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El aumento de la productividad con calidad enfocados en una mejora continua y enmarcados en los objetivos empresariales, deben estar acordes a las exigencias del cliente; debido a que el Talento Humano que forma el equipo de trabajo dentro de la compañía puede no estar completamente calificado para alcanzar resultados positivos en las operaciones ejecutadas, podríamos llegar a no cumplir los planes estratégicos definidos.

En la Empresa Avinsa Sas no se cuenta con un Departamento de Gestión del Talento Humano que definiera los lineamientos para una buena selección y que ejecutara los procesos para llevarla a cabo, ni se cuenta con el desarrollo de actividades de inducción, capacitación y seguimiento del personal que ingresaba y laboraba en la compañía. Esto trae como consecuencia el ingreso de mano de obra no calificada para el desarrollo de las actividades, que genera como consecuencia accidentes laborales, ausentismo e incapacidades de las cuales no se tenía un registro puntual, ni un seguimiento que permitiera visualizar las pérdidas ocasionadas en la compañía por este concepto.

Por otra parte no tiene el conocimiento técnico de las normas nacionales referentes a la administración del Talento Humano, ocasionando la práctica indebida de manejo de este recurso bajo el concepto del “personal ocasional”, arriesgando la compañía a incumplir frente a los lineamientos del Ministerio de Protección Social, pudiendo acarrear multas o sanciones monetarias y legales. Esto representaba un 41,6 % (50 ocasionales en 120 operarios) de los trabajadores activos de la compañía, que no tenían vínculo directo con la misma y a los que no se reconocía ningún tipo de prestación o seguridad social.

Otro concepto inexistente era el del bienestar del personal, por lo que no se consideraba importante la generación de espacios de distensión como las pausas

activas o la rotación entre áreas no compatibles, como el paso de labores de zonas calientes a frías, generando problemas, accidentes e incapacidades y posibles enfermedades laborales a largo plazo, de las que no se tenía un seguimiento.

Al no existir estas bases el personal operativo no crea lazos directos con la compañía lo que se evidenciaba en una falta de interés por el crecimiento y fortalecimiento de la misma, reflejándose en alta rotación del personal, que se tomaba como “normal”, sin tener un análisis que permita mostrar la importancia que tiene en una organización.

El trabajo a realizar dota a la empresa Avinsa Sas. con un método técnico, de fácil manejo para el administrativo que será responsable del manejo de la Gestión del Talento Humano.

Los programas relacionados con Talento Humano se diseñaron y se implementaron como la herramienta efectiva para el incremento en la productividad y la reducción de ausentismos laborales, a su vez, busca encontrar personal capacitado para cada perfil presentado en la empresa e incentivar al personal en el conocimiento de sus actividades y sus compromisos con la empresa.

Cuando una empresa desarrolla su programa de Talento Humano, logra beneficios como: mejora el compromiso de sus trabajadores, aumenta la productividad y se obtiene mayor calidad en los productos.

La importancia del desarrollo del proyecto radica en lograr, a partir de su creación e implementación, un cambio notorio en los procesos o actividades que realiza la empresa en el manejo del Talento Humano como ente importante para el crecimiento de su empresa, establecer y dar a conocer el diseño organizacional a

partir de la estructura organizacional, elaborar un manual de funciones para los procesos de la planta procesadora de aves, diseñar el programa de selección de personal para la optimización de los procesos elaborando un manual de selección, diseñar el programa de capacitación y diseñar el programa de evaluación del remitiendo del departamento de Talento Humano.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar e implementar los programas básicos de la gestión del Talento Humano en la planta procesadora de aves de la empresa Avinsa Sas. con el propósito de proporcionar el desarrollo humano y el crecimiento de la empresa.

### **5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- ✓ Establecer el diseño organizacional del departamento de Talento Humano de Avinsa Sas, mediante el análisis de la estructura organizacional de la antigua gerencia, para fijar las nuevas directrices de la empresa.
- ✓ Elaborar el manual de funciones para la planta procesadora de aves de Avinsa Sas, a partir de un análisis ocupacional.
- ✓ Diseñar el manual de selección de personal para la optimización de los procesos de ingreso del recurso humano.
- ✓ Diseñar un programa de capacitación y desarrollo del personal para la optimización de los procesos de la planta procesadora de aves de Avinsa Sas.
- ✓ Diseñar un programa de evaluación del rendimiento del departamento de Talento Humano - Salud Ocupacional.

## 6. MARCO REFERENCIAL

Para la realización del proyecto se tomaron algunas referencias en el marco conceptual, legal y teórico, tales como:

### 6.1. MARCO CONCEPTUAL

Para propósito del documento, se aplican los siguientes términos y definiciones.

- **Planificar:** “Establecer metas y normal; elaborar reglas y procedimientos, es decir, predecir o proyectar una situación futura.”<sup>6</sup>
- **“Proveer de personal:** Decidir el tipo de personal se habrá de contratar, reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.”<sup>7</sup>
- **Reclutar:** “Buscar aspirantes calificados para las vacantes existentes en la empresa u organización.”<sup>8</sup>
- **Analistas de puestos:** “Reunir y estudiar información detallada acerca de las obligaciones de los puestos para preparar las descripciones de los mismos.”<sup>9</sup>
- **Talento Humano:** “Las políticas y las prácticas que se requieren para cumplir con los aspectos relativos al personal, que competen a un puesto de

---

<sup>6</sup> DESSLER Gary. Administración de Personal. 8 ed. México D.F.: Prentice Hall, 2001. Pág 5. ISBN 968-444-488-5.

<sup>7</sup> Ibid. pág. 6.

<sup>8</sup> Reclutar. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.wordreference.com/definicion/reclutar>>.

<sup>9</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal, Op. Cit., pág. 45

administración e incluye reclutar, seleccionar, capacitar, compensar y evaluar.”<sup>10</sup>

- **Desarrollo de la organización:** “Método que pretende cambiar las actitudes, los valores y las creencias de los empleados, de modo que éstos mejoren la organización.”<sup>11</sup>
- **Descripción del puesto de trabajo:** “Lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión de un puesto.”<sup>12</sup>
- **Pago por méritos:** “Todo aumento de sueldo otorgado a un empleado con base en su desempeño individual.”<sup>13</sup>
- **Plan de incentivos:** “Mediante el cual se establece un estándar de producción para un grupo específico de trabajadores y sus miembros reciben los incentivos si el grupo supera la norma de producción.”<sup>14</sup>
- **Competencia:** “Este desafío hace que hoy por hoy las empresas se preocupen por atender mejor a sus clientes y buscar la manera de ofrecer productos o servicios iguales o sustitutos.”<sup>15</sup>

---

<sup>10</sup> Fundamentos de la Administración del Recurso Humano. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-De-La-Administracion-De-Recursos/1607549.html>>.

<sup>11</sup> DESSLER, Gary. Administración de personal, Op. Cit., pág. 85

<sup>12</sup> Ibid. pág. 87

<sup>13</sup> Ibid. pág. 87

<sup>14</sup> Ibid. pág. 88

<sup>15</sup> SERRANO, Lupita. Administración de Personal: un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia.: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005. Pág 15.

- **Objetivos y estrategias:** “Estos determinan el rumbo y el direccionamiento que quiere tener la organización y las acciones que debe emprender para poder alcanzarlas.”<sup>16</sup>
- **Capacitación y Desarrollo:** “La capacitación es aquel acto que hace la empresa intencionalmente para ofrecer al empleado todos los medios que faciliten su aprendizaje.”<sup>17</sup>
- **Factor de responsabilidad:** “Mide el efecto que tiene el cargo sobre los resultados finales de la organización.”<sup>18</sup>
- **Cargo:** “Conjunto de actividades y responsabilidades asignadas a un empleado que ocupa un lugar definido dentro de la estructura organizacional de la empresa.”<sup>19</sup>
- **Factor humano:** “La disciplina que se ocupa del diseño de máquinas, operaciones y ambientes de trabajo de modo que se adecuen a las capacidades y limitaciones humanas.”<sup>20</sup>
- **Metas:** “Conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificados siempre que sea posible, aplicables a las organización o a parte de esta, que tienen su origen en los objetivos institucionales.”<sup>21</sup>

---

<sup>16</sup> Ibid. pág. 15

<sup>17</sup> Ibid. pág. 219

<sup>18</sup> Ibid. pág. 129

<sup>19</sup> Ibid. pág. 75

<sup>20</sup> BURRIEL, Germán. Sistema de gestión de riesgos laborales e industriales. 2º ed. España 1999. Fundación Mapfre. pág. 7.

<sup>21</sup> SERRANO, Lupita. Administración de personal, Op. Cit., pág. 9.

- **Cambio Organizacional:** “Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior.”<sup>22</sup>
- **Capital intelectual:** “Medida del valor creado por la gestión del conocimiento. Puede definirse también como la diferencia entre el valor bursátil de la compañía y su valor en libros.”<sup>23</sup>
- **Clima laboral:** “Estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de Talentos, funcionamiento de la empresa.”<sup>24</sup>
- **Contrato:** Es el pacto o acuerdo entre el trabajador o empresario en virtud del cual el trabajador se compromete de manera voluntaria, a la realización o prestación de servicios, por cuenta del empresario y dentro de su ámbito de organización y dirección, a cambio de una retribución. Se puede celebrar de forma verbal o escrita.”<sup>25</sup>
- **Diseño del puesto de trabajo:** “Proceso que da lugar a un conjunto de fines, características de las tareas y cometidos de un puesto de trabajo en un entorno organizativo dado, basado en un conjunto único de aspectos organizativos y personales.”<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Talento Humano: Glosario. [online]. [citado el 9 de Febrero de 2010]. Disponible en world wide web: <[http://www.predic.com/mediawiki/index.php/Cambio\\_Organizacional](http://www.predic.com/mediawiki/index.php/Cambio_Organizacional)>.

<sup>23</sup> Diccionario de Recurso Humano. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web:

<[http://www.immanissfc.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101&Itemid=141](http://www.immanissfc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=141).

<sup>24</sup> Selección de Personal. [online]. [citado el 21 de Noviembre de 2010]. Disponible en world wide web: <http://www.aedipeeuskadi.com/Concepto-de-seleccion-de-personal.html>.

<sup>25</sup> Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web

<[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=contrato](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=contrato)>.

<sup>26</sup> PORRET, Miquel. Recursos Humanos. 2º ed. Alarcón, España 2007. Editorial Esic. pág. 87.

- **Motivación:** “Aquello que impulsa, dirige y mantiene el comportamiento humano. Alude al deseo que tiene el individuo de realizar su trabajo lo mejor posible, o de realizar el máximo esfuerzo en la ejecución de las tareas que se le han asignado.”<sup>27</sup>
- **Mejora continua:** “Se basa en la creación de un entorno en el cual todos contribuyan de forma cohesionada y tengan una mentalidad abierta, de progreso.”<sup>28</sup>
- **Selección:** “Proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización.”<sup>29</sup>
- **Operario:** “Persona que labora en los procesos de producción para la obtención del producto final.”<sup>30</sup>
- **Incidente:** “Evento relacionado con el trabajador en que la lesión o enfermedad o fatalidad, ocurren, o podrían haber ocurrido.”<sup>31</sup>

---

<sup>27</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas integrados de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: 2005. Pág. 93.

<sup>28</sup> Ibid. Pág. 94

<sup>29</sup> Diccionario Laboral. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://usuarios.multimania.es/Masterdeluniverso/glosarrhh5.htm>>.

<sup>30</sup> El Proceso Productivo. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.gestion.org/estrategica/estrategia-de-productos-y-servicios/4476/el-proceso-productivo.html>>.

<sup>31</sup> INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas integrados de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. Op. cit. pág. 99.

## 6.2. MARCO LEGAL

El departamento de Talento Humano se enmarca dentro de la ley de legislación laboral colombiana, el cual da los parámetros para los horarios que se deben manejar en las empresas, los permisos de trabajo extra dominical y festivo, las necesidades de capacitación, y los sueldos y beneficios que deben recibir los empleados. Concretamente se busca dar cumplimiento y seguir las especificaciones contempladas en las siguientes leyes y decretos:

### 6.2.1. Jornadas de trabajo según la legislación colombiana

“**Legislación Laboral:** El régimen laboral colombiano está recogido en el Código Sustantivo del Trabajo y las leyes posteriores que lo desarrollan. La Ley nº 50 de 1990 modificó este Código, eliminando las restricciones en materia de contratación laboral y permitiendo una mayor flexibilidad en el régimen de trabajo. El propósito inmediato de la reforma era el de promover la inversión de carácter privado e incentivar la generación de empleo a través de una mayor flexibilidad de la contratación laboral. En términos generales, el régimen laboral colombiano es muy flexible en los aspectos relacionados con las formas contractuales, en la estipulación de las jornadas laborales, en los pagos salariales y en la terminación del contrato de trabajo. Se divide en dos grandes bloques: el régimen laboral individual, que reglamenta las relaciones entre el empleador y cada trabajador; y el régimen laboral colectivo, que regula las relaciones entre el empleador y los trabajadores reunidos en sindicato. Los empleados extranjeros tienen los mismos derechos que los colombianos.”<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Artículo 13. (28, diciembre, 1990). Por la cual se derogan y se modifican algunas disposiciones del código sustantivo de trabajo. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1990.

**Trabajo ordinario y nocturno:** El artículo 160 del Código Sustantivo del Trabajo dispone:

**Art. 160.- Trabajo ordinario y nocturno:** “Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.). Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).”<sup>33</sup>

**Trabajo dominical y festivo:** “El trabajo en domingo y festivos, se remunerará con un recargo del setenta y cinco por ciento (75 %) sobre el salario ordinario en proporción a las horas laboradas. Si con el domingo coincide otro día de descanso remunerado solo tendrá derecho el trabajador, si trabaja, al recargo establecido en el numeral anterior. Se exceptúa el caso de la jornada de treinta y seis (36) horas semanales previstas en el artículo 20 literal c) de la ley 50 de 1990”.<sup>34</sup>

### **6.2.2. Capacitación**

“El gobierno apura el desarrollo de los colombianos por medio del decreto 1567 de 1998 se crea el sistema nacional de capacitación, con el propósito común de generar en las entidades y en los empleados del Estado una mayor capacidad de aprendizaje y de acción, en función de lograr la eficiencia y la eficacia de la administración.”<sup>35</sup>

Las leyes Colombianas Exigen:

---

<sup>33</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. *ibid.* Artículo 160.

<sup>34</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. *Ibid.* Artículo 179.

<sup>35</sup> COLOMBIA. RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ D.C. Sistema nacional de capacitación. Decreto 1567 (5 de Agosto de 1998). por el cual se crean (sic) el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados. Bogotá, D.C., 1998.

**Ley 581 de 2000:** “Ley de Cuotas” la cual conmina a todas las ramas y órganos del poder público a tener por lo menos una tercera parte de mujeres en sus niveles directivos.

**Ley 549 de 1999:** Creación de un fondo de pensiones y cesantías para los organismos descentralizados

**LEY 515 DE 1999:** “Por medio de la cual se aprueba el "Convenio 138 sobre la Edad Mínima de Admisión de Empleo", adoptada por la 58a. Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo”.

**Ley 489 1998:** “La presente ley regula el ejercicio de la función administrativa, determina la estructura y define los principios y reglas básicas de la organización y funcionamiento de la Administración Pública”.

**DECRETO 1567 DE 1998:** “Por el cual se crean el sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.”

**LEY 443 DE 1998:** “Esta ley presenta la carrera administrativa que es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer igualdad de oportunidades para el acceso al servicio público, la capacitación, la estabilidad en los empleos y la posibilidad de ascenso.”

**Ley número 789 del 27 de diciembre de 2002:** “Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social, creando un sistema viable que garantice unos ingresos aceptables a los presentes y futuros pensionados. En salud, los programas están enfocados a permitir que los colombianos puedan acceder en condiciones de calidad y oportunidad, a los servicios básicos. Creación del Fondo de Protección Social.”

**Ley 762 de julio de 2002:** “por medio de la cual se aprueba la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad.

**Ley 712 De 2001:** normas legales relacionadas con el contrato de trabajo y sus consecuencias mediatas e inmediatas.

### **6.2.3. Sueldos y beneficios**

Los sueldos y beneficios que deben ser otorgados a los trabajadores se estipulan en las siguientes leyes.

**Ley 797 de enero 29 de 2003:** trata de la pensión de vejez, por invalidez y muerte “Régimen General De Pensiones”

**Ley 100 de 1993:** Por la cual se identifica La Seguridad Social Integral como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad.

**Ley número 909 del 23 de 3 septiembre de 2004:** “Por lo cual se expiden normas que regulen el empleo público, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones”, iniciando así una nueva etapa.”

**Ley 1010 de 23 de enero de 2006:** “Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el

marco de las relaciones de trabajo. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública.”

**Decreto 2020 de 2006**, “Por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo”, mediante el cual se define el sistema de certificación, las instituciones y programas objeto de certificación, instituciones certificadoras y demás disposiciones al respecto. En pro de la formación, ampliación de cobertura para que un mayor número de colombianos cuente con las competencias requeridas por un mercado laboral cada día más exigente y globalizado.”

**Ley 995 de 2005**. “Por medio de la cual se reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector privado y a los empleados y trabajadores de la administración pública en sus diferentes órdenes y niveles.”

**Ley 990 de 2005**. “La cual habla de las organizaciones sindicales y de pensionados la por la cual se modifica el literal c) del artículo 5° de la Ley 278 de 1996.”

**Ley 962 de 2005**. “Por la cual se dictan disposiciones sobre racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos”.

Las empresas avícolas, deben cumplir con requisitos en la contratación y formación continua del personal referente a la manipulación de alimentos tal y como es especificado en las siguientes leyes y decretos:

**DECRETO 3075 DE 1997:** “Por la cual se dictan medidas sanitarias para personal manipulador de alimentos” artículo 13.

**RESOLUCIÓN 604 DE 1993:** Por la cual se reglamentan los requisitos sanitarios para manipuladores y vendedores de alimentos.

**DECRETO 60 DE 2002:** Por el cual se promueve la aplicación del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico - Haccp en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

**DECRETO NÚMERO 1500 DE 2007:** Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

**RESOLUCIÓN 4287 DE 2007:** Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios y de inocuidad de la carne y productos cárnicos comestibles de las aves de corral destinadas para el consumo humano y las disposiciones para su beneficio, desprese, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

### **6.3. MARCO TEÓRICO**

Con el marco teórico se busca dar una orientación de los temas que serán estudiadas a lo largo de la realización del proyecto aplicado. La teoría presentada a continuación hace parte del conocimiento básico necesario para la gestión del

Talento Humano, consultada en: textos, artículos web y normas ISO 9000:2000 e ISO 18001:2007.

### **6.3.1. El potencial humano en las empresas “El activo que forma parte de la globalización”**

“Todos los gerentes se proyectan a futuro, preparando sus empresas, introduciéndose en estas nuevas filosofías en aras de ser más competitivas en el mercado de bienes y servicios.

Durante los últimos años ha surgido gran cantidad de modelos para gerenciar de forma eficiente y eficaz; éstos con sus respectivas filosofías tales como Calidad Total, Reingeniería, Rediseño de procesos, Apertura Comercial y Globalización en general.

Es así como vemos los efectos de estas nuevas filosofías en reducción de salarios, minimización de contrataciones, despidos, reducción de equipo, espacio, presupuestos globales y para capacitación, etc.

Los gerentes partidarios de estas nuevas filosofías dejan de lado o al margen, el Talento máspreciado de la empresa: "el humano". Sólo aquellas empresas que capitalicen en este Talento podrán sobrevivir o hacer frente a este mundo empresarial tan cambiante y competitivo.”<sup>36</sup>

### **6.3.2. La administración y su Talento Humano.**

“La gestión de los recursos humanos se ha convertido en pilar estratégico de la gestión empresarial moderna. Cada día las personas constituyen una ventaja

---

<sup>36</sup> Reclutamiento de personal. [online]. [citado el 28 de Noviembre de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>>

competitiva para la organización, y es por ello que la inversión en procesos de selección, formación, compensación, evaluación ha crecido en los últimos años.”<sup>37</sup>

“La administración del talento humano implica el conquistar, mantener, desarrollar y controlar al personal miembro de una organización, para que estos trabajen de una manera eficiente con actitud positiva y proactiva hacia la organización.

Una de los principales preocupaciones de la administración del talento humano debe ser la de estar mejorando continuamente la calidad de vida laboral de los miembros de una organización a fin de obtener mayores resultados en cuanto a productividad y utilidad a la empresa.” <sup>38</sup>

### **Funciones del Departamento de Talento Humano**

“El Departamento de Talento Humano es esencialmente de servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que este pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.”<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> La Gestión del Talento Humano. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web:

<[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/Gestion20del20talento20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/Gestion20del20talento20humano.pdf)

<sup>38</sup> Serrano, Lupita. Administración de personal, Op. Cit. p. 18.

<sup>39</sup> Funciones del Departamento de Recurso Humano. [online]. ]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web:< <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>>.

Tabla 1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos

	<b>Recursos Humanos Ayer</b>	<b><i>Recursos Humanos Hoy</i></b>
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleado	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

Fuente. Funciones del Departamento de Recurso Humano

A través de los años las funciones del Departamento de Recurso Humano se han redefinido y reestructurado como es mostrado en la Tabla 1. Redefiniendo y reestructurando la función de Recursos Humanos. Estos cambios han hecho que el departamento poco a poco se encamine a lograr los objetivos reales para los que fue creado.

## **Objetivos de la Gerencia de Talento Humano**

El objeto del Potencial Humano es reclutar, seleccionar, contratar y desarrollar el personal, manteniendo informes.

“Teniendo en cuenta que los objetivos son los logros que se pretenden alcanzar con la ejecución de una acción. Los objetivos de la administración de Potencial Humano se derivan de las metas de la empresa completa, los cuales, en toda organización, son la creación o distribución de algún producto o servicio.”<sup>40</sup>

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Todos estos objetivos pueden agruparse así: Objetivos corporativos, funcionales, sociales y personales”.

### **6.3.3. Reclutamiento de personal**

“El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de Talentos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

---

<sup>40</sup> GARAY, María Carolina. Políticas Y Estrategias Gerenciales Para El Desarrollo Del Talento Humano En Instituciones De Crédito Educativo En América Latina Y El Caribe. (Tesis de especialización, Universidad la Sabana). [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web:  
<<http://www.asistenciamedicadelsur.com/pdf/gerencia%20estrategica/ModuloIII.pdf>. pág. 16

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos.”<sup>41</sup>

Existen Varios tipos de reclutamiento entre ellos:

1. Reclutamiento Interno
2. Reclutamiento Externo

### **Reclutamiento Interno**

“Se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).”<sup>42</sup>

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

Las ventajas del reclutamiento interno son:

---

<sup>41</sup> Reclutamiento de personal. [online]. ]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>>

<sup>42</sup> WAYNE, Mondy. Administración de recursos humanos. 9 ed. México. Pearson. pág. 120. ISBN 970-26-0641-1.

- Es más económico
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

“La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces y habilidosos, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo.”<sup>43</sup>

#### Reclutamiento Externo de Personal

“El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo

---

<sup>43</sup> Colaboradores dentro de la propia empresa. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web:  
<[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoeleccionpersona](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoeleccionpersona)  
I/>.

incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.”<sup>44</sup>

El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.
- Intercambio con otras empresas.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currículum, ya que de ser así únicamente funcionan como buzón de recepción.

El reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

- El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

---

<sup>44</sup> Reclutamiento Externo. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/reclutamiento-externo.html>>.

- Renueva y enriquece los Talentos humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

“Si se opta por agencia externa se debe tomar en cuenta el Arto. 62 de Código de Trabajo que prohíbe al patrono exigir o aceptar dinero u otra compensación de los trabajadores como gratificación para que se les admita en el trabajo o por cualquiera otra concesión o privilegio que se relacione con las condiciones de trabajo en general; por lo tanto se deben considerar únicamente las opciones de reclutamiento que no cobren por el servicio al candidato, futuro trabajador de la empresa.”<sup>45</sup>

#### **6.3.4. Selección de personal**

“Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:”<sup>46</sup>

##### **a. Adecuación del hombre al cargo**

---

<sup>45</sup> Reclutamiento de Personal. [online]. [citado el 21 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://lamdiconsultores.bligoo.com/content/view/496769/RECLUTAMIENTO-DE-PERSONAL.html>>.

<sup>46</sup> Selección de personal. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.aedipeeuskadi.com/Concepto-de-seleccion-de-personal.html>>.

b. Eficiencia del hombre en el cargo

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables (a. Adecuación del hombre al cargo, b. Eficiencia del hombre en el cargo). No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro.

### **6.3.5. Proceso de reclutamiento de personal**

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación; En cambio la selección es una actividad de impedimentos, de escogencia, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y por consiguiente, restrictiva.

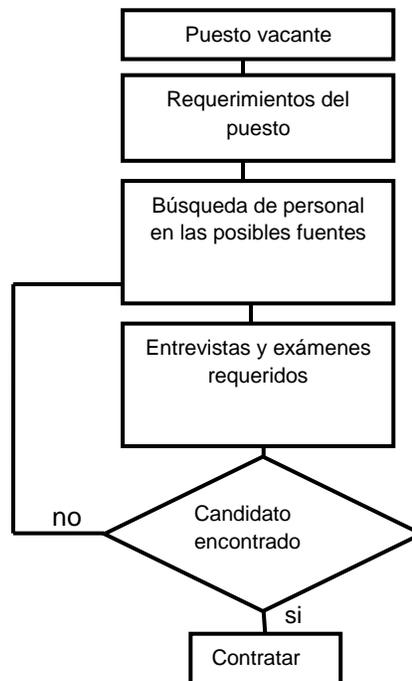
El Reclutamiento y Selección de Personal, es la técnica de escoger o elegir entre un conjunto de candidatos o postulantes a las personas más adecuadas, para ocupar los puestos existentes en la empresa; Por ello el objetivo principal del reclutamiento, es tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización

En la Figura 2. “Flujograma del proceso de reclutamiento y selección”<sup>47</sup> se aprecian cada una de las etapas generales que deben cumplirse en este proceso según la Fuente.

---

<sup>47</sup> Reclutamiento selección de personal. [online]. [citado el 25 de Noviembre de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.htm>>.

Figura 2. Flujograma del proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Reclutamiento selección de personal

“El proceso de reclutamiento es el conjunto de actividades encaminadas a atraer candidatos potencialmente calificados y competentes, capaces de ocupar los cargos vacantes dentro de la organización.

La eficiencia de un proceso de reclutamiento puede verse en que este proceso atraiga a la cantidad necesaria de candidatos con el perfil requerido para el cargo vacante, de tal manera que sean suficientes para la realización del proceso de selección.”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Serrano, Lupita. Administración de personal, Op. Cit. p. 44

### 6.3.6. Contrato de trabajo

“Contrato de trabajo es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona, natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

Quien presta el servicio se denomina trabajador, quien lo recibe y remunera, empleador, y la remuneración, cualquiera que sea su forma, salario.”<sup>49</sup>

Tipos de contrato

El código sustantivo de trabajo determina los tipos de contrato según:

#### Modalidad de Redacción

“**Contrato Verbal:** Cuando el contrato sea verbal, el empleador y el trabajador deben ponerse de acuerdo, al menos acerca de los siguientes puntos:

1. La índole del trabajo y el sitio en donde ha de realizarse;
2. La cuantía y forma de la remuneración, ya sea por unidad de tiempo, por obra ejecutada, por tarea, a destajo u otra cualquiera, y los períodos que regulen su pago;
3. La duración del contrato.”<sup>50</sup>

“**Contrato Escrito:** El contrato de trabajo escrito se extiende en tantos ejemplares cuantos sean los interesados, destinándose uno para cada uno de ellos; está exento de impuestos de papel sellado y de timbre nacional y debe contener

---

<sup>49</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Artículo 22. (28, diciembre, 1990). Por la cual se derogan y se modifican algunas disposiciones del código sustantivo de trabajo. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1990.

<sup>50</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Ibid. Artículo 38.

necesariamente, fuera de las cláusulas que las partes acuerden libremente, las siguientes: la identificación y domicilio de las partes; el lugar y la fecha de su celebración; el lugar en donde se haya contratado el trabajador y en donde haya de prestar el servicio; la naturaleza del trabajo; la cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, en caso de que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario; y la duración del contrato, su desahucio y terminación.”<sup>51</sup>

### **Tiempo de Duración:**

“**Contrato a Término Indefinido:** El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.”<sup>52</sup>

“**Contrato a término fijo:** Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año.

Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.”<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Ibid. Artículo 39.

<sup>52</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Ibid. Artículo 47.

<sup>53</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Ibid. Artículo 46.

**“Contrato temporal, ocasional o accidental:** Se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.”<sup>54</sup>

### **6.3.7. Inducción y Desarrollo de personal**

“La capacitación es aquel acto que hace la empresa intencionalmente para ofrecerle al empleado todos los medios que faciliten su aprendizaje.

En la inducción la organización busca socializar a los nuevos empleados con su puesto de trabajo, integrándolos a su cultura organizacional, su contexto, su sistema para que así estos nuevos empleados tengan un desempeño adecuado a las expectativas de la organización.

Esta fase consiste en la preparación, capacitación y formación del nuevo empleado de la compañía para el desempeño específico del cargo, como es mostrado.”<sup>55</sup>

Para llevar a cabo un buen proceso de inducción se debe incluir las siguientes actividades:

---

<sup>54</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Ibid. Artículo 45.

<sup>55</sup> Serrano, Lupita. Administración de personal, Op. Cit. pág. 62

“Presentación general de la organización: mostrar la visión, misión, organigrama y objetivos organizacionales, estructura de las instalaciones, normas de seguridad, líneas de producción y servicios, descripción del proceso productivo, normas y políticas de la compañía.

Presentación al personal de la compañía y del equipo: jefe inmediato, colegas y subordinados.

Presentación de los servicios ofrecidos al personal: capacitación, asesorías, servicios médicos, cafeterías, seguros, guardería, entre otros.

Concretar el plan a seguir para el proceso de formación y entrenamiento: estipular las fechas y los sitios donde serán los entrenamientos, etc.”<sup>56</sup>

En la Figura 3. Desarrollo y capacitación de personal se ilustra la relación entre las actividades principales sugeridas por la Fuente para la ejecución de este proceso de capacitación y desarrollo.

Figura 3. Desarrollo y capacitación de personal



Fuente: La capacitación en la administración de recursos humanos.

<sup>56</sup> Ibid. pág. 63

### **6.3.8. Evaluación de desempeño**

“La evaluación de desempeño es un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales.”<sup>57</sup>

Una evaluación proporciona información para tomar decisiones en cuanto a los ascensos y los sueldos. Además, ofrece la posibilidad de que los jefes y subordinados repasen la conducta laboral del subordinado permitiendo que los dos elaboren un plan para corregir las deficiencias que hayan descubierto la evaluación, y para reforzar lo que se esté haciendo bien.

“En muchas organizaciones, la evaluación del desempeño es una actividad que se realiza una vez al año, convirtiéndose en una fuente de fricción entre gerentes y empleados. Un principio fundamental de la evaluación del desempeño es que la retroalimentación continua y la asesoría a los empleados deben ser actividades positivas y cotidianas. La revisión del desempeño, anual o semestral, debe ser una mera extensión lógica del proceso cotidiano de supervisión.”<sup>58</sup>

### **6.3.9. Visión, misión y estrategia empresarial**

“La tendencia actual de la dirección de personal hay que entenderla desde el Marco Estratégico de la empresa, aquí el orden de los factores sí altera el

---

<sup>57</sup> PUCHOL, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. 7 ed. Madrid, España. Díaz de Santos. Pág. 86. ISBN 978-84-7978-831-5 p. 89

<sup>58</sup> BOHLANDER, George. Administración de recursos humanos. 12 edición. México. Thomson Learning. pág. 311. ISBN 970-686-108-4

producto. La empresa debe tener un marco estratégico para construir su negocio, y dentro de éste dirigir a las personas, es así y no al revés.

El Marco Estratégico es el conjunto de definiciones que orientan el accionar de una empresa, las cuales le permiten encontrar, explotar y mantener ventajas competitivas, y con base en éste, se desarrolla el plan de negocio de la organización.”<sup>59</sup>

### **6.3.10. Motivación**

La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada seguramente nos permitirá llegar al objetivo.

“Los líderes, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la auto-motivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.”<sup>60</sup>

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y

---

<sup>59</sup> GARAY, María Carolina. Políticas Y Estrategias Gerenciales Para El Desarrollo Del Talento Humano En Instituciones De Crédito Educativo En América Latina Y El Caribe. Op. cit. pág. 20

<sup>60</sup> Fundamentos de la Motivación y el comportamiento. [online]. . [citado el 27 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web:  
<<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/686264/Fundamentos-de-la-Motivacion-y-el-Comportamiento-Contenidos-y-Procesos.html>>

procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

“Para poder predecir el comportamiento de las personas los administradores debe conocer cuáles son los motivos y necesidades que hacen que las personas produzcan una determinada acción en un momento determinado.

El comportamiento es motivado generalmente por el hecho de alcanzar cierta meta u objetivo. Los impulsos que dan origen a una acción pueden provenir tanto del consciente como del subconsciente de la persona, cuando provienen del consciente es más posible que pueda someterse a examen y valoración, sin embargo la conducta de una persona se rige en gran medida por impulsos provenientes del inconsciente. Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.”<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Motivación de equipos de trabajo. [online]. [citado el 27 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.emagister.com/motivacion-equipos-trabajo-cursos-317293.htm>. >

## **7. DISEÑO DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE AVINSA SAS.**

### **7.1. INTRODUCCIÓN**

Por el buen funcionamiento de la empresa, es imprescindible contar con una estructura organizacional bien desarrollada, ya que permite el adecuado funcionamiento de los objetivos planteados por la dirección.

La estructuración de la empresa permite encaminar los objetivos de los trabajadores a los que busca la dirección general, esto se ve reflejado en la coordinación y definición de actividades ya que permite un flujo de información y Talentos adecuado, evitando gastos innecesarios ocasionados por el incumplimiento o mala calidad de la ejecución de las labores.

Avinsa Sas. conoce la necesidad de contar con una estructura administrativa funcional y da lugar a su creación, logrando con esto resolver problemas tales como la incorrecta comunicación y coordinación originada por la centralización de actividades por parte de la dirección general, adquiriendo grandes consecuencias al momento que el operario ejecuta su labor.

### **7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

A partir de la estructura organizacional de la empresa Avinsa Ltda., se creó la estructura organizacional para Avinsa Sas. Se identifican algunos cambios como la actualización de la reseña histórica, mayor adaptación de la misión a la empresa, una visión planificada hacia 5 años tomando como referencia las metas no cumplidas de la visión que se buscaba alcanzar hacia el año 2011 y un organigrama que represente las diferentes áreas operativas de la planta de

sacrificio de aves, acorde a las sugerencias establecidas sobre la separación de ellas.

### **7.2.1. Reseña Histórica**

Fundada el 9 de Julio de 1.987 por cinco socios que realizaban el sacrificio manualmente para su propio beneficio, ubicándose en el Kilometro 2 vía Floridablanca - Piedecuesta.

En el 1995 la empresa aumentó su producción y recibió el nombre de Avipollo, dedicándose al sacrificio de aves a mayor escala, abriendo un punto de venta junto a la planta procesadora de aves.

En el año 2002, fue adquirida por la actual junta de socios, quienes decidieron abrir sus puertas a terceros y cambiar su nombre a Avinsa Ltda., convirtiéndose así, en una organización que presta servicio de procesamiento de aves a empresas procesadoras posicionadas en el mercado y/o asaderos de cadena presentes en la ciudad de Bucaramanga.

Adicionalmente, la empresa adquirió una planta productora de hielo, la cual provee el hielo necesario para los sacrificios diarios de la planta procesadora de aves de la propia empresa y el solicitado por otras empresas procesadoras de aves.

En el año 2010, cambia el porcentaje de participación de sus socios, pasando de ser sociedad limitada a una sociedad por acciones simplificadas, convirtiéndose en Avinsa Sas. Lo anterior corresponde a una alianza implementada con la Empresa Mac Pollo, la cual Avinsa toma como cliente potencial a cambio de beneficios tecnológicos y aseguramiento de pedidos continuos.

### **7.2.2. Misión**

“Ser una empresa dedicada al sacrificio de aves para el gremio avicultor, a la producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, presentes en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad cumpliendo las normas vigentes, apoyándose en personal calificado formado en valores éticos y morales, comprometidos con un producto competitivo a nivel comercial que cumpla con las expectativas de calidad obtenido la total satisfacción en las necesidades de los clientes, siendo una empresa sostenible en el aprovechamiento de los Talentos naturales sin deteriorar los mismos, logrando su propio sustento y rentabilidad.”<sup>62</sup>

### **7.2.3. Visión**

“En el 2015 Avinsa Sas., será una empresa reconocida por el gremio avicultor, caracterizada por su competitividad, calidad y responsabilidad socio ambiental, con uso de tecnologías eficientes y personal calificado en el sacrificio de aves y producción de hielo, cumpliendo los estándares de inocuidad, bajo las BPM, HACCP e ISO, brindando así, mayor calidad en los productos y confiabilidad a los clientes.”<sup>63</sup>

### **7.2.4. Organigrama**

A partir del organigrama existente para Avinsa Ltda., la nueva gerencia especifica las falencias en el orden de jerarquías y especifica la necesidad del nuevo organigrama.

---

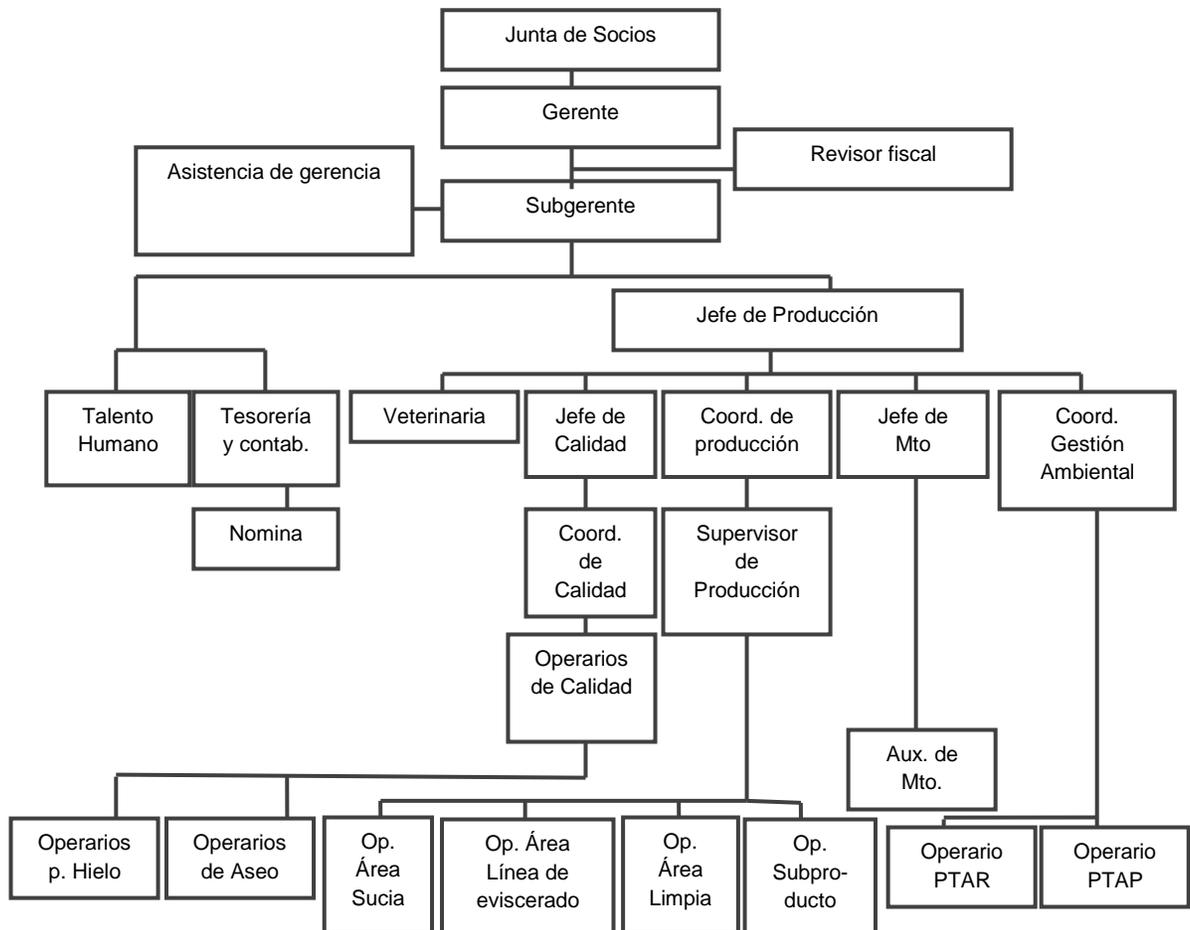
<sup>62</sup> Misión Avinsa Sas. Creación propia tomando como base la misión de Avinsa Ltda. para la nueva gerencia de Avinsa Sas. Aporte del estudiante a la empresa

<sup>63</sup> Visión Avinsa Sas. Creación propia tomando como base la misión de Avinsa Ltda. para la nueva gerencia de Avinsa Sas. Aporte del estudiante a la empresa.

En la Figura 4. Organigrama 2011 se observa la creación de nuevos departamentos como el de Talento Humano. El Jefe de Producción regula las actividades ejecutadas por todos los departamentos referentes a la producción, tales como: Veterinaria, Jefe de Calidad, Coordinadora de Producción, Jefe de Mantenimiento y Coordinador de Gestión Ambiental.

Los operarios de aseo, subproductos y de la planta de hielo, toman su puesto en el organigrama, siendo dirigidos por el departamento de calidad.

Figura 4. Organigrama 2011



Fuente: Autora del proyecto a partir de la entregada por la Gerencia antigua.

### **7.2.5. Políticas de calidad**

“Las políticas de Avinsa Sas. son guiadas por la obtención de un producto de alta calidad, creando conciencia en:

- Cultura de mejoramiento continuo tanto de los procesos como de los productos.
- Prevención y control de eventos que puedan afectar la seguridad tanto del producto como de los consumidores del mismo.
- Aplicabilidad de los procesos frente al correcto manejo ambiental reduciendo su impacto sobre el medio.
- Capacitación y consolidación de conocimientos y habilidades generando personal idóneo en el desarrollo de las actividades y procesos.
- Cumplimiento de las normas legales vigentes asociadas al proceso y al producto.
- Implementación de control y seguimiento eficientes de procesos, personal y producto.”<sup>64</sup>

### **7.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Avinsa Sas. toma el direccionamiento estratégico como la forma de plasmar específicamente los intereses de la gerencia. Es por esto que da a conocer a los antiguos y nuevos empleados la nueva estructura organizacional en la que se encuentra la Misión, Visión, Políticas de Calidad, Organigrama entre otros.

En la fotografía que se muestra en la figura 5. Día de socialización, se observa al gerente Pablo Sánchez Chía dando a conocer la nueva estructura organizacional de Avinsa Sas. a los operarios de la planta procesadora de aves.

---

<sup>64</sup> Políticas de calidad. Autora del proyecto. A porte del estudiante a la empresa.

Figura 5. Día de socialización.



Fuente. Autora del proyecto.

A través de charlas y videos sencillos que especifiquen la estructura organizacional la empresa busca direccionar los objetivos de un trabajador a los objetivos de la empresa, logrando un aumento en los niveles de productividad y una mejora continua en la realización de los procesos.

Por medio de premiaciones el Gerente Pablo Sánchez Chía, recompensa a aquellos empleados que con sus aportes y buen desempeño ayuda a la empresa en la búsqueda de una mejora continua en el cumplimiento de la misión y alcance de la visión, tal como se observa en la figura 6. Premiación.

Figura 6. Premiación.



Fuente. Autora del proyecto.

## **8. ELABORACIÓN DEL MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO DE LA PLANTA DE SACRIFICIO**

### **8.1. INTRODUCCIÓN**

Hoy por hoy, se vive en un mundo globalizado donde las empresas luchan día a día por mantenerse vigentes en el mercado y para lograrlo, deben tener una ventaja competitiva que asegure el éxito; este valor agregado son las personas quienes son las encargadas del buen funcionamiento de la misma. Es por ello que es de vital importancia que la empresa cuente con Talento Humano de la mejor calidad. De ahí la necesidad de llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección pues se puede atraer, conseguir y retener el personal necesario que ayude a suplir las necesidades presentes y futuras logrando los objetivos de ambas partes.

Este trabajo consiste en el análisis de los cargos operativos de la planta de procesamiento de aves de la empresa Avinsa Sas. donde se destacará la importancia de tener bien definidos cada uno de los cargos a ocupar con el fin que la empresa funcione correctamente y vaya en camino de cumplir sus metas. Todo ello se ve plasmado en el Manual de Funciones donde se estipulan las funciones y responsabilidades que se deben desempeñar en cada cargo, el perfil que debe tener el aspirante a ocuparlo, así como las habilidades y competencias que debe manejar.

El análisis de los cargos se realizó conociendo en primera instancia la organización, determinando los objetivos deseados, el método a utilizar, los Talentos necesarios y los procedimientos. Luego se elaboró una estructura organizacional seguida de la selección de los puestos de trabajos a estudiar.

Se contó con la ayuda del departamento de Talento Humano y Subgerencia, por lo que se recopiló la información requerida por medio de un cuestionario que se aplicó a cada uno de los trabajadores seleccionados. Con la información obtenida se procedió a la descripción de cada uno de los cargos, conformando así el Manual de Funciones.

## **8.2. MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO DE LA PLANTA DE SACRIFICIO.**

El objetivo de este manual de funciones es generar una fuente de información que permita a la empresa Avinsa Sas. tener un mayor control de los trabajadores. Así mismo esta herramienta servirá de apoyo y orientación para los operarios, quienes podrán contar con una fuente escrita de consulta autorizada sobre sus actividades en cada área.

El análisis de los cargos se realizó conociendo en primera instancia la organización, determinando los objetivos deseados, el método a utilizar, los Talentos necesarios y los procesos de la planta (estos procesos pueden ser observados en el documento final entregado a la empresa, Anexo A. Luego se elaboró una estructura organizacional seguida de la selección de los puestos de trabajos a estudiar.

Para la ejecución del cuestionario se tomó una muestra de 3 trabajadores por área en turnos nocturnos y diurnos presentes en la empresa.

Al comienzo de la aplicación del cuestionario, los operarios recibieron una inducción sobre el modo de llenar el cuestionario correctamente.

Los operarios que colaboraron con la ejecución de este son presentados en la Tabla 2. Lista de operarios que presentaron el cuestionario, mostrada a continuación. La aplicación del cuestionario tuvo una duración de 40 minutos.

Tabla 2. Lista de operarios que presentaron el cuestionario

Área	Nombre del operario	Jornada
Área sucia	Jhon Tami	Nocturna
	Juan Carlos Remolina	Diurna
	María Ascensión Arguello	Nocturna
Área línea de eviscerado	María Bertha Rodríguez	Diurna
	Diego Rodríguez	Diurna
	Karen Martínez	Nocturna
Área Subproducto	Edwin Arciniegas	Diurna
	José del Carmen Gamboa	Nocturna
	Yamid Bayona	Diurna
Área Limpia	Numael Angarita	Nocturna
	July Alquichire	Diurna
	Carmen Alquichire	Diurna

Fuente. Autora del proyecto

A su vez, los supervisores de área realizaron el cuestionario. Los supervisores presentes en la empresa al momento de la aplicación de la encuesta se presentan en la Tabla 3. Lista de Supervisores que presentaron el cuestionario, mostrada a continuación. Este cuestionario, al igual que el aplicado a los operarios, tuvo una duración de 40 minutos.

Tabla 3. Lista de Supervisores que presentaron el cuestionario

Área	Nombre del operario	Jornada
Supervisor área sucia	Gonzalo Cáceres	Nocturna
Supervisor área línea de eviscerado	Francisca Rodríguez	Nocturna
Superviso área Limpia	Javier Díaz	Diurna

Fuente. Autora del proyecto

Con la información obtenida se procedió al estudio de la descripción de cada uno de los cargos, posteriormente algunos trabajadores fueron citados para investigar un poco sobre algunas observaciones que registraron, algunas de estas observaciones fueron estudiadas según su aplicabilidad e importancia, siendo alguna de ellas tomas en cuenta para la aplicación del manual de funciones. Los resultados del cuestionario pueden ser evidenciados en el documento final presentado a la empresa Avinsa Sas. Anexo B.

La observación más repetitiva fue la queja sobre la rotación de personal a través de la planta de producción, situación que ocasiona algún tipo de enfermedades a corto y largo plazo, siendo la causa principal el cambio de temperaturas que existen de un área a otra. Es por esto que se decide crear los manuales de funciones por área, pasando del cargo de operario a los cargos de operario área sucia, operario área línea de eviscerado, operario área subproducto, operario brigada de limpieza y desinfección, y operario área limpia.

El documento implementado en la empresa Avinsa Sas. referente al manual de funciones a partir del 2011 se logra evidenciar en los Anexo A.

### **8.2.1. Elementos que componen el manual**

Los elementos que componen el manual de funciones se definen de la siguiente manera:

#### **Identificación del Cargo**

Nombre del cargo: Denominación otorgada al cargo dentro de la dependencia donde se encuentren según nombramientos y designación establecida por estatutos y demás disposiciones internas de la dependencia.

Área: Especificación del área de trabajo en la planta procesadora de aves.

Horario de trabajo: Es el horario establecido por la empresa para el buen funcionamiento y desempeño del cargo.

Salario: Remuneración pactada por la Gerencia.

Cargo supervisado por: Hace referencia al cargo de la persona responsable de la dependencia.

#### **Descripción de Funciones**

Funciones principales: Son las tareas o actividades específicas que debe realizar la persona perteneciente al cargo.

Funciones esporádicas: Son las tareas o actividades ocasionales que debe realizar la persona perteneciente al cargo.

Responsabilidades: Por medio de esta, se da a conocer la responsabilidad del trabajador en cuanto a herramientas y equipo, elementos de protección y contacto con el público.

### **Especificación del Puesto**

Son los requisitos académicos, de experiencia laboral y competencias humanas establecidas por la empresa para garantizar el cumplimiento de las funciones a realizar.

### **8.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El Manual de Funciones es una herramienta importante en el campo de la administración de Talentos Humanos pues con él se establece un orden con respecto a las labores de los empleados. Esto permite que el personal que se contrate esté informado desde un principio de las funciones a realizar en la empresa.

Es significativo determinar el nivel de cumplimiento del perfil de la persona que está aplicando a la vacante. Para la planta de proceso de aves de Avinsa Sas. no es fundamental poseer un alto nivel de educación pero se debe tomar en cuenta la experiencia, el grado de responsabilidad de las tareas asignadas y más aun, el esfuerzo mental y físico que cada proceso de esta planta de sacrificio requiere, evitando así elegir personal inadecuado para las diferentes labores, ya que es este personal el que desiste pronto del compromiso laboral adquirido, al poco tiempo de haber ingresado a la empresa.

Las actitudes, las percepciones y las habilidades presentes en el trabajador incurren en la forma de aplicar el trabajo o la labor asignada, por esto Avinsa Sas. debe encaminar las habilidades y acciones de los trabajadores hacia la excelencia

de procesos que ofrezcan a ella resultados de calidad, sin olvidar, que el estrés laboral y la presión se relaciona con el desempeño, si se aplican grandes niveles de estrés sin algún tipo de motivación por parte de la dirección se pueden presentar problemas físicos y mentales llevando a accidentes y enfermedades relacionados con el trabajo. Es por esto que la empresa a través del análisis de los cargos del manual de funciones busca el bienestar de sus trabajadores mejorándoles la calidad de vida laboral y un aumentar la calidad y la efectividad. El manual de funciones explica el entorno en el cual debe ser desempeñado el cargo, dando a conocer los riesgos psicosociales que se pueda presentar en la realización de este, estos aspectos afectan la salud física y mental del trabajador, como consecuencia de una inadecuada interacción entre las variables de tipo organizacional y sus condiciones de tipo individual.

**Aportes de la infraestructura:** aspectos como el ruido, iluminación, temperatura y vibración dan al trabajador la comodidad absoluta para la ejecución de su labor o por el contrario, impide el bienestar del trabajador y acarrea accidentes de trabajo.

**Ejecución de las tareas:** Labores repetidas llevando a una monotonía, sobrecarga en la asignación de tareas acarrea efectos psicológicos y físicos.

**Forma de Gestionar:** la limitación en la iniciativa y la falta de motivación hacia el personal para incentivar la participación en la toma de decisiones lleva al trabajador a un deterioro en el nivel psicosocial como empobrecimiento intelectual, alteraciones en el comportamiento, desmejoramiento en las relaciones con sus compañeros, hasta afectar el nivel físico por medio de las enfermedades coronarias, problemas digestivos y úlceras.

**Tiempos estimados para labor:** Las largas jornadas de trabajo sin pausas conllevan a la pérdida de agilidad mental, fatiga e irritabilidad, recibiendo como resultados procesos mal ejecutados y baja calidad en los productos obtenidos.

Con ayuda de la Arp Positiva, el área de Talento Humano y Salud Ocupacional reconoce a fondo y da lugar a la prevención de los riesgos asociados a los operarios.

Debido a la alta rotación de personal por las diferentes áreas de la empresa y las temperaturas que diferencian unas de otras, se decide analizar los procesos ejecutados en cada área, logrando la especialización de los trabajadores en ciertos procesos y disminuir la posibilidad que los trabajadores sean sometidos a cambios de temperaturas extremas. Avinsa Sas debe tener en cuenta que el desempeño puede decrecer a medida que el operario alcance los límites impuestos por sus habilidades y el tiempo, la preparación de un trabajador en un área específica acentúa la mejora continua en el resultado de dicho proceso, ahorrando a su vez costo y tiempo en la capacitación de personal.

## **9. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

### **9.1. INTRODUCCIÓN**

El programa de selección de personal compila información sobre los candidatos a la vacante presentada en la empresa y da los parámetros a tener en cuenta para elegir el candidato correcto.

Avinsa Sas. identifica el programa de selección como el manual que permite disminuir el índice de rotación de trabajadores, ya que enmarca el camino correcto hacia la selección de personal escogiendo aquel candidato que aplique con exactitud a las exigencias del puesto de trabajo viéndose retribuida la empresa con aumentos en la productividad y la competitividad.

### **9.2. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

El manual de selección de personal permite conocer en qué consiste un proceso de selección, las fases de las que compone y los distintos tipos de pruebas que se utiliza la empresa Avinsa Sas. durante el proceso de selección.

En este manual solamente se contemplará y explicará los pasos en el proceso de selección para el personal en la planta procesadora de aves de la empresa Avinsa Sas. y las políticas para la selección de personal.

#### **9.2.1. Políticas para la Selección de Personal**

El personal seleccionado debe ser el que cumpla con los mayores requisitos necesarios para la realización del puesto requerido, es decir, el personal seleccionado entre los candidatos debe llenar los requisitos establecidos en el perfil del puesto para ser contratado por la empresa.

Las políticas de selección de personal están direccionadas por la cultura y valores asumidos por la alta administración de la empresa, teniendo en cuenta el régimen político del gobierno y algunos factores ambientales.

Para Avinsa Sas. es importante la retroalimentación entre sus trabajadores y la Gerencia, es por esto que se desea crear un sentido de comunicación y desarrollo mutuo en cada participante de los procesos de la empresa.

Las políticas específicas necesarias para la selección de personal en la empresa y la mejora de resultados de este departamento son:

- Toda vacante existente en la empresa contará con el perfil del puesto que permite orientar la búsqueda.
- El requerimiento de personal, debe ser efectuado con formularios de requisición de personal, dirigido al área de Talentos Humanos, quien le dará curso.
- Las vacantes estarán abiertas a postulantes externos, los trabajadores existentes en la empresa pueden postular personas que crean convenientes para ocupar el cargo, el departamento de Talento Humano estudiará si es apto o no para participar en el proceso de selección.
- En caso que se presentaran un mayor número de aspirantes que cumplen con los requisitos necesarios para el cargo en comparación al número de vacantes presentes en el momento, se ingresará la información de la persona a una base de datos que se tomará en cuenta en la próxima vacante.
- Todo aspirante deberá dar a la empresa su currículum y demás formatos de solicitud de empleo, esto pasará a ser propiedad de la empresa.

- Cada candidato que la empresa vea conveniente contratar, será sometido a un análisis médico general evaluando la capacidad física, a su vez, será sometido a pruebas que verifiquen que la persona es apta para la manipulación de alimentos.
- La decisión final del candidato que se vea conveniente para ingresar a la empresa, será tomada por el Jefe de Producción, a través de una última entrevista.
- Los documentos y los reportes adquiridos durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, serán debidamente clasificadas y archivadas por el departamento de Talento Humano, siendo confidencial y exclusiva de la empresa.
- Los gastos presentados para el área de Talento Humano durante la selección de personal y los análisis médicos de cada candidato en proceso de selección serán responsabilidad de la empresa.
- Los gastos presentados por las pruebas que verifiquen la manipulación de alimentos por el candidato en proceso de selección serán responsabilidad del mismo candidato.
- Se prohíbe contratar personal menor de edad o extranjeros sin documentos legales al día.

### **9.3. ASPECTOS GENERALES**

#### **9.3.1. Definición**

Es el proceso selección de personal se refiere a planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades relacionadas con la escogencia del mejor candidato para una vacante en una organización, configurando y coordinando una estructura que permita la creación de una ventaja competitiva y asegure el éxito.

#### **9.3.2. Participantes**

El proceso de selección realizado para cubrir una vacante de un cargo operativo debe cumplir con las aprobaciones de:

- Jefe de Talento Humano
- Jefe de Producción

### **9.4. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO**

Partiendo de las políticas de selección de personal, se definen los procedimientos que se implementarán. Avinsa Sas busca con este camino de acción orientar al personal de Talento Humano al desempeño de las operaciones y actividades en el proceso. El manual de selección de personal se evidencia en Anexo C.

#### **9.4.1. Etapas de Selección de personal**

La selección de personal consta de 3 grandes etapas, tal y como se presenta en la Figura 7. Etapas del proceso de selección.

El proceso total abarca la necesidad del operario, la definición del perfil, la preselección, la entrevista, la presentación final de candidatos más adecuados.

La etapa inicial tiene carácter exploratorio. Se exploran los intereses y las afinidades personales. Es cuando el candidato por primera vez, se acerca a la empresa y se presenta a ella.

La etapa siguientes, presentan un acercamiento entre jefes de departamento de la empresa Avinsa Sas. y los candidatos a ocupar el puesto de trabajo, allí se evalúa si el candidato posee la habilidad suficiente para responder a los diferentes circunstancias presentadas al realizar la labor.

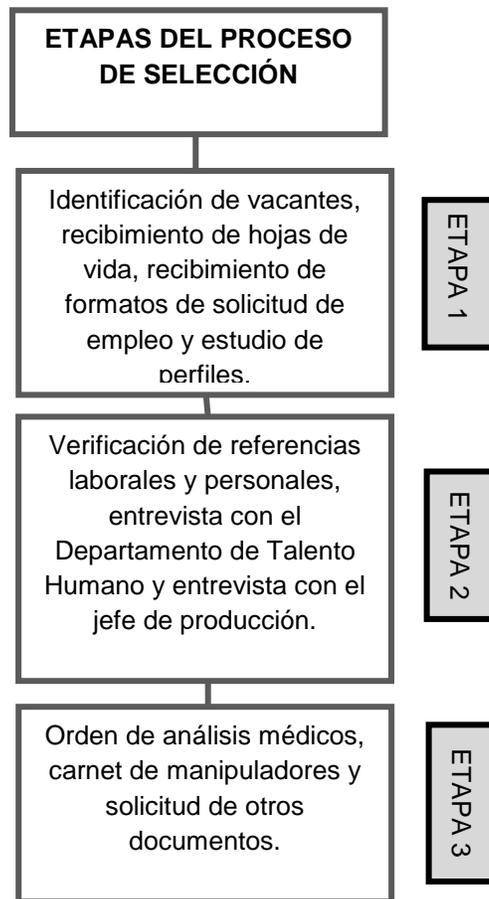
En la última etapa la persona pasa de ser un candidato a ser parte de la empresa.

Específicamente cada etapa hace referencia a:

**9.4.1.1. Primera Etapa:** En primer lugar la empresa Avinsa Sas, a través de los mismos empleados y/o por sitios web de bolsas de empleo que manejan bases de personas en busca de empleo o empresas solicitantes, da a conocer la vacante existente en la empresa y el perfil al que debe aplicar en candidato.

Los postulantes hacen el primer contacto con la empresa en el momento que envían su hoja de vida a la persona encargada de la recepción de los documentos ya sea vía web o física. El postulante al cargo debe acercarse a la empresa y llenar un formato de solicitud de empleo con el fin de resumir información, del postulante de acuerdo con las características del cargo y las expectativas de las empresas, facilitando información para el momento de la entrevista realizada por la jefe de Talentos Humanos.

Figura 7. Etapas del proceso de selección



Fuente. Autora del proyecto

Los datos que se deben tener en cuenta al momento de construir la hoja de solicitud son:

**Datos Generales:** Nombre, apellidos, documentos personales, dirección domiciliaria, estado civil, número telefónico, E-mail, Etc.

**Estudios:** Primaria, secundaria, bachillerato, grados, lee o escribe y cursos de conocimiento técnicos especializados en alimentos.

**Experiencia laboral:** Empresas que ha laborado, puesto que ocupó, el tiempo en el que estuvo trabajando, motivos del retiro,

**Referencias de Personas:** Nombres y apellidos, teléfonos y direcciones domiciliarias y/o de sus centros laborales de las personas que recomiendan.

**Varios:** Información, referente a pretensiones de sueldos, habilidades y destrezas personales

El formato de Solicitud de empleo del Departamento de Talento Humano se evidencia en el Anexo D.

A partir del formato de solicitud de empleo, se estudia los datos básicos y los estudios realizados por el postulante, logrando identificar el candidato idóneo en cuanto a las exigencias físicas o conocimiento del cargo.

**9.4.1.2. Segunda Etapa:** Luego de la primera toma de decisión, se verifican las referencias personales y la experiencia laboral de los candidatos aceptados, realizando llamados a los diferentes números de contactos que se han inscrito en el formato de solicitud de empleo, con esta información se pretende averiguar qué tipo de persona es el solicitante y que tan confiable es la información que proporcionó en el formato, tomando en cuenta que:

**Referencias Laborales:** Describen la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo.

**Referencias Personales:** Describen la opinión de las personas que han interactuado con el candidato.

A continuación, el Jefe de Talento humano realiza la entrevista evaluando el grado de conocimiento, tacto y empatía del postulante con la empresa, teniendo en cuenta los siguientes aspectos para realizar la entrevista:

- Debe existir una descripción del cargo vacante, éste perfil se encuentra en el manual de funciones y responsabilidades.
- El Jefe de Talentos Humanos debe proporcionar confianza comenzando la entrevista de una manera cordial y amistosa.
- El entrevistado debe participar en un 80% de la información y el entrevistador en un 20%.
- La entrevista se da por terminada al momento de obtener toda la información necesaria para seguir el proceso o cuando se observa que el candidato no cumple con el perfil.
- Se debe responder las preguntas al entrevistado e informar como continua el proceso.
- Se agradece al candidato la asistencia y su interés.

El proceso a seguir en esta etapa es la entrevista con el Jefe de Producción, quien avala los conocimientos del candidato sobre los procesos realizados en la planta de sacrificio y da a conocer el grado de compromiso al que es sometido en las fuertes jornadas de trabajo, esta decisión corresponde a un 65% en la totalidad de la calificación en esta etapa.

En caso que el candidato pase la segunda etapa, el candidato entrará en etapa de exámenes médicos, manipulación de alimentos e inducciones.

La Jefe de Talento Humano ingresa los candidatos a las bases de datos respectivas, es decir, si el candidato es aceptado es ingresado a la base de datos del Personal Aceptado En El Proceso De Selección, si el candidato cumple con los requisitos y puede aplicar al mismo cargo en otro tiempo es ingresado a la base de datos del Personal Que Cumple Requisitos Para Próximas Vacantes del Mismo Cargo, si el candidato cumple con el perfil de otros cargos presentes en la empresa se ingresan en la base de datos de Perfiles para otros Cargos diferentes al Presentado en el Momento de la Selección. El instructivo de las bases de datos se pueden evidenciar en el Anexo E.

**9.4.1.3. Tercera Etapa:** Esta etapa corresponde a las valoraciones médicas y de salubridad.

En primer lugar la empresa emite una orden de exámenes médicos al laboratorio especificado por la gerencia general de la empresa, la personal debe acercarse a dicho laboratorio y practicarse los exámenes, esto determinará la capacidad física para desempeñar el puesto así como para determinar la elegibilidad del solicitante en cuanto a las enfermedades laborales.

Seguido, la persona debe acercarse a laboratorios ordenados por la gerencia y solicitar el carnet de manipulación de alimentos, este carnet se exige ya que es un dato importante para la presentación del personal que trabaje en la planta procesadora de aves ante el Invima.

Cuando el personal se acerque a la oficina de Talentos humanos llevando el carnet, se le solicitan demás documentos necesarios y comienza su proceso de inducción, el Jefe del Departamento de Talento Humano se puede dirigir, en este paso, al programa de inducción y capacitación.

## 9.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los procesos de reclutamiento y selección de personal constituyen una parte importante para toda la empresa, más aun si es una planta procesadora con un 85% de procesos manuales, ya que por medio de esto se proporcionan los Talento humano.

Efectuar la selección de forma eficaz permite que el candidato sea el apropiado para la vacante, con esto la empresa logra aumentar su productividad contando con un personal más comprometido con su labor.

En una hoja de vida se presenta mayor información de los candidatos, por medio del formato de solicitud de empleo se busca resumir la información necesaria para el puesto a ocupar, facilitando los procesos de entrevista y verificación de datos, ajustado a los requerimientos y necesidades de la empresa.

Es importante para un nivel de efectividad del proceso de selección, que la Jefe de Talentos Humanos evalúe la satisfacción laboral del personal que posiblemente será contratado, pues esta satisfacción expresa el bienestar personal del individuo y estará asociado con la ejecución del cargo para el cual fue seleccionado.

El ambiente y los niveles de estrés manejados en la plata de procesamiento de aves debido a las jornadas de trabajo nocturnas, horas extras semanales, dominicales, el nivel de exigencia manejado por los Supervisores y el cumplimiento de resultados diarios propuestos por los directivos de la empresa, son aspectos tratados en la segunda entrevista, es por esto que finalmente es el Jefe de Producción quien evalúa si el candidato es apto o no, ya que da a conocer y compromete al trabajador a los objetivos y metas planteadas por los directivos.

“El examen médico es aquel que se realiza para determinar las condiciones de salud del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y el perfil del cargo”<sup>65</sup>.

La higiene en los alimentos es una responsabilidad para aquellas personas que trabajan en la planta procesadora de aves y están directamente relacionados con los alimentos, Un manipulador de alimentos es aquel que produce, transporta, cosecha, comercializa, cocina y sirve los alimentos. Su desempeño está relacionado directamente con la buena calidad de los alimentos, y si desconoce la forma correcta de manipularlos higiénicamente, las personas que van a consumir los alimentos que preparó corren el riesgo de enfermarse.

Las bacterias o gérmenes también se encuentran en personas y animales. En las personas los gérmenes o bacterias se pueden encontrar en las manos, boca, nariz, aparato digestivo, y en las heces, etc. La persona que tiene bacterias patógenas se llama portador y puede ser un portador sano o enfermo.

Es por esto que la Secretaria de Salud exige requisitos mínimos de salud ocupacional y pruebas de laboratorio al momento que una persona ingresa a una planta que trata cualquier clase de alimentos, según la constitución política:

“El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deberá efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación

---

<sup>65</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución No. 6398. Artículo 2. (20, Diciembre, 1991). Por la cual se establecen procedimientos en materia de Salud Ocupacional. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1991.

de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomará las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.”<sup>66</sup>

“Todas las fábricas de alimentos que procesen, elaboren o envasen alimentos de mayor riesgo en salud pública deberán tener acceso a un laboratorio de pruebas y ensayos, el cual puede ser propio o externo.”<sup>67</sup>

Por esto la empresa Avinsa Sas. exige los exámenes de laboratorio que se realiza a los manipuladores de alimentos que consta de lo siguientes:

- **KOH.** Examen directo en piel o faneras para buscar hongos.
- **Frotis y Cultivo Faríngeo.** Examen que busca infecciones en la garganta y, además, identifica el microorganismo causante de esta.
- **Coprológico - Coprocultivo.** Examen para buscar parásitos intestinales y, además, identifica el parásito.

Por último, luego de la entrega de los restantes documentos, se sigue con el proceso de inducción y capacitaciones.

Gracias a la aplicación de este programa se evidencia que los trabajadores en la actualidad obedecen a mayor nivel de productividad sintiéndose fuertemente comprometidos con su labor.

En la Figura 8. Ingresos vs. despidos y renunciaciones, se evidencian las gráficas de los registros de personas ingresadas, terminaciones de contrato y renunciaciones. Se

---

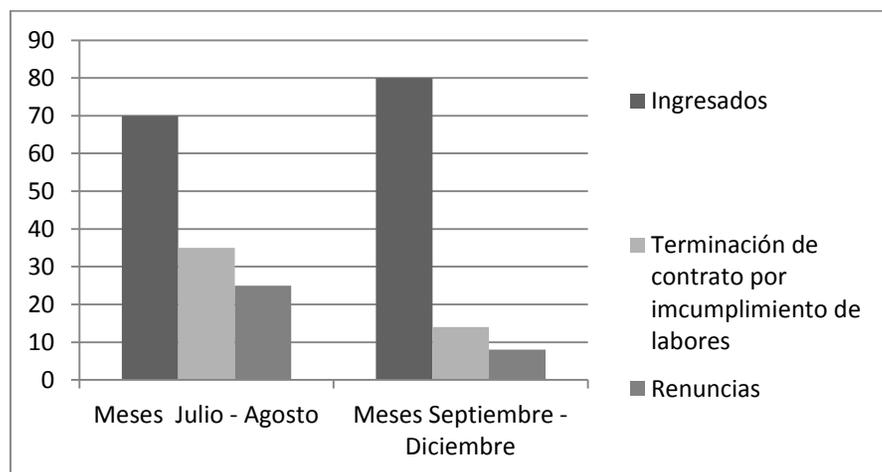
<sup>66</sup> COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 3075, Artículo 15. (23, Diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1997.

<sup>67</sup> COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 3075. Op. cit. Artículo 75

realiza un comparativo entre los meses de Julio a Agosto de 2010, meses en el que el manual de selección de personal no se aplicó, y los meses de Septiembre a Diciembre de 2010, meses e los que el manual de selección entró en vigencia.

Se observa que a pesar que en los meses de septiembre a diciembre de 2010 el ingreso de personal fue mayor que en los anteriores meses, el número de despidos y terminaciones de contrato por incumplimiento de responsabilidades por parte de los trabajadores fue menor en más de un 50%. Con esto se logra concluir que una buena selección de personal ayuda a escoger los candidatos idóneos para el cargo, los cuales verdaderamente se comprometen con la empresa.

Figura 8. Ingresos vs. Despidos y renunciias



Fuente. Autora del proyecto.

## **10. INDUCCIÓN Y CAPACITACIONES**

### **10.1. INTRODUCCIÓN**

Una vez se haya elegido el nuevo empleado, este entra en un proceso de orientación y socialización con la empresa y el cargo a desempeñar.

Este programa permite una fácil incorporación de los empleados a sus trabajos, ya que ellos reciben los parámetros de la estructura organizacional, aclaran las dudas sobre sus funciones, adoptan el puesto de trabajo, son presentados ante sus compañeros del área, entre otras cosas.

Con esto la empresa busca que el nuevo empleado se sienta cómodo y a gusto con el ambiente de trabajo al igual que se sienta identificado con los objetivos y metas, reduciendo costos así en la deserción de personal.

En fallas de los procesos de Talento Humano en especial del proceso de inducción la empresa Avinsa Sas. ha tenido problemas por el alto índice de rotación, alcanzando niveles de hasta un 60% de deserción.

Un nuevo empleado bien inducido es uno de los mayores bienes de una empresa, un buen principio significa un mínimo de tiempo invertido y gran interés por parte del empleado.

Por otra parte, las capacitaciones permiten que todos los miembros del equipo de trabajo de la empresa Avinsa Sas., sean empleados nuevos o antiguos, adquieran conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que contribuyan a su desarrollo en el desempeño de una actividad.

## 10.2. POLÍTICAS

Las políticas de la empresa muestran directamente la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta dirección, los cuales deben estar influidos por las políticas del gobierno, la situación económica del país y los factores ambientales establecidos.

La empresa Avinsa Sas. orienta a sus trabajadores hacia un sentido de comunicación y desarrollo mutuo, por medio de inducciones y capacitaciones que enfocan hacia conocimientos y habilidades para predecir el éxito en el desempeño de sus labores.

Avinsa Sas. tiene como políticas en este proceso lo siguiente:

- Se debe proporcionar al empleado la información sobre la cultura corporativa, que está conformada por misión, visión, reseña histórica, objetivos, políticas de calidad, organigrama, principios y valores.
- Se brindará información al nuevo empleado sobre las expectativas de la dirección durante su labor.
- Se suministrará información al empleado sobre su cargo tomando como referencia el manual de funciones.
- Se capacitará constantemente al personal.

### **10.3. PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

El proceso de inducción es dado un día antes que el trabajador comience su labor, el diagrama del proceso de inducción creado en la realización del proyecto se evidencia en el Anexo F.

Avinsa Sas. lleva un control de dichas inducciones con la aplicación de un formato en el que el trabajador marca los temas expuestos en la charla de inducción. El formato de inducción de personal se puede evidenciar en el Anexo G.

La inducción general está a cargo de la dirección de la empresa, ya que son estos quienes dan a conocer los objetivos, las metas, la historia, la posición de los nuevos trabajadores en el organigrama y el reglamento interno de trabajo.

El coordinador del área de Salud Ocupacional, da a conocer los riesgos existentes en cada cargo por medio de un cuadro de riesgos, a la vez, les presenta los elementos de protección usados en cada uno de ellos, al mismo tiempo entrega folletos relacionados con pausas activas, manejo de cargas y accidentes de trabajo, información que le sirve para identificar formas de aplicación de su labor.

El Jefe de Calidad da a conocer la forma del manejo de las BPM en la planta procesadora de aves de Avinsa Sas. y el programa de desinfección manejado por esta área.

Por último, el Jefe de producción o el supervisor ofrece un recorrido a la planta procesadora de aves, dando a conocer su puesto de trabajo, sus compañeros y las funciones del cargo.

El nuevo trabajador entrega el formato de inducción al Jefe de Talento Humano ya que se utiliza como constancia del proceso de inducción, y a su vez, sirve como

medio de soporte para verificar la preparación del trabajador por parte de la empresa.

#### **10.4. PROCESO DE CAPACITACIÓN**

Las capacitaciones son dadas por el área de Talento Humano en colaboración con la Coordinación del área de Salud Ocupacional y Calidad.

A partir del mes de enero de 2011 en colaboración con la Arp, se crea un cronograma en el que se plasma las fechas de ejecución de las capacitaciones que se dictarán en el año con respecto a temas de salud ocupacional y seguridad industrial. El cronograma está sujeto a cambios debido a la variación de horarios de procesamiento que dependen de los clientes. El cronograma realizado con la Arp. se evidencia en el Anexo H.

De acuerdo al informe dictado por el Copaso, el Jefe de Talento Humano estipula los responsables y las fechas de las capacitaciones.

##### **10.4.1. Comité Paritario de Salud Ocupacional**

El Comité Paritario De Salud Ocupacional o Copaso de Avinsa Sas., es el encargado de evaluar los accidentes e incidentes y los motivos por los cuales se presentaron, a su vez, propone medidas de acciones correctivas para minimizar las causas que afecten la salud de los trabajadores. Frecuentemente las acciones correctivas van encaminadas a propuestas de capacitación, las cuales son presentadas por medio de un informe al departamento de Talento Humano con el fin de dar comienzo al proceso de capacitación. El diagrama del proceso de capacitación se logra evidenciar en el Anexo I. Los integrantes del Comité Paritario de Salud Ocupacional se observan en la Tabla 4. Integrantes del Comité Paritario de Salud Ocupacional.

El Copaso en Avinsa Sas. es reconstituido desde Julio de 2010 luego de un año de no cumplir con las reuniones ni con sus objetivos propuestos. Para el 2010 se realizan las reuniones ordinarias el primer viernes de cada mes, fechas que pueden ser corridas dependiendo de los inconvenientes en los horarios manejados en el proceso. En caso de existir más de 8 reportes de accidentes laborales en dos semanas o la presencia de un accidente grave, el comité realiza una reunión extraordinaria evaluando las causas del porque de los accidentes.

Tabla 4. Integrantes del Comité Paritario de Salud Ocupacional

<b>POR LA EMPRESA</b>	Carmen Cecilia Valdivieso	Presidenta del comité (Gerente)
	Sandra Patricia Tuta	Suplente (Contadora)
	Melvy H. Velasco Medina	Principal (Jefe de Producción)
	Lorena Mueguez	Suplente (Coordinadora de Producción)
<b>POR LOS TRABAJADORES</b>	July Rojas	Principal (Operario Área Línea Eviscerado)
	Irma Rangel	Suplente (Operario Área Línea Eviscerado)
	José Luis Pinto	Principal (Operario PTAP)
	Melida Ramírez	Suplente ((Operario Planta de Hielo)

Fuente. Autora del proyecto

Se implementaron las reuniones del Copaso en el segundo semestre del 2010. Estas se realizaron tal y como se muestra en la Tabla 5. Reuniones del Copaso.

Tabla 5. Reuniones del Copaso 2010.

<b>FECHA</b>	<b>TIPO DE REUNIÓN</b>	<b>CONCEPTO PRINCIPAL</b>
16 DE JULIO	Extraordinaria	Presentación oficial de los nuevos miembros del Copaso, capacitación en investigación de accidentes
30 DE JULIO	Extraordinaria	Investigación de la presencia de un mayor número de accidentes que los esperados.
13 DE AGOSTO	Ordinaria	Investigación de accidentes presentados
15 DE OCTUBRE	Ordinaria	Investigación de accidentes presentados
6 DE NOVIEMBRE	Ordinaria	Investigación de accidentes presentados
26 DE NOVIEMBRE	Extraordinaria	Investigación de accidente grave.
08 DE DICIEMBRE	Ordinaria	Investigación de accidentes presentados

Fuente. Autora del proyecto

Los temas propuestos con frecuencia para las capacitaciones son: pausas activas, brigadas de emergencia, elementos de protección personal, lesiones aprendidas y cero accidentes.

## **10.4.2. Capacitaciones**

Los temas presentes con frecuencia en los informes del Copaso al departamento de Talento Humano para las capacitaciones son: pausas activas, brigadas de emergencia, elementos de protección personal, lesiones aprendidas y cero accidentes.

### **10.4.2.1. Pausas Activas**

Avinsa Sas entrena al personal en la importancia de hacer altos en las jornadas de trabajo, evitando con esto enfermedades laborales y controlando el manejo del estrés, permitiendo al trabajador dar mejores resultados en los procesos ejecutados.

Las pausas activas se refieren a la realizar una pausa en la ejecución de actividades monótonas y rutinarias, realizando una serie de ejercicios de distensión y relajación.

Beneficios de las pausas activas:

- Evitan la monotonía
- Permite relajar los músculos
- Relaja la mente
- Lleva a que la tarea se reanude con mejor actitud
- Disminuye el porcentaje de enfermedades laborales por tareas monótonas.

Recomendaciones:

- Debido a la dificultad de los empleados para retirarse de su puesto de trabajo y la rapidez de la cadena de producción contaste, se le recomienda al trabajador

no retirarse del puesto y ejecutar sus propias pausas activas, viendo esto como una necesidad no de la empresa sino, personal.

- Se debe realizar al inicio, durante y al finalizar las jornadas de trabajo.
- El trabajador debe concentrarse en las áreas del cuerpo que siente con mayor tensión o molestias.
- Se deben ejecutar en promedio 3 veces diarias o con una duración de máximo 2 minutos.

Tipos de ejercicio:

- Calentamiento o preparatorios
- Ejercicios para el cuello
- Ejercicios para los hombros
- Ejercicios para los brazos
- Ejercicios para la muñeca
- Ejercicios para los dedos
- Ejercicios para el tronco superior
- Ejercicios para el tronco inferior
- Ejercicios para las piernas

#### **10.4.2.2. Brigadas de emergencia**

Avinsa Sas. entrena a sus trabajadores para prevenir o controlar emergencias que se presenten en la planta procesadora de aves. La idea principal es crear brigadas que consten de grupos de personas debidamente organizadas y preparadas para actuar rápidamente en el control de una emergencia y ante todo realizar actividades de prevención.

La capacitación a las brigadas de emergencia es dictada por la Arp Postiva, ya que ofrece la posibilidad no solo de entrenarlos con charlas, sino también ofrece talleres y actividades que permiten al trabajador realizar simulacros y prepararse físicamente para dichos acontecimientos. La empresa Avinsa Sas. cuenta con elementos de apoyo a las brigadas de emergencia como botiquín, extintores, linternas, sistemas de comunicación. Estos elementos complementan las actividades ejecutadas por los cuatro grupos de brigadas<sup>68</sup>, los cuales son:

- Brigada de evacuación: Encargados de organizar al personal y conducirlos hacia el parqueadero siendo este el área de encuentro.
- Brigada de primeros auxilios: Encargado de prestar servicios médicos básicos hasta el momento que se presenten los médicos o paramédicos.
- Brigada de comunicación: Encargados de llamar a las líneas de emergencia o cuerpos de socorro externo como: Policía, Gaula, Bomberos y demás.
- Brigada de control de incendios: Encargados de extinguir el fuego con los extintores presentes en cada área.

Cada trabajador debe ser consciente que no puede realizar una labor para lo que no fue entrenado, y que las brigadas deben buscar controlar la situación y hacer llamados a los cuerpos de socorro externo, en ningún momento se debe pretender que las personas pertenecientes a las brigadas de emergencia den solución total a la situación presentada o soluciones médicas definitivas a los heridos.

Las características principales de los brigadistas deben ser:

---

<sup>68</sup> RANGEL, Carolina. Brigadas de emergencia. [diapositivas]. Bucaramanga. Arp Positiva. 2010

- Aptitud de servicio y dinamismo
- Excelencia en salud física y mental
- Tener disposición de colaboración
- Don de mando y liderazgo
- Conocimiento sobre la brigada que pertenece
- Capacidad de tomar decisiones
- Criterio para resolver problemas
- Serenidad ante situaciones extremas

Las brigadas de emergencia constituidas el día 8 de agosto de 2010, están constituidas como lo especifica la Tabla 6. Integrantes brigadas de emergencia.

Tabla 6. Integrantes brigadas de emergencia

<b>BRIGADAS DE EMERGENCIA</b>	
ANGÉLICA MARÍA CORREA Jefe De Emergencias	
VIVIANA QUIROGA HURTADO Suplente	
<b>CONTRA INCENDIO</b>	<b>PRIMEROS AUXILIOS</b>
Yasid Angarita	Freddy Valencia
Jaime Castillo	Adalia Zapata
Jose Pinto	July Rojas
Carlos Cequeda	Luz Dary Camacho
Cristian Carvajal	Damian Romero

EVACUACIÓN	COMUNICACIÓN
Gonzalo Cáceres	Félix Camacho
Diego Bayona	Pedro Carvajal
Elkin Rojas	Vicente Gómez
Carlos Camacho	Socorro Gómez
Numael Angarita	Maribel Hernández

Fuente. Autora del proyecto

#### **10.4.2.3. Elementos de Protección Personal**

Para la identificación de los elementos de protección personal se identificó junto con la Arp, los riesgos presentes para los operarios de la planta procesadora de aves, y con respecto a este se evaluó también los elementos de protección que deben portar para que no se presenten accidentes. Los elementos de protección para el personal por área se puede evidenciar en el Anexo J.

A partir de la identificación de los elementos de protección, se realizan capacitaciones para darle a conocer a los trabajadores el motivo por el cual ese elemento de protección es elegido para su área de trabajo y cuáles son los beneficios de portarlo.

#### **10.4.2.4. Lecciones aprendidas**

En esta capacitación, se da a conocer a los empleados que es el autocuidado y las ventajas del manejo de este. A su vez se dan a conocer las estadísticas de la empresa en cuanto a la existencia de accidentes de trabajo y se presentan los casos más graves presentados en el último tiempo.

Los trabajadores que han sufrido accidentes graves en el último periodo dan a conocer sus experiencias contando los motivos por el cual se falló en el proceso,

con esto se busca que con ayuda del personal la dirección encuentre soluciones a los problemas presentados en la planta, ya que son los trabajadores quienes diariamente viven en el sitio de trabajo y son ellos quienes pueden tener las mejores opciones de solución.

#### **10.4.2.5. Cero Accidentes**

Esta capacitación va ligada con el programa del área de Salud Ocupacional, se trata de crear conciencia de la importancia del autocuidado y cero accidentes en los tiempos de producción, con esto se busca que el trabajador busque bajo sus propios medios la posibilidad de cumplir con su labor sin tener accidentes de trabajo, ahorrándole a la empresa días de incapacidad.

En jornadas de capacitación, programadas por el área de Talento Humano y producción durante el año, se entrena y se le recuerda al personal las normas de trabajo con alimentos como las BPM dichas en las inducciones, esto es de vital importancia, ya que constantemente un ente evaluador como lo es el Invima, califica a la empresa en el manejo que los trabajadores den hacia las BPM.

Para diferenciar de las de las inducciones, las capacitaciones en BPM se centran en calificar por medio de talleres el aprendizaje de los empleados, además se realizan seguimientos diarios en el cumplimiento de lo aprendido en las capacitaciones.

### **10.5. PARTICIPANTES EN LA COORDINACIÓN DE LAS CAPACITACIONES**

El proceso de inducción y capacitación está dirigido por:

- Jefe de Talento Humano y Dirección. (aspectos generales)
- Jefe de Producción. (entrega de cargo)

- Jefe de Calidad. (BPM)
- Coordinación de Salud Ocupacional (relacionado con la seguridad y salud de los trabajadores)
- Las capacitaciones y jornadas de entrenamiento están dirigidas al personal antiguo, las inducciones están dirigidas al nuevo personal y se realizará sea individual o grupal.

## **10.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Avinsa Sas. ha comprobado que la inducción es la forma de mejorar la atención de los trabajadores, disminuir el porcentaje de errores costosos y mantener a la empresa en un nivel competitivo aumentando las ganancias.

Este programa da lugar a una cultura de trabajo en equipo siendo esta la estructura básica por excelencia, el clima y el ambiente de trabajo son mejorados a través de una comunicación clara, veraz y oportuna, situación que se crea en los espacios aportados a las capacitaciones.

Algo importante en las capacitaciones y los encuentros entre los trabajadores y directivos, es la interacción que existe promoviendo la solución a los problemas, logrando que el trabajador se convierta en sujeto de su propio desarrollo.

Por esta razón, los procesos de capacitación deben elevar el nivel de conocimientos sobre la realidad en la que interactúan con la empresa, desarrollar destrezas en el manejo de las herramientas, normas, incentivación del autocuidado, entre otras. Deben, finalmente, propiciar un cambio en el comportamiento de las personas sobre los problemas que les afectan y su participación en las soluciones.

Una capacitación ofrece mayor aceptación por parte de los trabajadores cuando estas son dinámicas o se dan a conocer videos interesantes sobre el tema, las charlas y diapositivas disminuyen la concentración de los operarios.

Avinsa Sas. encuentra en la propuesta de capacitación la respuesta a un conjunto de necesidades a fin de mejorar y colocar a los trabajadores como agentes de desarrollo y progreso de la empresa.

## **11. DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO - SALUD OCUPACIONAL**

### **11.1. INTRODUCCIÓN**

La evaluación de rendimiento es un proceso técnico por el que se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos de los trabajadores de los departamentos de Talento Humano y salud ocupacional en el rendimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los resultados.

La evaluación del departamento del Talento Humano, es un proceso destinado a determinar e informar la forma en que está desempeñando el trabajo en dicha área y a partir de esto plantear planes de mejora, a su vez, da una idea a la dirección sobre su estado y la posibilidad de aplicar ascensos, sanciones o aumentos salariales.

Avinsa Sas. ve en la evaluación de rendimiento el fomento a la mejora de resultados, ya que comunican al área de Talento Humano – Salud Ocupacional la forma en que están desempeñando su cargo.

### **11.2. PROCESO DE EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO HUMANO – SALUD OCUPACIONAL**

La evaluación del departamento permite condiciones de medición del personal de Talento Humano – salud ocupacional y desarrollar la productividad dependiendo de la forma de administración, a su vez, da oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a cada miembro de los actividades ejecutados por esta área teniendo en cuenta los objetivos empresariales e individuales de cada departamento de la empresa. El diagrama de procesos de la

evaluación y rendimiento de Talento Humano – Salud Ocupacional se logra evidenciar en el Anexo K.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

### **Para el Departamento**

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño de las actividades que la empresa necesita que se desarrollen.
- Conoce cuáles son las expectativas de la administración acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.
- Saber cuáles son las medidas de mejora que deben tener en cuenta para próximos periodos.
- El encargado del departamento da a conocer acciones adecuadas para mejorar el desempeño del departamento.
- El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.

### **Para la Empresa**

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano en cada departamento a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede determinar cómo se encuentra la empresa en el cumplimiento de las obligaciones en el área con respecto a normas y decretos.

- Puede dar mayor dinámica a su política de Talentos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo
- Por medio de este, la empresa da a conocer las metas en cada actividad y logra ver los resultados obtenidos.

### **11.2.1. Criterios para Realizar la Evaluación**

Avinsa Sas. define los indicadores, criterios y competencias a utilizar para calificar la evaluación, los cuales se ajustan a las exigencias de las actividades que deben ser realizadas por el área de Talento Humano – Salud Ocupacional, logrando que contribuyan a los objetivos de la empresa. Además se establecen las categorías de evaluación para los indicadores de manera tal que describan un comportamiento y muestre diferencias entre el comportamiento de cada periodo.

#### **Modo de evaluación**

En el programa realizado en Excel, se plasman las actividades en las que se desea llevar un control específico. En el Anexo L se puede evidenciar el instructivo para el manejo del programa.

En el cuadro de las variables independientes se da a conocer el nombre de las variables a evaluar, la frecuencia con la que se ejecutará, la unidad de porcentaje en la que obtendremos los resultados, el responsable de ejecutar la actividad y la fuente de la que se extrae la información. Con esto se puede observar específicamente cada indicador y en que ítem de las siguientes tablas podemos localizarlo.

En el cuadro de variables dependientes encontramos específicamente la definición de la fórmula por la que se calculará los resultados de las actividades. En los siguientes cuadros de la pestaña de indicadores, se mantienen registros mensuales sobre las actividades específicas a las que la dirección de la empresa desea evaluar, mostrando los resultados en los periodos de tiempo programados. Junto a estos reportes mensuales, al lado derecho de la tabla, se localiza el valor del indicador en cada periodo de tiempo. El resultado tanto de los indicadores de cada periodo como los finales son dados por el programa luego que los datos mensuales sean ingresados por la persona responsable.

En la pestaña de aplicación de los indicadores, obtenemos los datos de cada periodo en comparación con la meta establecida por la dirección de la empresa junto con cada área para la realización de cada actividad.

A su vez, dependiendo del estado que se encuentre, el resultado tendrá un color específico como se muestra en la Tabla 7. Colores en relación con porcentaje que se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 7. Colores en relación con porcentaje

<b>ALTO (Verde)</b>	81%	100%
<b>MEDIO (Amarillo)</b>	61%	80%
<b>BAJO (Verde)</b>	0%	60%

Fuente. Autora del proyecto

- **ALTO (Verde):** indica que la realización de la actividad específica fue cumplida en un rango del 81% al 100%, porcentajes que son buenos para la empresa

Avinsa Sas, a partir de este resultado, los Jefes de Área buscan mantener el manejo de esta actividad, creando propuestas para una mejora continua.

- **MEDIO (Amarillo):** indica que la realización de la actividad específica fue cumplida en un rango del 61% al 80%, porcentajes que son regulares para la empresa, a partir de este resultado, los Jefes de Área buscan mejorar sus resultados, estudiando las fallas a las que pudieron llegar en la ejecución de actividades y programar formas de mejora.
- **BAJO (Rojo):** Indica que la realización de la actividad específica fue cumplida en un rango del 0% al 60%, porcentajes que son malos para la empresa, a partir de este resultado, los Jefes de Área buscan encontrar las fallas en la aplicación de actividades, evaluar a los responsables de la aplicación y evaluar de forma conjunta métodos de mejora a corto plazo.

### **11.2.2. Responsable de la Evaluación de Desempeño**

La evaluación de desempeño en la empresa Avinsa Sas. será ejecutada por la coordinación de Talento Humano y Salud Ocupacional quienes rendirán un informe semestral a Gerencia sobre el estado de las actividades ejecutadas por estos departamentos. Al mismo tiempo, creará soluciones a los problemas presentados en los resultados de desempeño, garantizando mejoras en las actividades.

### **11.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

El departamento de Talento Humano –Salud Ocupacional de Avinsa Sas. sabe que es importante una evaluación para el desarrollo y la mejora continua del departamento, gracias a que ayuda a identificar los puntos débiles y fuertes de las

actividades desarrolladas y conocer la calidad de resultados de la aplicación de estas actividades.

La evaluación de desempeño permite definir funciones y establecer formas de recompensa por el desempeño o la generación de actividades paralelas a las existentes con el fin de mejorar los procesos del departamento, proponiendo los cambios necesarios del comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos en los encargados del departamento.

En los meses de junio a septiembre de 2010 se evaluó por primera vez los indicadores propuestos para la evaluación del rendimiento del departamento, notándose una deficiencia en los resultados de la aplicación de las actividades.

En los meses de octubre de 2010 a enero de 2011, se realizó la segunda evaluación de indicadores para el departamento y se lograron mejores resultados que los obtenidos en los anteriores meses. La mejora de resultados se debió a la aplicación de las mejoras y las acciones correctivas propuestas en la primera evaluación y al interés de la gerencia por resolver inconformidades generadas por la visita del Ministerio de Protección, quien siguió a fondo el resultado de estos indicadores.

En la casilla logro de la Tabla 8. Resultado de indicadores, se evidencian los resultados obtenidos en el primer periodo de 2010 que corresponde a los meses de junio a septiembre de 2010 y los resultados obtenidos en el periodo de octubre de 2010 y enero de 2011.

Tabla 8. Resultado de indicadores

RESULTADOS							
	INDICADOR	2010 I			2010 II		
		META	RES.	LOGRO	META	RES.	% LOGRO
1	Inducciones	100,00%	33,33%	33,33%	100,00%	100,00%	100,00%
2	Acciones Correctivas	100,00%	69,23%	69,23%	90,00%	88,89%	98,77%
3	Orden y Aseo	80,00%	33,33%	41,67%	100,00%	100,00%	100,00%
4	Pausas Activas	100,00%	58,04%	58,04%	100,00%	72,32%	72,32%
6	Acciones por Recomendaciones	100,00%	72,73%	72,73%	100,00%	88,89%	88,89%
7	Ausentismo	10,00%	23,50%	42,56%	10,00%	10,96%	91,28%
8	Accidentes investigados	100,00%	12,70%	12,70%	100,00%	96,36%	96,36%
9	Capacitaciones	100,00%	43,70%	43,70%	100,00%	100,00%	100,00%
10	Secciones de entrenamiento de primeros auxilios	100,00%	50,00%	50,00%	100,00%	100,00%	100,00%
11	Número de reportes de lesiones a la Arp	100,00%	96,83%	96,83%	100,00%	97,27%	97,27%
12	Reuniones del copaso	100,00%	62,50%	62,50%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente. Autora del proyecto

A partir de los resultados obtenidos la gerencia decide si debe y a quienes entregan incentivos.

## CONCLUSIONES

- ❖ Avinsa Sas. ha optado por una disposición al cambio, beneficiando con esto la productividad por medio de la satisfacción de los empleados.
- ❖ A lo largo de la ejecución de este proyecto se detectan falencias en los procesos ejecutados por responsables de la contratación de personal, presenciándose la ausencia del área de Talento Humano. Estos factores generan un desgaste en las actividades diarias ejecutadas por la secretaria de gerencia, ya que no sólo debía cumplir con su labor rutinaria, si no también, ejecutar las labores de contratación, sin un esquema ideal o unos parámetros a seguir, tomando decisiones inadecuadas que afectan la productividad de los procesos.
- ❖ La empresa Avinsa Sas. ha determinado que el Talento Humano es el activo más importante y la base para la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico y encuentra en la capacitación un proceso de cambio que beneficia el crecimiento y la adaptación a las nuevas circunstancias que puedan generar acciones como un nuevo empleo, una nueva maquinaria, entre otras.
- ❖ La empresa en su actualidad, ofrece espacios para el programa de capacitación enfocados siempre en la sensibilización del personal, contribuyendo con esto a un mejor desempeño del sistema creando cultura de calidad y responsabilidad en cada uno de los trabajadores.
- ❖ Por otro lado, la empresa evidencia a su vez la necesidad de la existencia del área de Salud Ocupacional, ya que aunque se encuentra documentada, no se ejecutan en su totalidad las labores relacionadas con el área. Es por esto que la empresa toma la decisión de crear el área de Salud Ocupacional como un

subdepartamento en la gestión del área de Talento Humano, el cual será puesto en marcha en siguientes proyectos.

- ❖ Se realizó un diagnóstico inicial por medio del programa de evaluación de rendimiento del departamento de Talento Humano y Salud Ocupacional, y a partir de estas se establecieron actividades a desarrollar para mejorar los resultados.
- ❖ El seguimiento de las actividades mediante los indicadores fue uno de los logros para el Departamento, ya que no solo mantiene el estado del desarrollo de actividades, sino también, genera propuestas de mejora continua permitiendo al departamento una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus planificaciones.
- ❖ Las actividades programadas por Talento Humano como el cronograma estipulado junto con la Arp., se sigue en un 88% presentando problemas en algunas fechas por el aumento de producción solicitado por el cliente.

## RECOMENDACIONES

Mantener actualizada la documentación a medida que cambien los procesos de contratación o los procesos de producción, actualizando los flujogramas y creando los perfiles de cargos que se adapten a dichos procesos.

Continuar con los programas de capacitación buscando disminuir los índices de rotación generados por la inconformidad del trabajador con el cargo, logrando unir los objetivos de la empresa a los propuestos por cada uno de los trabajadores.

Llevar un riguroso control de las actividades ejecuta por el departamento de Talento Humano, por medio de los indicadores propuestos en el proyecto, ya que se obtiene resultados a la fecha y se da un aporte a la mejora continua del departamento.

Es trascendente que la gerencia recuerde la importancia del pago oportuno de Salud, Pensión y Riesgos Profesionales de cada uno de los trabajadores, ya que este incumplimiento no solo trae inconformidad con los empleados, si no también incumplimiento de leyes y graves sanciones dadas por el ministerio de protección social, a su vez, la gerencia debe recordar las sanciones establecidas hacia el incumplimiento de las horas extras aprobadas por el ministerio de protección social, ya que el exceso de horas extras sería calificado como un abuso laboral, situación que es gravemente penalizada.

La Gerencia debe establecer la evaluación del rendimiento y aplicarla rigurosamente en el periodo establecido, al mismo tiempo, crear planes de acción a partir de los resultados obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ BOHLANDER, George. Administración de recursos humanos. 12 ed. México. Thompson Learning. pág. 311. ISBN 970-686-108-4
- ❖ BURRIEL, Germán. Sistema de gestión de riesgos laborales e industriales. 2º ed. España 1999. Fundación Mapfre. pág. 7.
- ❖ Colaboradores dentro de la propia empresa. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/reclutamientoeleccionpersonal/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/reclutamientoeleccionpersonal/)>.
- ❖ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Código sustantivo de trabajo. Artículo 13. (28, diciembre, 1990). Por la cual se derogan y se modifican algunas disposiciones del código sustantivo de trabajo. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1990.
- ❖ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución No. 6398. Artículo 2. (20, Diciembre, 1991). Por la cual se establecen procedimientos en materia de Salud Ocupacional. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1991.
- ❖ COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. Decreto 3075, Artículo 15. (23, Diciembre, 1997). Por la cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. Bogotá D.C.: El Ministerio, 1997.
- ❖ COLOMBIA. RÉGIMEN LEGAL DE BOGOTÁ D.C. Sistema nacional de capacitación. Decreto 1567 (5 de Agosto de 1998). por el cual se crean (sic) el

sistema nacional de capacitación y el sistema de estímulos para los empleados. Bogotá, D.C., 1998.

- ❖ DESSLER Gary. Administración de Personal. 8 ed. México D.F.: Prentice Hall, 2001. Pág 5. ISBN 968-444-488-5.
- ❖ Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web <[http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO\\_BUS=3&LEMA=contrato](http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=contrato)>.
- ❖ Diccionario de Recurso Humano. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <[http://www.immanissfc.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=101&Itemid=141](http://www.immanissfc.com/index.php?option=com_content&view=article&id=101&Itemid=141)>.
- ❖ Diccionario Laboral. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://usuarios.multimania.es/Masterdeluniverso/glosarrhh5.htm>>.
- ❖ El Proceso Productivo. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.gestion.org/estrategica/estrategia-de-productos-y-servicios/4476/el-proceso-productivo.html>>.
- ❖ Funciones del Departamento de Recurso Humano. [online]. ]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1813-organizacion-del-departamento-de-recursos-humanos.html>>.
- ❖ Fundamentos de la Administración del Recurso Humano. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.buenastareas.com/ensayos/Fundamentos-De-La-Administracion-De-Recursos/1607549.html>>

- ❖ Fundamentos de la Motivación y el comportamiento. [online]. . [citado el 27 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/686264/Fundamentos-de-la-Motivacion-y-el-Comportamiento-Contenidos-y-Procesos.html>>
- ❖ GARAY, María Carolina. Políticas Y Estrategias Gerenciales Para El Desarrollo Del Talento Humano En Instituciones De Crédito Educativo En América Latina Y El Caribe. (Tesis de especialización, Universidad la Sabana). [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.asistencia medicadelsur.com/pdf/gerencia%20estrategica/ModuloIII.pdf> >. pág. 16
- ❖ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas integrados de gestión de la calidad: fundamentos y vocabulario. NTC-ISO 9001. Bogotá D.C.: 2005. Pág. 93.
- ❖ La Gestión del Talento Humano. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <[http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento\\_gestion/18/Gestion20del20talento20humano.pdf](http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/18/Gestion20del20talento20humano.pdf)>.
- ❖ Motivación de equipos de trabajo. [online]. [citado el 27 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <http://www.emagister.com/motivacion-equipos-trabajo-cursos-317293.htm>.
- ❖ PORRET, Miquel. Recursos Humanos. 2º ed. Alarcón, España 2007. Editorial Esic. pág. 87.
- ❖ PUCHOL, Luis. Dirección y gestión de recursos humanos. 7 ed. Madrid, España. Díaz de Santos. Pág. 86. ISBN 978-84-7978-831-5 p. 89

- ❖ RANGEL, Carolina. Brigadas de emergencia. [diapositivas]. Bucaramanga. Arp Positiva. 2010
- ❖ Reclutamiento de personal. [online]. [citado el 28 de Noviembre de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page6.html>>.
- ❖ Reclutamiento de Personal. [online]. [citado el 21 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://lamdiconsultores.bligoo.com/content/view/496769/RECLUTAMIENTO-DE-PERSONAL.html>>.
- ❖ Reclutamiento Externo. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/reclutamiento-externo.html>>.
- ❖ Reclutamiento de personal formal. [online]. [citado el 28 de Julio de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page5.html>>.
- ❖ Reclutamiento selección de personal. [online]. [citado el 25 de Noviembre de 2011]. Disponible en world wide web: <<http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.htm>>.
- ❖ Reclutar. [online]. [citado el 3 de Agosto de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.wordreference.com/definicion/reclutar>>.
- ❖ Selección de Personal. [online]. [citado el 21 de Noviembre de 2010]. Disponible en world wide web: <<http://www.aedipeeuskadi.com/Concepto-de-seleccion-de-personal.html>>.

- ❖ SERRANO, Lupita. Administración de Personal: un desafío estratégico. 1 ed. Bucaramanga, Colombia.: Universidad Pontificia Bolivariana, 2005.
  
- ❖ Talento Humano: Glosario. [online]. [citado el 9 de Febrero de 2010]. Disponible en world wide web: <[http://www.predic.com/mediawiki/index.php/Cambio\\_Organizacional](http://www.predic.com/mediawiki/index.php/Cambio_Organizacional)>.
  
- ❖ WAYNE, Mondy. Administración de recursos humanos. 9 ed. México. Pearson. pág. 120. ISBN 970-26-0641-1.

## **ANEXOS**

**ANEXOS A**  
**DOCUMENTO FINAL**  
**MANUAL DE FUNCIONES DE LA PLANTA PROCESADORA DE**  
**AVES DE AVINSA SAS.**



**MANUAL DE FUNCIONES  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**MANUAL DE FUNCIONES**

**PLANTA PROCESADORA DE AVES  
AVINSA SAS.**

**2011**

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

## INTRODUCCIÓN

El manual de funciones es realizado con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los operarios de la planta de producción de Avinsa Sas. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades equitativamente en cada uno de los operarios. De esta manera se busca evitar el exceso de funciones y responsabilidades en un mismo trabajador, que no solo afectar el tiempo de realización de otras actividades primordiales en el proceso, si no también afectan la salud física y mental de un operario, llevándolo a no realizar las funciones efectivamente.

Para una implementación exitosa del presente documento se requiere un compromiso y un apoyo por parte de los Supervisores y el Jefe de Producción. Este manual debe ser aplicado sin restricción alguna.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Crear un manual adecuado, en donde se describan los puestos y las actividades de cada uno de los operarios de la planta de producción Avinsa Sas., funcionando como guía para la asignación de responsabilidades de cada uno de ellos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir las funciones que debe realizar el personal operativo, plasmándolas en el manual de funciones.
- Coordinar la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal por medio del manual de funciones, proporcionando una uniformidad en el trabajo.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



**MANUAL DE FUNCIONES  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**CONTENIDO**

	<b>PÁG.</b>
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Organigrama	6
3. Funciones del cargo	7
4. Diagrama de procesos de la planta procesadora de aves	8
5. Manual de funciones	11

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

## 1. MISIÓN

Ser una empresa dedicada al sacrificio de aves para el gremio avicultor, a la producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, presentes en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad cumpliendo las normas vigentes, apoyándose en personal calificado formado en valores éticos y morales, comprometidos con un producto competitivo a nivel comercial que cumpla con las expectativas de calidad obtenido la total satisfacción en las necesidades de los clientes, siendo una empresa sostenible en el aprovechamiento de los Talentos naturales sin deteriorar los mismos, logrando su propio sustento y rentabilidad.

## 2. VISIÓN

En el 2015 Avinsa Sas., será una empresa reconocida por el gremio avicultor, caracterizada por su competitividad, calidad y responsabilidad socio ambiental, con uso de tecnologías eficientes y personal calificado en el sacrificio de aves y producción de hielo, cumpliendo los estándares de inocuidad, bajo las BPM, HACCP e ISO, brindando así, mayor calidad en los productos y confiabilidad a los clientes.

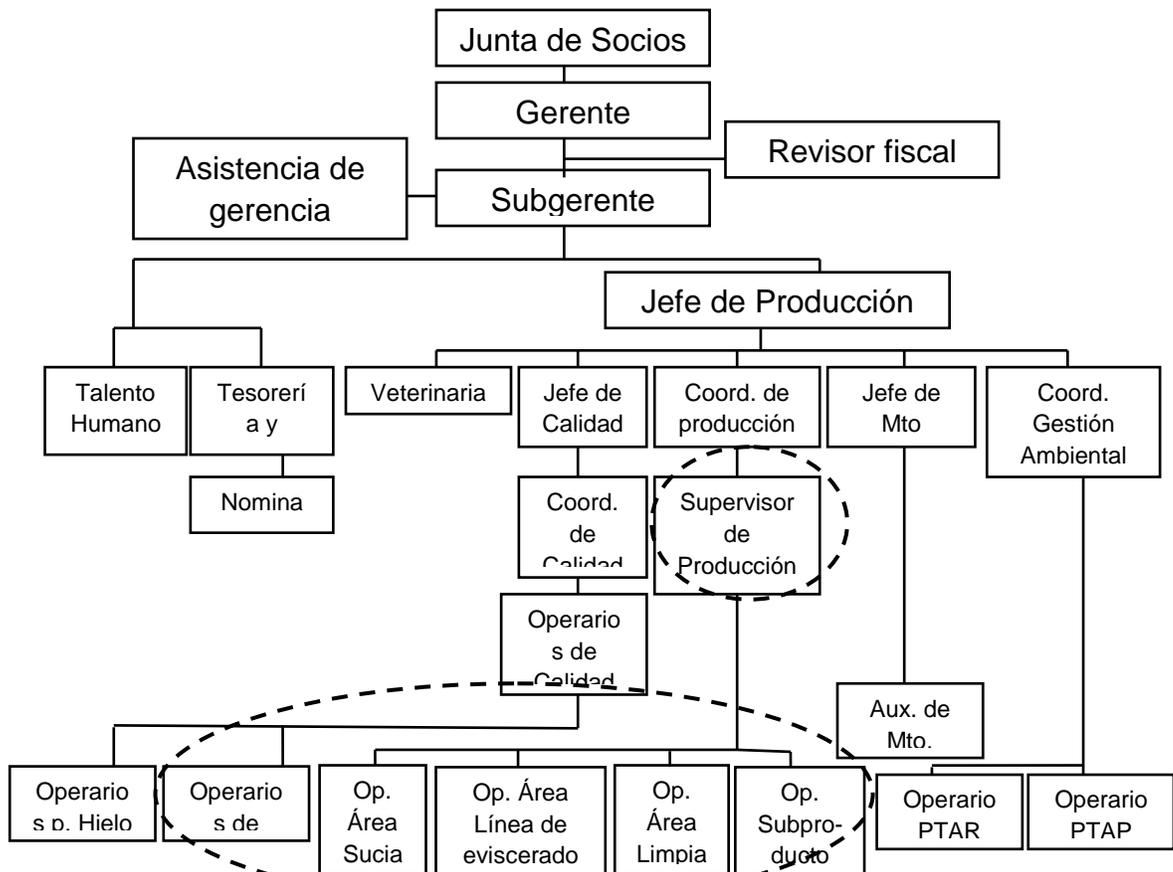
Elaborado por:	Pág. 5
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

### 3. ORGANIGRAMA

Los cargos a evaluar en este documento son los pertenecientes a los cargos de operarios en la planta de producción de Avinsa Sas.

La implementación del presente manual de funciones corresponde a la separación del cargo de operario en: operario área sucia, operario área línea de eviscerado, operario área limpia, operario área subproductos y operario brigada de limpieza y desinfección. Los cargos enmarcados en el organigrama de la figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*, son los evaluados en este documento.

Figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*



Fuente. Autora del proyecto

## 2. FUNCIONES DE LOS CARGOS

Los cargos referentes a los operarios de la planta de producción, identificación del jefe inmediato y los respectivos objetivos del cargo, se evidencian en la tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.* presentada a continuación.

Tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.*

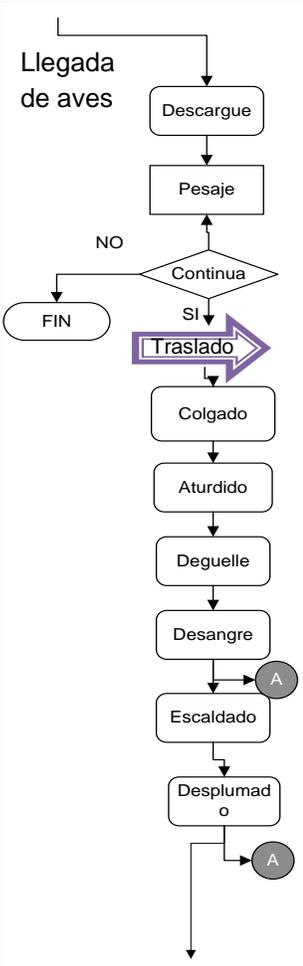
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
<b>Operario área sucia</b>	Supervisor área sucia	Recibir el ave y ejecutar las actividades necesarias para facilitar el proceso en la línea de eviscerado.
<b>Operario área Línea de eviscerado</b>	Supervisor área línea de eviscerado	Recibir el ave del área sucia y ejecutar las actividades necesarias para la extracción de la víscera.
<b>Operario área Limpia</b>	Supervisor de área limpia	Recibir el ave del área sucia y ejecutar los procedimientos necesarios para la extracción de la víscera.
<b>Operario brigada de limpieza y desinfección</b>	Operarios de calidad	Ejecutar las labores de limpieza y desinfección.
<b>Operario área subproducto</b>	Jefe de producción	Recibir los subproductos provenientes del área línea de eviscerado.
<b>Supervisor área sucia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área sucia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área línea de eviscerado</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área Línea de eviscerado, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área limpia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área limpia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.

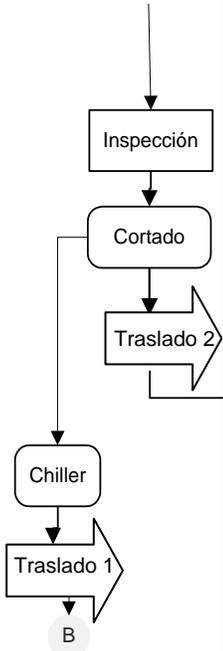
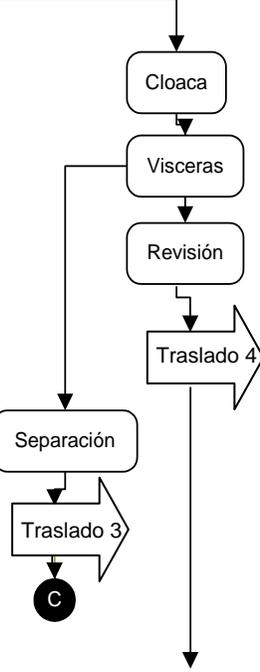
Fuente. Autora del proyecto

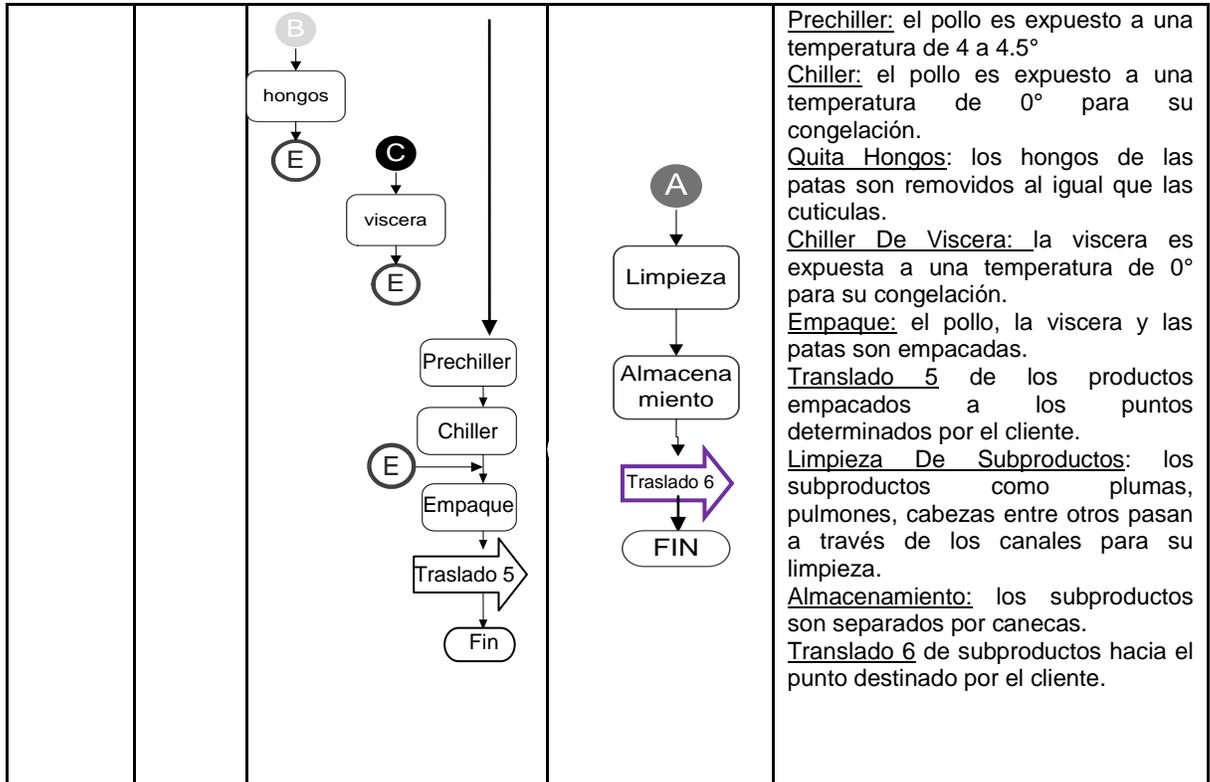
### 3. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA PLANTA PROCESADORA DE AVES

El diagrama de procesos presente en la tabla 2. *Diagrama de procesos planta de producción* hace referencia a las actividades ejecutadas en la planta de producción de Avinsa Sas., especificadas individualmente en la tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.*

Tabla 2. Diagrama de procesos planta de producción

ÁREA SUCIA	ÁREA LIMPIA	EVISCE RADO	SUBPRODUCTO	DESCRIPCIÓN DE CARGO
 <pre> graph TD     A[Llegada de aves] --&gt; B[Descargue]     B --&gt; C[Pesaje]     C --&gt; D{Continua}     D -- NO --&gt; E([FIN])     D -- SI --&gt; F[Traslado]     F --&gt; G[Colgado]     G --&gt; H[Aturdido]     H --&gt; I[Deguelle]     I --&gt; J[Desangre]     J --&gt; K[Escaldado]     K --&gt; L[Desplumado]     J --&gt; A1((A))     L --&gt; A2((A))     </pre>				<p><u>Descargue:</u> los guacales son trasladados hasta la bascula de pesaje.</p> <p><u>Pesaje:</u> los guacales son pesados y se verifica que el peso se encuentre en los estandares establecidos.</p> <p><u>Continua:</u> Se verifica si el ave se encuentra vivo para continuar su proceso.</p> <p><u>Traslado</u> de las aves desde la báscula a la zona de colgado.</p> <p><u>Colgado:</u> el ave es retirada del guacal y es ubicada en los ganchos.</p> <p><u>Aturdidor:</u> el ave es aturdida por medio de una descarga eléctrica.</p> <p><u>Deguelle:</u> el operario realiza un corte cervical para inciar el desangrado.</p> <p><u>Desangre:</u> el ave entra al canal de desangre, la sangre pasa hacia el área de subproductos.</p> <p><u>Escaldado:</u> el ave es sumergida en la escaldadora, facilitando posteriormente el proceso de remocion de la pluma.</p> <p><u>Desplumado:</u> el ave pasa a través de la máquina donde es desplumada. La pluma es recibida en el área de subproductos.</p>

ÁREA SUCIA		ÁREA LIMPIA	EVIS CER ADO	SUBPROD UCTO	DESCRIPCIÓN DE CARGO
					<p><u>Inspección Y Remoción:</u> se verifica que no queden plumas en el ave, extrayendo las representes.</p> <p><u>Cortado De Patas:</u> las patas son cortadas por medio de una cierra circular, posteriormente estas caen al chiller.</p> <p><u>Chiller De Patas:</u> las patas son expuestas a altas temperaturas para facilitar el proceso de quitar hongos.</p> <p><u>Traslado 1</u> de las patas desde el área sucia al área limpia.</p> <p><u>Traslado 2</u> del pollo desde el área sucia al área línea de eviscerado.</p> <p><u>Extracción De La Cloaca:</u> las cloacas son extraidas pro medio de la pistola de cloaca.</p> <p><u>Extracción De Viscera:</u> a través de la línea la viscera es extraida (higado, corazon, molleja, grasa, cabeza).</p> <p><u>Separación De Viscera:</u> la viscera es separada en canastas. Las visceras que no no fueron nombradas en el numeral 17 circulan hacia el área de subproductos.</p> <p><u>Traslado 3</u> de la viscera desde el área línea de eviscerado hasta el área limpia.</p> <p><u>Revisión:</u> se verifica la extracción total de las visceras y se eliminan pares existentes no deseadas.</p> <p><u>Traslado 4</u> del pollo al área limpia.</p>
ÁREA SUCIA	ÁREA LIMPIA	LÍNEA DE EVISKERADO	SUBPRODUCTO	DESCRIPCIÓN DE CARGO	



**NOTA:** diariamente la limpieza es generada al final de la jornada por la brigada de limpieza y aseo a través de toda la planta.

Fuente. Autora del proyecto



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

## 5. MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

El manual de funciones fue presentado por las áreas especificadas en las funciones del cargo tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.* El manual de funciones final se logra evidenciar en la figuras siguientes:

Tabla 3. Manual de funciones área sucia.

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
	<b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE CARGO:</b> Operario Planta Procesadora de aves
<b>ÁREA:</b> Sucia
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso.
<b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley
<b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Supervisor de Área Sucia, Jefe de Producción.
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Recibir el ave y ejecutar los procedimientos necesarios para comenzar el proceso en la línea de eviscerado.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- Recibir el ave en el momento en que estos ingresan a la planta en los camiones, los cuales manejan una carga de 250 guacales aproximadamente.
- Descargar los guacales desde el camión hacia la báscula de pesaje, formando bloques de un porcentaje de guacales por camión para posteriormente ser pesados.
- Registrar el pesaje de las aves, dado en la báscula, en las planillas proporcionadas por producción.
- Movilizar el guacal desde la báscula hasta la banda transportadora de colgado.
- Colocar los guacales en la banda perteneciente a la zona de colgado, abriendo la tapa superior del guacal.
- Retirar las aves de los guacales y colgar las aves en los ganchos de la línea de colgado.
- Retirar los guacales vacíos de la banda transportadora por el extremo derecho, ubicarlos por bloques y hacerle la limpieza con la Karcher.
- Organizar los guacales vacíos en bloques y ejecutar la limpieza de estos.
- Movilizar los guacales vacíos hacia el camión, y organizarlos para preparar la salida
- Realizar un corte cervical, perforando adecuadamente la yugular.
- Revisar el ave, inmediatamente después de salir de la desplumadora, removiendo cualquier tipo de plumaje existente después del desplumado.

#### FUNCIONES ESPORÁDICAS

- Eliminar la piel existente en las patas, luego de ser pasada por el chiller de patas.
- Movilizar las canastas.
- Limpiar esporádicamente el piso bajo la banda transportadora, para lograr una mejor

Elaborado por: LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	Pág. 11 APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	--



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- movilidad de los guacales.
- Remover hongos existentes en las patas.

## RESPONSABILIDADES

- POR HERRAMIENTAS Y EQUIPO: Banda Transportadora, línea de colgado, Pistola Karcher, Cuchillos.
- POR ELEMENTOS DE PROTECCIÓN: Protectores auditivos, peto, Gafas antiempañantes, cofia, tapabocas, dotación, botas caña alta, guantes (el material depende del proceso a seguir).
- POR CONTACTO CON EL PÚBLICO: personal de otras áreas del proceso en la misma empresa, al igual que con sus superiores y jefes según el organigrama.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EXPERIENCIA

- Experiencia en cargos relacionados con el procesamiento de aves, bajo altos índices de presión, exigencia y presión en la excelencia de resultados.

### NIVEL DE ESFUERZO:

- Mental: Alto constante.
- Físico: Alto constante
- Visual: Alto constante.

### HABILIDADES Y COMPETENCIAS:

El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

### CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

### OBSERVACIONES :

Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantenga el control en cualquier circunstancia
- Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.
- Use adecuadamente los elementos de protección personal.
- Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.
- Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 12

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



**MANUAL DE FUNCIONES  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**



Fuente. Autora del proyecto

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 13

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

Tabla 4. Manual de funciones área línea de eviscerado

	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
	<b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>NOMBRE CARGO:</b> Operario Planta Procesadora de aves
<b>ÁREA:</b> Línea de Eviscerado
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso.
<b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley
<b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Supervisor de Línea de eviscerado, Jefe de Producción.
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Recibir el ave del área sucia y ejecutar los procedimientos necesarios para la extracción de la víscera.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir el pollo provenientes del área sucia, colgándola de su pierna y cabeza en el gancho para iniciar los procesos de la línea de eviscerado.</li><li>• Extraer la cloaca, realizando una abertura en la parte baja del abdomen con la pistola de cloaca.</li><li>• Realizar corte abdominal con el cuchillo.</li><li>• Extraer el hígado y ubicarlo en canastas.</li><li>• Bajar grasa.</li><li>• Extraer corazones y ubicarlo en canastas.</li><li>• Extraer y realizar un corte en la mitad de las mollejas, ubicándolas posteriormente en canastas.</li><li>• Raspar mollejas en la máquina denominada raspadora de mollejas.</li><li>• Revisar la calidad del proceso de eviscerado.</li><li>• Realizar corte con tijeras en el pescuezo y posteriormente bajarlo.</li><li>• Extraer el buche del ave.</li><li>• Extraer el ventrículo, encontrado junto a la molleja.</li><li>• Extraer los pulmones del ave con los tenedores.</li><li>• Realizar una inspección general final asegurando el éxito de cada proceso aplicados en la línea de eviscerado, al mismo tiempo dirigir las aves con algún tipo de proceso mal aplicado, hacia los operarios definidos para corregir estos errores.</li></ul>
<b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Limpiar esporádicamente el piso bajo línea de eviscerado, logrando una mejor movilidad de las canastas con víscera y seguridad en la movilidad del personal.</li><li>• Acercar las canastas con molleja hacia la máquina raspadora de molleja.</li><li>• Arrastrar las canastas con víscera hacia el área Limpia. (corazón, hígado, molleja).</li><li>• Inspeccionar el canal al paso de víscera desechada, identificando aquellas que pudieron</li></ul>

Elaborado por: LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	Pág. 14 APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	--



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- ser identificadas como desechos por error.
- Remover hongos existentes en las patas

## RESPONSABILIDADES

- POR HERRAMIENTAS Y EQUIPO: Ganchos pertenecientes a la línea de eviscerado, pistola de cloaca, cuchillos, raspadora de mollejas, tijeras, tenedores, canastas.
- POR ELEMENTOS DE PROTECCIÓN: Protectores auditivos, peto, Gafas antiempañantes, cofia, tapabocas, dotación, botas caña alta, guantes (el material depende del proceso a seguir ya sea malla o de látex).
- POR CONTACTO CON EL PÚBLICO: personal de otras áreas del proceso en la misma empresa, al igual que con sus superiores y jefes según el organigrama.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EXPERIENCIA

- Experiencia en cargos bajo altos índices de presión, exigencia y presión en la excelencia de resultados

### NIVEL DE ESFUERZO:

- Mental: Alto constante.
- Físico: Alto constante
- Visual: Alto constante.

### HABILIDADES Y COMPETENCIAS:

El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

### CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

### OBSERVACIONES :

Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantenga el control en cualquier circunstancia
- Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.
- Use adecuadamente los elementos de protección personal.
- Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 15

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**



Fuente. Autora del proyecto

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 16

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.</b>	<b>TALENTO HUMANO 2011</b>
---	---	--------------------------------

Tabla 5. Manual de funciones área limpia.

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
	<b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE CARGO:</b> Operario Planta Procesadora de aves
<b>ÁREA:</b> Área limpia
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso.
<b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley
<b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Supervisor de Línea de eviscerado, Jefe de Producción.
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Recibir el ave del área sucia y ejecutar los procedimientos necesarios para la extracción de la víscera.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el pollo proveniente del área de la línea de eviscerado, antes de ingresarlo al prechiller.</li> <li>• Realizar lavado al ave, con el fin de remover partículas de sangre restantes en el pollo.</li> <li>• Verificar la expulsión del ave desde el prechiller hacia la banda transportadora.</li> <li>• Empacar y revisar el pollo luego de ser expulsado por el chiller, depositándolo en canastas de 12 unidades, para después ser llevado a su sitio de almacenamiento.</li> <li>• Realizar el conteo y la inspección, para asegurar la calidad de los resultados.</li> <li>• Identificar y colocar el número exacto de víscera que pertenecerá a una bolsa de empaque de menudencia.</li> <li>• Arrastrar las canastas en torres de 5 canastas desde los cuartos fríos hacia los camiones de despacho, para posteriormente ser ubicados en ellos.</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducir las canastas con el pollo empacado hacia los cuartos fríos donde son almacenados cumpliendo con la cadena de frío necesaria para su conservación.</li> <li>• Recibir las respectivas vísceras enviadas desde el canal de eviscerado, colocándolas posteriormente en el chiller perteneciente a el tipo de víscera.</li> <li>• Transportar las vísceras en canastas desde cada chiller hacia la máquina empacadora.</li> <li>• Conducir la víscera en canastas de 12 unidades hacia los cuartos fríos.</li> <li>• Limpiar esporádicamente el piso y las estibas, logrando una mejor movilidad de las canastas con víscera, pollo empacado y seguridad en la movilidad del personal.</li> <li>• Remover hongos existentes en las patas</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POR HERRAMIENTAS Y EQUIPO:</b> Ganchos pertenecientes a la línea de eviscerado, pistola de cloaca, cuchillos, raspadora de mollejas, tijeras, tenedores, canastas.</li> <li>• <b>POR ELEMENTOS DE PROTECCIÓN:</b> Protectores auditivos, peto, Gafas antiempañantes, cofia, tapabocas, dotación para altas temperaturas, botas caña alta, guantes (el material depende del proceso a seguir ya sea malla o de látex).</li> <li>• <b>POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:</b> personal de otras áreas del proceso en la misma</li> </ul>

Elaborado por: LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	Pág. 17
	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

empresa, al igual que con sus superiores y jefes según el organigrama.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EXPERIENCIA

- Experiencia en cargos bajo altos índices de presión, exigencia y presión en la excelencia de resultados

### NIVEL DE ESFUERZO:

- Mental: Alto constante.
- Físico: Alto constante
- Visual: Alto constante.

### HABILIDADES Y COMPETENCIAS:

El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

### CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

### OBSERVACIONES :

Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantenga el control en cualquier circunstancia
- Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.
- Use adecuadamente los elementos de protección personal.
- Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.
- Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**

Fuente. Autora del proyecto



Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 18

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.</b>	<b>TALENTO HUMANO 2011</b>
---	---	--------------------------------

Tabla 6. Manual de funciones brigada de aseo

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
	<b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE CARGO:</b> Operario planta procesadora de aves
<b>ÁREA:</b> Brigada de aseo (Área Sucia – Área limpia – Área línea de eviscerado)
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso. <b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley. <b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Producción. <b>OBJETIVO GENERAL:</b> Ejecutar las labores de limpieza y desinfección.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavar y desinfectar las máquinas y herramientas usadas durante el proceso. (chillers, cadena, raspa mollejas, pistola, canal de desangre, escaldadora, peladora de patas, desplumadora, empacadora de menudencia y el piso en la totalidad de la planta).</li> <li>• Lavar y desinfectar paredes de la planta procesadora en su totalidad, es decir, las pertenecientes a las tres áreas (limpia, sucia y cadena de eviscerado).</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocupar el puesto de operarios designados por el supervisor o jefe de producción en caso que existan faltantes de operarios en el proceso de producción.</li> <li>• Realizar aseo en la empresa en general en caso de ser designado por el jefe de producción.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POR HERRAMIENTAS Y EQUIPO:</b> Ganchos pertenecientes a la línea de eviscerado, pistola de cloaca, raspadora de mollejas, canastas, chillers, desplumadora, escaldadora, canal de desangre, banda tranpostadora de guacales, aturridora.</li> <li>• <b>POR ELEMENTOS DE PROTECCIÓN:</b> Gafas antiempañantes, cofia, tapabocas, dotación para altas temperaturas, botas caña alta, guantes (el material depende del proceso a seguir ya sea malla o de látex).</li> <li>• <b>POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:</b> personal de otras áreas del proceso en la misma empresa, al igual que con sus superiores y jefes según el organigrama.</li> </ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<p><b>EXPERIENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en cargos bajo altos índices de presión, exigencia y presión en la excelencia de resultados</li> </ul>
<p><b>NIVEL DE ESFUERZO:</b></p>

Elaborado por: LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	Pág. 19
	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- Mental: Alto constante.
- Físico: Alto constante
- Visual: Alto constante.

## HABILIDADES Y COMPETENCIAS:

El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

## CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

## OBSERVACIONES :

Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantenga el control en cualquier circunstancia
- Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.
- Use adecuadamente los elementos de protección personal.
- Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.
- Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**



Fuente. Autora del proyecto

Elaborado por:	Pág. 20
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.</b>	TALENTO HUMANO 2011
---	---	------------------------

Tabla 7. Manual de funciones área subproductos

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
	<b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE CARGO:</b> Operario planta procesadora de aves
<b>ÁREA:</b> Área Subproductos
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso. <b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley. <b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Producción. <b>OBJETIVO GENERAL:</b> Recibir los subproductos provenientes del área línea de eviscerado.

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<b>FUNCIONES PRINCIPALES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POR SUPERVISIÓN:</b> Responsable de dirigir y controlar los cargos asignados.</li> <li>• <b>POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b> Se maneja información importante con efectos graves sobre estrategias de producción.</li> <li>• <b>POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:</b> Responsable de relacionarse siempre con el personal interno de la planta de producción e igualmente los Jefes de esta.</li> <li>• <b>POR MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS:</b> Se requiere de responsabilidad sobre todas las máquinas y herramientas usadas por los operarios en el área línea de eviscerado. .</li> <li>• <b>POR ERRORES:</b> Son características del puesto a la hora de realizar su trabajo, tener un alto nivel de atención y cuidado.</li> </ul>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

<b>EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia suficiente en cargos similares en empresas de sacrificio.</li> </ul>
<b>NIVEL DE ESFUERZO:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mental: Alto constante.</li> <li>• Físico: Alto constante</li> <li>• Visual: Alto constante.</li> </ul>
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS:</b>  El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:



## MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

### CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

### OBSERVACIONES :

- **POR HERRAMIENTAS Y EQUIPO:** Ganchos pertenecientes a la línea de eviscerado, pistola de cloaca, cuchillos, raspadora de mollejas, tijeras, tenedores, canastas.
- **POR ELEMENTOS DE PROTECCIÓN:** Protectores auditivos, peto, Gafas antiempañantes, cofia, tapabocas, dotación para altas temperaturas, botas caña alta, guantes (el material depende del proceso a seguir ya sea malla o de látex).
- **POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:** personal de otras áreas del proceso en la misma empresa, al igual que con sus superiores y jefes según el organigrama.

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**



Fuente. Autora del proyecto

Elaborado por:	Pág. 22
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.</b>	<b>TALENTO HUMANO 2011</b>
---	---	--------------------------------

Tabla 8. Manual de funciones supervisor área sucia.

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
	<b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>

**IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>NOMBRE CARGO:</b> Supervisor Área sucia
<b>ÁREA:</b> Área Sucia
<p><b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso.  <b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley.  <b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Producción.  <b>OBJETIVO GENERAL:</b> Supervisar a los operarios en el área sucia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.</p>

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los niveles de producción diarios.</li> <li>• Comunicar y/o aplicar correcciones necesarias durante el proceso del área sucia para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Liderar y supervisar los operarios pertenecientes al área sucia.</li> <li>• Controlar y organizar la correcta rotación del producto de un proceso a otro.</li> <li>• Verificar la llegada y salida de camiones provenientes de las granjas.</li> <li>• Hacer seguimiento de las temperaturas y presiones registradas para las máquinas que manejan algún tipo de gas.</li> <li>• Elaborar informes sobre las aves ingresadas a proceso del área sucia.</li> <li>• Calcular cuidadosamente el tiempo de entrada del producto vs personal presente en el área.</li> <li>• Informar y hacer cumplir órdenes dadas por el Jefe de producción.</li> </ul>
<p><b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y crear estrategias para la optimización de los procesos del área sucia.</li> <li>• Cumplir con los planes de producción diarios.</li> <li>• Todas las demás órdenes dadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Reportar situaciones y buscar soluciones a problemas que comprometan la seguridad y la salud de los operarios del área sucia.</li> </ul>
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POR SUPERVISIÓN:</b> Responsable de dirigir y controlar los cargos asignados.</li> <li>• <b>POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b> Se maneja información importante con efectos graves sobre estrategias de producción.</li> </ul>

Elaborado por:	Pág. 23
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- **POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:** Responsable de relacionarse siempre con el personal interno de la planta de producción e igualmente los Jefes de esta.
- **POR MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS:** Se requiere de responsabilidad sobre todas las máquinas y herramientas usadas por los operarios en el área sucia.
- **POR ERRORES:** Son características del puesto a la hora de realizar su trabajo, tener un alto nivel de atención y cuidado.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EXPERIENCIA

- Experiencia suficiente en cargos similares en empresas de sacrificio.

### NIVEL DE ESFUERZO:

- Mental: Alto constante.
- Físico: Alto constante
- Visual: Alto constante.

### HABILIDADES Y COMPETENCIAS:

El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

### CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

### OBSERVACIONES :

Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantenga el control en cualquier circunstancia
- Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.
- Use adecuadamente los elementos de protección personal.
- Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.
- Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**



Fuente. Autora del proyecto

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 24

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.</b>	<b>TALENTO HUMANO 2011</b>
---	---	--------------------------------

Tabla 9. Manual de funciones supervisor área línea de eviscerado.

 <p><b>Avinsa</b> NIT. 800008307 - 4</p>	<b>MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>  <b>ENERO DE 2011</b>	<b>VERSIÓN 2</b>
<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE CARGO:</b> Supervisor Área Línea de eviscerado		
<b>ÁREA:</b> Área Línea de eviscerado		
<p> <b>HORARIO DE TRABAJO:</b> Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso.  <b>SALARIO:</b> Mínimo + prestaciones de ley.  <b>CARGO SUPERVISADO POR:</b> Jefe de Producción.  <b>OBJETIVO GENERAL:</b> Supervisar a los operarios en el área Línea de eviscerado, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.         </p>		
<b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>		
<p><b>FUNCIONES PRINCIPALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener los niveles de producción diarios.</li> <li>• Comunicar y/o aplicar correcciones necesarias durante el proceso del área línea de eviscerado para el cumplimiento de los objetivos.</li> <li>• Liderar y supervisar los operarios pertenecientes al área línea de eviscerado</li> <li>• Controlar y organizar la correcta rotación del producto de un proceso a otro.</li> <li>• Verificar el correcto uso de las herramientas y máquinas por los operarios.</li> <li>• Calcular cuidadosamente el tiempo de entrada del producto a la línea de eviscerado vs personal presente en el área.</li> <li>• Informar y hacer cumplir órdenes dadas por el Jefe de producción.</li> </ul>		
<p><b>FUNCIONES ESPORÁDICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar y crear estrategias para la optimización de los procesos del área línea de eviscerado.</li> <li>• Cumplir con los planes de producción diarios.</li> <li>• Todas las demás órdenes dadas por el jefe inmediato.</li> <li>• Reportar situaciones y buscar soluciones a problemas que comprometan la seguridad y la salud de los operarios del área línea de eviscerado.</li> </ul>		
<p><b>RESPONSABILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>POR SUPERVISIÓN:</b> Responsable de dirigir y controlar los cargos asignados.</li> <li>• <b>POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:</b> Se maneja información importante con efectos graves sobre estrategias de producción.</li> <li>• <b>POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:</b> Responsable de relacionarse siempre con el personal interno de la planta de producción e igualmente los Jefes de esta.</li> </ul>		

Elaborado por:	Pág. 25
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- **POR MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS:** Se requiere de responsabilidad sobre todas las máquinas y herramientas usadas por los operarios en el área línea de eviscerado. .
- **POR ERRORES:** Son características del puesto a la hora de realizar su trabajo, tener un alto nivel de atención y cuidado.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>EXPERIENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Experiencia suficiente en cargos similares en empresas de sacrificio.</li></ul>	
<b>NIVEL DE ESFUERZO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mental: Alto constante.</li><li>• Físico: Alto constante</li><li>• Visual: Alto constante.</li></ul>	
<b>HABILIDADES Y COMPETENCIAS:</b> <p>El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Velocidad</li><li>• Precisión</li><li>• Iniciativa</li><li>• Trabajo bajo presión</li><li>• Recursividad</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Cumplimiento de tareas</li></ul>	
<b>CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Riesgo físico: Alto</li></ul>	
<b>OBSERVACIONES :</b> <p>Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Mantenga el control en cualquier circunstancia</li><li>• Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.</li><li>• Use adecuadamente los elementos de protección personal.</li><li>• Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.</li><li>• Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.</li></ul>	
<b>Fecha edición:</b> Enero 2011. <b>Revisó:</b> Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana <b>Dirigido por:</b>	

Fuente. Autora del proyecto

Tabla 10. *Manual de funciones supervisor área limpia.*

Elaborado por: LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	Pág. 26 APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	--



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011



## MANUAL DE FUNCIONES Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

ENERO DE 2011

VERSIÓN 2

### IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

**NOMBRE CARGO:** Supervisor Área Limpia

**ÁREA:** Área Limpia

**HORARIO DE TRABAJO:** Lunes a Sábado 8 horas según lo requiera el proceso.

**SALARIO:** Mínimo + prestaciones de ley.

**CARGO SUPERVISADO POR:** Jefe de Producción.

**OBJETIVO GENERAL:** Supervisar a los operarios en el área limpia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.

### DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

#### FUNCIONES PRINCIPALES

- Mantener los niveles de producción diarios.
- Comunicar y/o aplicar correcciones necesarias durante los procesos del área comprimiendo los objetivos.
- Liderar y supervisar los operarios pertenecientes al área limpia.
- Controlar y organizar la correcta rotación del producto de un proceso a otro.
- Verificar el correcto uso de las herramientas y máquinas por los operarios.
- Calcular cuidadosamente el tiempo de entrada y salida del producto (pollo y vísceras) al prechiller y chillers.
- Verificar la temperatura correcta de los chillers, prechiller y cuartos fríos.
- Verificar y controlar el almacenamiento correcto del producto en los cuartos fríos.
- Verificar los despachos de las canastas con el producto.
- Informar y hacer cumplir órdenes dadas por el Jefe de producción.

#### FUNCIONES ESPORÁDICAS

- Coordinar y crear estrategias para la optimización de los procesos del área limpia.
- Cumplir con los planes de producción diarios.
- Todas las demás órdenes dadas por el jefe inmediato.
- Reportar situaciones y buscar soluciones a problemas que comprometan la seguridad y la salud de los operarios del área limpia.

#### RESPONSABILIDADES

- **POR SUPERVISIÓN:** Responsable de dirigir y controlar los cargos asignados.
- **POR INFORMACIÓN CONFIDENCIAL:** Se maneja información importante con efectos graves sobre estrategias de producción.
- **POR CONTACTO CON EL PÚBLICO:** Responsable de relacionarse siempre con el personal interno de la planta de producción e igualmente los Jefes de esta.

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 27

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

- **POR MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS:** Se requiere de responsabilidad sobre todas las máquinas y herramientas usadas por los operarios en el área línea de eviscerado. .
- **POR ERRORES:** Son características del puesto a la hora de realizar su trabajo, tener un alto nivel de atención y cuidado.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### EXPERIENCIA

- Experiencia suficiente en cargos similares en empresas de sacrificio.

### NIVEL DE ESFUERZO:

- Mental: Alto constante.
- Físico: Alto constante
- Visual: Alto constante.

### HABILIDADES Y COMPETENCIAS:

El puesto requiere una persona que tenga las siguientes habilidades y competencias:

- Velocidad
- Precisión
- Iniciativa
- Trabajo bajo presión
- Recursividad
- Trabajo en equipo
- Cumplimiento de tareas

### CONDICIONES DE SALUD Y TRABAJO:

- Riesgo físico: Alto

### OBSERVACIONES :

Se recomienda para lograr un excelente desempeño del cargo , que el empleado cumpla con los siguientes requisitos:

- Mantenga el control en cualquier circunstancia
- Acate órdenes provenientes de Supervisores y/o Jefes de áreas.
- Use adecuadamente los elementos de protección personal.
- Participe en las actividades creadas por la empresa, referentes a la integración y desarrollo del personal.
- Establezca buenas relaciones interpersonales con sus compañeros y Jefes.

**Fecha edición:** Enero 2011.

**Revisó:** Estudiante Universidad Pontificia Bolivariana

**Dirigido por:**



Fuente. Autora del proyecto

Elaborado por:

LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ

Pág. 28

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



## MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

### CONCLUSIONES

El cambio a partir de la aplicación del manual, se notará en el aumento de niveles de productividad, ya que los operarios de cada área tendrán definidas sus labores, manejando durante una jornada de trabajo sin exponerse a cambios extremos de temperatura afectando su salud.

Al pertenecer el operario a una sola área, logra tomar mayor agilidad en las actividades realizadas allí, trayendo consigo mayores niveles de productividad en sus labores realiadas.

Los operarios frecuentemente deben rotar en la realización de actividades en la misma área, ya que esto beneficia el cambio de postura, evitando la ejecución de actividades monótonas durante el día, previniendo así enfermedades laborales.

La enfermedad laboral con mayor presencia en los operarios es el túnel del carpo, que aunque no fueron adquiridas en Avinsa Sas. afecta la labor cotidiana del trabajador.

Sin la ayuda del Jefe de producción, al igual que los supervisores de la planta de Avinsa Sas. es imposible la implementación del manual de funciones.

### RECOMENDACIONES

Elaborado por:	Pág. 29
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMÉN CECILIA VALDIVIESO



## MANUAL DE FUNCIONES PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

El jefe de producción, al igual que los supervisores de la planta de Avinsa Sas. deben ser consientes de la aplicación y los beneficios que trae consigo el manual de funciones.

El manual de funciones debe ser aplicado constantemente en la planta procesadora de aves. Es de vital importancia que el operario no realice actividades que no se encuentran estipuladas en el manual, a menos que sea una orden directa por el Jefe de producción.

En lo que hace referencia a la infraestructura, la planta necesita algunos cambios necesarios para el bienestar y el confort de los trabajadores, a su vez, estos cambios permitirían la conformidad total de las normas dictadas por el Invima para las plantas de procesamiento de animales.

Los minutos necesarios para la realización de las pausas activas deben ser permitidos para todo el personal de la planta. Los operarios pueden realizar ejercicios de distención en su propio puesto de trabajo disminuyendo a gran escala los niveles de cansancio por el esfuerzo físico.

Elaborado por:	Pág. 30
LUISA FERNANDA ALVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

**ANEXO B**  
**FORMATO APLICADO EN CUESTIONARIO**

El formato aplicado en el cuestionario para los operarios y los supervisores en la planta procesadora de aves se evidencia en la figura B1. *Formato de cuestionario* presentado a continuación.

Figura B1. *Formato de cuestionario*



**EMPRESA AVINSA SAS.**  
Análisis de Puesto de Trabajo

Fecha: Septiembre de 2010

El cuestionario presentado a continuación fue desarrollado por la practicante Luisa Fernanda Álvarez a nombre de la empresa Avinsa Sas. El objetivo principal es identificar las funciones y requisitos exigidos para cada cargo. Por favor, responda con total objetividad y honestidad las preguntas.

Su información es muy valiosa para cumplir con el propósito de la investigación que se lleva a cabo. Si usted presenta alguna pregunta, duda o problema con el desarrollo del cuestionario por favor diríjase a la persona que esté coordinando la actividad.

### 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

Cargo: \_\_\_\_\_  
Departamento: \_\_\_\_\_ Sede: \_\_\_\_\_  
Cargo del superior inmediato: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_ Horario: \_\_\_\_\_

OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO:

---

---

---

### 2. FUNCIONES

Describa las principales funciones del puesto, señalando la periodicidad con las que efectúa.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

### 3. CRITERIOS DE DESEMPEÑO

¿Cómo describiría con DATOS, los resultados exitosos de cada una de las funciones del puesto?

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

¿Está realizando ahora labores innecesarias? Si \_\_\_ No \_\_\_ descríbalas:

---

---

¿Debería realizar actividades que no están actualmente incluidas en el puesto? Si \_\_\_ No \_\_\_ descríbalas:

---

---

#### 4. EDUCACIÓN

Marque X sobre la línea que indique los requerimientos educativos del puesto.

- a)     \_\_\_ Educación básica primaria
- b)     \_\_\_ Educación básica secundaria
- c)     \_\_\_ Técnico superior
- d)     \_\_\_ Tecnólogo
- e)     \_\_\_ Pregrado
- f)     \_\_\_ Posgrado
- g)     \_\_\_ Especialista

Indique el grado que tenía cuando ocupó el puesto: \_\_\_\_\_

Haga una lista de temas o capacitación adicional que son necesarios:

\_\_\_\_\_

#### 5. EXPERIENCIA

¿Cuánta experiencia laboral previa, similar \_\_\_ o relacionada \_\_\_ es necesaria para una persona que empieza en este puesto?

- a)     \_\_\_ Ninguna
- b)     \_\_\_ Menos de tres meses
- c)     \_\_\_ Tres meses a 1 año
- d)     \_\_\_ Más de 1 año

¿Cuánto tiempo le tomara a un empleado con la educación y experiencia requerida familiarizarse totalmente las funciones y tareas a desempeñar?

\_\_\_\_\_

¿A qué puesto esperarías ser promovido?

\_\_\_\_\_

#### 6. NIVEL DE AUTONOMÍA E INICIATIVA

¿Qué supervisión requiere normalmente este puesto?

\_\_\_ Frecuente. Todas las tareas, salvo las variaciones menores, son realizadas por el supervisor.

\_\_\_ Varias veces al día. Esto para informar o recibir asesoría y/o asignaciones.

\_\_\_ Ocasional. En razón a que la mayoría de las tareas son repetitivas y están relacionadas con instrucciones y procedimientos habituales como normas.

\_\_\_ Supervisión limitada. La naturaleza del trabajo es tal que se desempeña en gran medida con responsabilidad propia después de asignado y elegido algún método.

\_\_\_ Los objetivos están delineados. El trabajo es evaluado primordialmente con base a los resultados generales y hay amplio margen de elección del método.

\_\_\_ Poca o inexistente supervisión directa. Se tienen facultades amplias para la selección, desarrollo y coordinación de los métodos dentro de un gran marco de referencia de políticas generales.

¿Cuáles son la naturaleza y alcance de cualquier decisión independiente que realice?

\_\_\_\_\_



a) Iluminación			
b) Ventilación			
c) Temperatura			
d) Infraestruct.			

Marque las condiciones objetables en las que realiza su trabajo e indique si la condición se presenta pocas veces, en ocasiones o con frecuencia:

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia		Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
<b>Polvo</b>				<b>Olores</b>			
<b>Suciedad</b>				<b>Ruido</b>			
<b>Calor</b>				<b>Humedad</b>			
<b>Frio</b>				<b>Exceso de agua</b>			
<b>Humo</b>							

## 12. RIESGO

Si Ud. Esta expuesto a sufrir accidentes de trabajo o enfermedades profesionales, indique el factor de riesgo al que está expuesto, trate de determinar su probabilidad de ocurrencia y efecto en salud:

Los factores de riesgo son los siguientes: químicos (gases, vapores, material particulado sea polvo o liquido); físicos (ruido, vibraciones, temperaturas extremas, presiones anormales, presiones normales, radiaciones ionizantes, radiaciones no ionizantes); biológicos (microorganismos de origen vegetal, animal, orgánico, inorgánico); ergonómico, psicosocial, condiciones físicas defectuosas (instalaciones locativas, mecánicos, incendio, eléctrico).

Tipo de riesgo	Probabilidad		
	Poca	Media	Alta

\_\_\_\_\_  
Firma del titular

\_\_\_\_\_  
Firma del jefe inmediato

Fuente. Autora del proyecto

**ANEXOS C  
DOCUMENTO FINAL  
MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE  
SACRIFICIO**



**MANUAL DE SELECCIÓN  
DE PERSONAL PARA LA  
PLANTA DE SACRIFICIO**

TALENTO HUMANO  
2011

**MANUAL DE SELECCIÓN**

**PLANTA PROCESADORA DE AVES  
AVINSA SAS.**

**2011**

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## INTRODUCCIÓN

El Manual Selección de Avinsa Sas. se crea en base a los procesos que se desprenden de las políticas de selección para la planta procesadora de aves. De la misma forma, este Manual busca propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución.

El presente Manual deberá ser revisado y de ser necesario actualizado con una frecuencia estipulada por la gerencia.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Conocer los pasos para la selección de personal de acuerdo a sus competencias. Mejorar los procesos de selección para tener a las personas más adecuadas al perfil requerido por la planta procesadora de aves.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Facilitar la adaptación del nuevo Jefe de Talento Humano al programa de selección.
- Conocer de una manera adecuada los elementos que debe llevar una selección de personal por Competencias laborales.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## CONTENIDO

	PÁG.
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Reseña histórica	6
4. Organigrama	7
5. Funciones de los cargos	8
6. Políticas de selección	9
7. Definición	11
8. Documentos	12
9. Responsable	13
10. Entrada	13
11. Salida	13
12. Diagrama de procesos de selección para la planta procesadora de aves	14

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## 1. MISIÓN

Ser una empresa dedicada al sacrificio de aves para el gremio avicultor, a la producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, presentes en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad cumpliendo las normas vigentes, apoyándose en personal calificado formado en valores éticos y morales, comprometidos con un producto competitivo a nivel comercial que cumpla con las expectativas de calidad obteniendo la total satisfacción en las necesidades de los clientes, siendo una empresa sostenible en el aprovechamiento de los Talentos naturales sin deteriorar los mismos, logrando su propio sustento y rentabilidad.

## 2. VISIÓN

En el 2015 Avinsa Sas., será una empresa reconocida por el gremio avicultor, caracterizada por su competitividad, calidad y responsabilidad socio ambiental, con uso de tecnologías eficientes y personal calificado en el sacrificio de aves y producción de hielo, cumpliendo los estándares de inocuidad, bajo las BPM, HACCP e ISO, brindando así, mayor calidad en los productos y confiabilidad a los clientes.

### **3. RESEÑA HISTÓRICA**

Fundada el 9 de Julio de 1.987 por cinco socios que realizaban el sacrificio manualmente para su propio beneficio, ubicándose en el Kilometro 2 vía Floridablanca - Piedecuesta.

En el 1995 la empresa aumentó su producción y recibió el nombre de Avipollo, dedicándose al sacrificio de aves a mayor escala, abriendo un punto de venta junto a la planta procesadora de aves.

En el año 2002, fue adquirida por la actual junta de socios, quienes decidieron abrir sus puertas a terceros y cambiar su nombre a Avinsa Ltda., convirtiéndose así, en una organización que presta servicio de procesamiento de aves a empresas procesadoras posicionadas en el mercado y/o asaderos de cadena presentes en la ciudad de Bucaramanga.

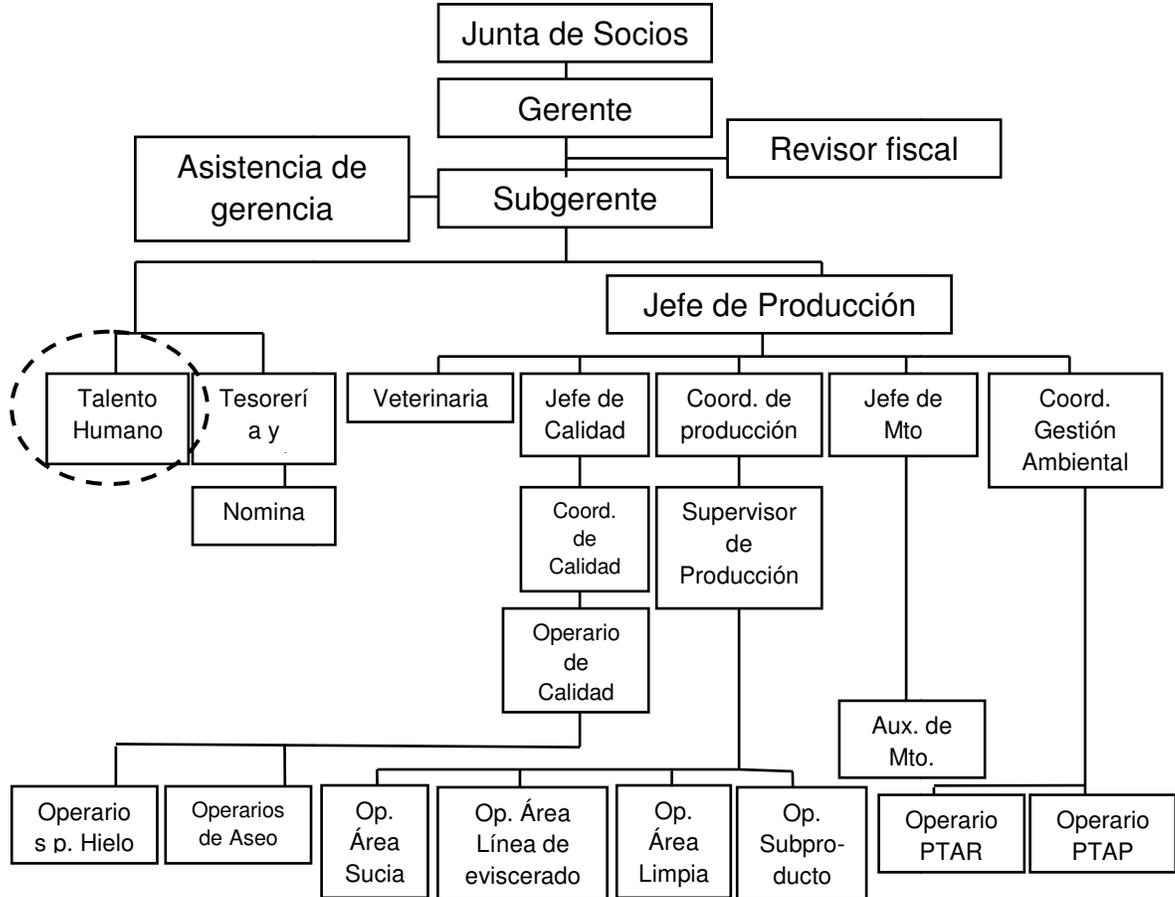
Adicionalmente, la empresa adquirió una planta productora de hielo, la cual provee el hielo necesario para los sacrificios diarios de la planta procesadora de aves de la propia empresa y el solicitado por otras empresas procesadoras de aves.

En el año 2010, cambia el porcentaje de participación de sus socios, pasando de ser sociedad limitada a una sociedad por acciones simplificadas, convirtiéndose en Avinsa Sas. Lo anterior corresponde a una alianza implementada con la Empresa Mac Pollo, la cual Avinsa toma como cliente potencial a cambio de beneficios tecnológicos y aseguramiento de pedidos continuos.

## 4. ORGANIGRAMA

El organigrama especifica la presencia del departamento de Talento Humano en la empresa Avinsa Sas. El cargo enmarcado en el organigrama de la figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*, realiza el proceso de selección.

Figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*



Fuente. Autora del proyecto

## 5. FUNCIONES DE LOS CARGOS

Los cargos operativos de la planta de producción, a los cuales el Jefe del Departamento de Talento Humano debe escoger los candidatos idóneos para la realización de esta actividad, junto con la identificación del jefe inmediato y los respectivos objetivos del cargo, se evidencian en la tabla A1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.* presentada a continuación.

Tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
<b>Operario área sucia</b>	Supervisor área sucia	Recibir el ave y ejecutar las actividades necesarias para facilitar el proceso en la línea de eviscerado.
<b>Operario área Línea de eviscerado</b>	Supervisor área línea de eviscerado	Recibir el ave del área sucia y ejecutar las actividades necesarias para la extracción de la víscera.
<b>Operario área Limpia</b>	Supervisor de área limpia	Recibir el ave del área sucia y ejecutar los procedimientos necesarios para la extracción de la víscera.
<b>Operario brigada de limpieza y desinfección</b>	Operarios de calidad	Ejecutar las labores de limpieza y desinfección.
<b>Operario área subproducto</b>	Jefe de producción	Recibir los subproductos provenientes del área línea de eviscerado.
<b>Supervisor área sucia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área sucia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área línea de eviscerado</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área Línea de eviscerado, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área limpia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área limpia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.

Fuente. Autora del proyecto

## **6. POLÍTICAS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

El personal seleccionado debe ser el que cumpla con los mayores requisitos necesarios para la realización del puesto requerido, es decir, el personal seleccionado entre los candidatos debe llenar los requisitos establecidos en el perfil del puesto para ser contratado por la empresa.

Las políticas de selección de personal están direccionadas por la cultura y valores asumidos por la alta administración de la empresa, teniendo en cuenta el régimen político del gobierno y algunos factores ambientales.

Para Avinsa Sas. es importante la retroalimentación entre sus trabajadores y la Gerencia, es por esto que se desea crear un sentido de comunicación y desarrollo mutuo en cada participante de los procesos de la empresa.

Las políticas específicas necesarias para la selección de personal en la empresa y la mejora de resultados de este departamento son:

- Toda vacante existente en la empresa contará con el perfil del puesto que permite orientar la búsqueda.
- El requerimiento de personal, debe ser efectuado con formularios de requisición de personal, dirigido al área de Talentos Humanos, quien le dará curso.
- Las vacantes estarán abiertas a postulantes externos, los trabajadores existentes en la empresa pueden postular personas que crean convenientes para ocupar el cargo, el departamento de Talento Humano estudiará si es apto o no para participar en el proceso de selección.
- En caso que se presentaran un mayor número de aspirantes que cumplen con los requisitos necesarios para el cargo en comparación al número de vacantes presentes en el momento, se ingresará la información de la persona a una base de datos que se tomará en cuenta en la próxima vacante.
- Todo aspirante deberá dar a la empresa su currículum y demás formatos de solicitud de empleo, esto pasará a ser propiedad de la empresa.
- Cada candidato que la empresa vea conveniente contratar, será sometido a un análisis médico general evaluando la capacidad física, a su vez, será

sometido a pruebas que verifiquen que la persona es apta para la manipulación de alimentos.

- La decisión final del candidato que se vea conveniente para ingresar a la empresa, será tomada por el Jefe de Producción, a través de una última entrevista.
- Los documentos y los reportes adquiridos durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, serán debidamente clasificadas y archivadas por el departamento de Talento Humano, siendo confidencial y exclusiva de la empresa.
- Los gastos presentados para el área de Talento Humano durante la selección de personal y los análisis médicos de cada candidato en proceso de selección serán responsabilidad de la empresa.
- Los gastos presentados por las pruebas que verifiquen la manipulación de alimentos por el candidato en proceso de selección serán responsabilidad del mismo candidato.
- Se prohíbe contratar personal menor de edad o extranjeros sin documentos legales al día.

## 7. DEFINICIÓN DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El procedimiento de selección de personal se define como es mostrado en la tabla 2. *Definición del proceso de selección de personal*

Tabla 2. *Definición del proceso de selección de personal*

<b>PROCESO</b>	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Gestión contratación – selección de personal para la planta procesadora de aves.
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las actividades dentro de un proceso de selección, para la contratación de personal para las áreas de la planta procesadora de aves.
<b>ALCANCE</b>	Proceso de contratación por selección desde la vacante hasta la firma del contrato.

Fuente: Autora del proyecto.

## 8. DOCUMENTOS

Los documentos obtenidos a lo largo del proceso de selección son archivados en el Departamento de Talento Humano. Estos documentos son presentados en la tabla 3. Documentos, junto con su lugar de almacenamiento, recuperación tiempo de recuperación y disposición.

Tabla 3. *Documentos*

NOMBRE	ALMACENA	RECUPERACIÓN	TIEMPO DE RECUPERACIÓN	DISPOSICIÓN
Hojas de vida de los trabajadores	Archivo del departamento de Talento Humano	Alfabéticamente ordenado	5 años luego del retiro del trabajador o 6 meses luego de estar pendiente a vacantes	Archivo muerto departamento de Talento Humano
Bases de datos			Actualización cada vez que se presenten vacantes	Archivo de bases de datos antiguas
Formato de solicitud de empleo		Hoja de vida de cada trabajador	5 años luego del retiro del trabajador o 6 meses luego de estar pendiente a vacantes	Archivo muerto departamento de Talento Humano
Resultado exámenes médicos y carnet de manipulador				

Fuente. Autora del proyecto



# MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## 9. RESPONSABLES

Jefe del Departamento de Talento Humano: recibe las hojas de vida con su formato de solicitud de empleo, informa a los candidatos en que etapa del proceso se encuentra y es responsable del archivo de la documentación obtenida durante el proceso de selección

Jefe de Producción: toma la decisión del ingreso final del candidato a la empresa por medio de la entrevista.

## 10. ENTRADAS

- Vacante en los procesos de la planta de sacrificio de aves de Avinsa Sas.
- Normatividad Interna del reglamento de trabajo.

## 11. SALIDAS

- Ingreso de trabajador a ocupar la vacante presentada.
- Documentos de trabajadores presentados a la vacante.

**ANEXOS D**  
**FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO**

Figura D1. Formato de solicitud de empleo

	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTOS HUMANOS</b>		VERSIÓN 1		
	<b>SOLICITUD DE EMPLEO</b>		2011		
<p><b>IMPORTANTE:</b> Llenar esta solicitud a mano, en caso de ser contratado, ésta formará parte de su archivo personal, por lo tanto llénela cuidadosamente y con datos correctos, la información será considerada con absoluta reserva.</p>					
<b>PUESTO SOLICITADO:</b>					
PRIMER APELLIDO		SEGUNDO APELLIDO		NOMBRES	
Dirección:			TELÉFONO:		
Lugar de Nacimiento:			Fecha de nacimiento:		
Edad:	Sexo: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/>	Libreta militar Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Estado civil	N° de hijos	Grupo sanguíneo
<b>EDUCACIÓN</b>					
<u>Nivel</u>	<u>Institución</u>	<u>Desde</u>	<u>Hasta</u>	<u>Especialidad</u>	
Primaria					
Secundaria					
Técnica					
Otros Cursos					
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>					
Empresa	Cargo	Desde	Hasta	Razón de salida	
<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>					
Nombre	Cargo	Empresa	Número de contacto		
Entregado por:			Recibido por:		
C.C.			C.C.		

Fuente. Autor del Proyecto

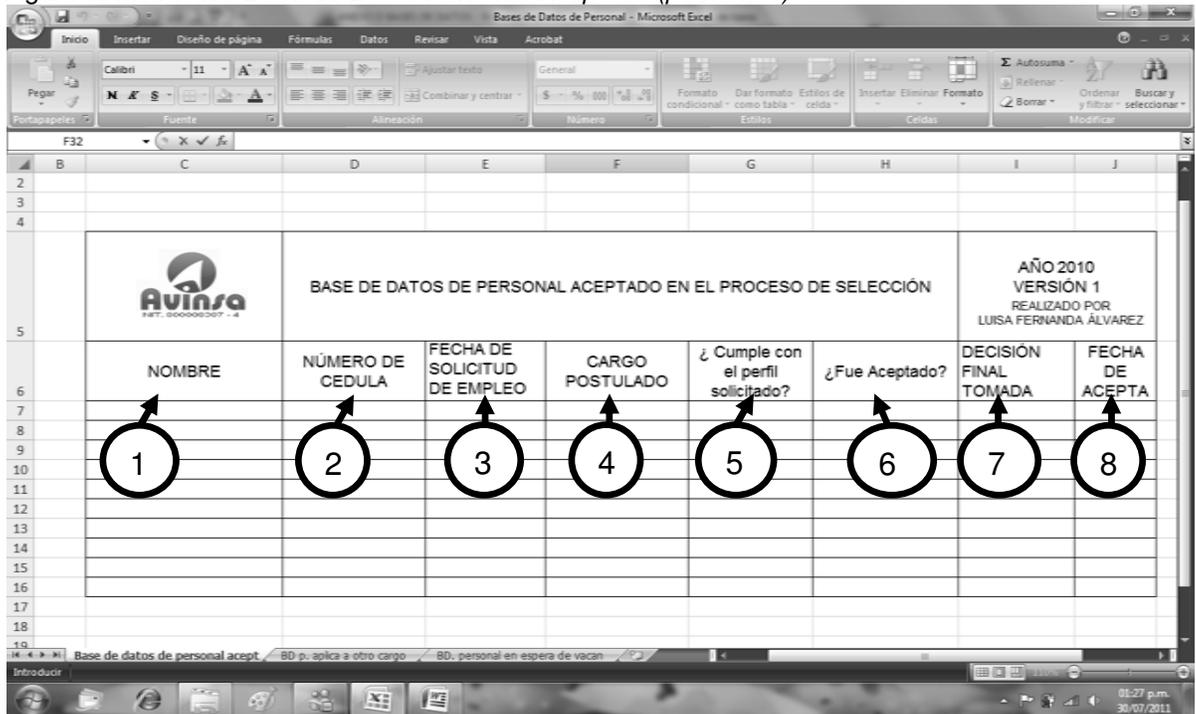
**ANEXOS E**  
**INSTRUCTIVO BASES DE DATOS DE PERSONAL**

El instructivo que verá a continuación, hace parte de las bases de datos de personal en excel, las cuales son registradas las hojas de vida luego de ser estudiadas. Se separan en 3 bases de datos principales.

1. Base de datos aceptadas en el proceso de selección.
2. Base de datos de personal que aplica a otro cargo en la empresa.
3. Base de datos de personal que se encuentra en espera de vacantes para el mismo cargo.

La pestaña de Bases de datos de personal aceptado se evidencia en la figura 1. *Instructivo Base de Datos Personal Aceptado (pestaña 1)*. Cada número de esta pestaña hace referencia a:

Figura 1. *Instructivo Base de Datos Personal Aceptado (pestaña 1)*



Avinsa		BASE DE DATOS DE PERSONAL ACEPTADO EN EL PROCESO DE SELECCIÓN					AÑO 2010 VERSIÓN 1 REALIZADO POR LUIA FERNANDA ÁLVAREZ	
NOMBRE	NÚMERO DE CEDULA	FECHA DE SOLICITUD DE EMPLEO	CARGO POSTULADO	¿Cumple con el perfil solicitado?	¿Fue Aceptado?	DECISION FINAL TOMADA	FECHA DE ACEPTA	
1	2	3	4	5	6	7	8	

Fuente. Autora del proyecto

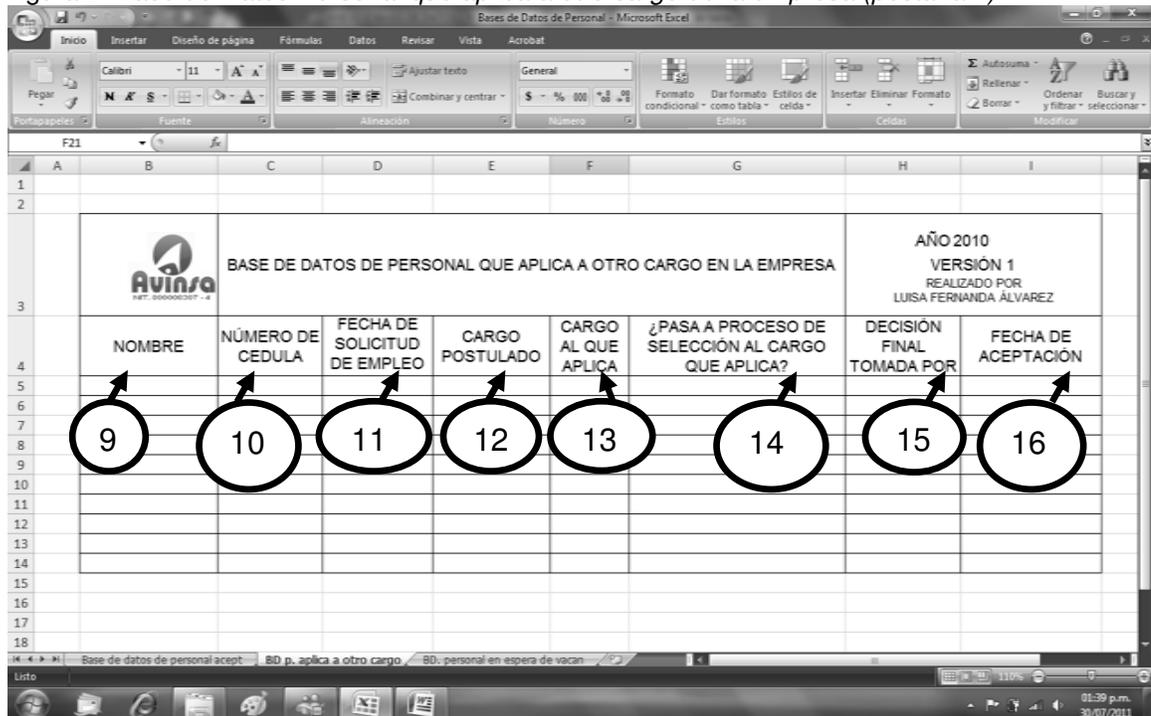
- 1 y 2 se especifican los datos personales del candidato.
3. Se ingresa la fecha en que el candidato pasó la hoja de vida y entregó el formato de solicitud de empleo.
4. Cargo al que el candidato fue postulado.
5. Se especifica si el candidato cumple o no con el perfil solicitado.
6. Se ingresa si o no en respuesta a si el candidato fue o no aceptado.
7. Se identifica la persona que tomó la última decisión. Normalmente es el Jefe de Producción o la Jefe de Talento Humano.

Elaborado por: LUIA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
---	---

8. Se ingresa la fecha en que fue tomada la decisión.

La siguiente pestaña es presentada en la figura 2. *Base de Datos Personal que aplica a otro cargo de la empresa (pestaña 2)*, la cual presenta:

Figura 2. *Base de Datos Personal que aplica a otro cargo de la empresa (pestaña 2)*



Avinsa		BASE DE DATOS DE PERSONAL QUE APLICA A OTRO CARGO EN LA EMPRESA					AÑO 2010 VERSIÓN 1 REALIZADO POR LUISA FERNANDA ÁLVAREZ	
NOMBRE	NÚMERO DE CEDULA	FECHA DE SOLICITUD DE EMPLEO	CARGO POSTULADO	CARGO AL QUE APLICA	¿PASA A PROCESO DE SELECCIÓN AL CARGO QUE APLICA?	DECISIÓN FINAL TOMADA POR	FECHA DE ACEPTACIÓN	
9	10	11	12	13	14	15	16	

Fuente. Autora del proyecto

9 y 10 datos personales del candidato

11. Se ingresa la fecha en que el candidato pasó la hoja de vida y entregó el formato de solicitud de empleo.

12. Cargo al que el candidato fue postulado.

13. Se especifica el cargo al cual el candidato no se postuló pero su perfil aplica.

14. Se ingresa si o no en respuesta a si el candidato sigue el proceso de selección al cargo que aplica.

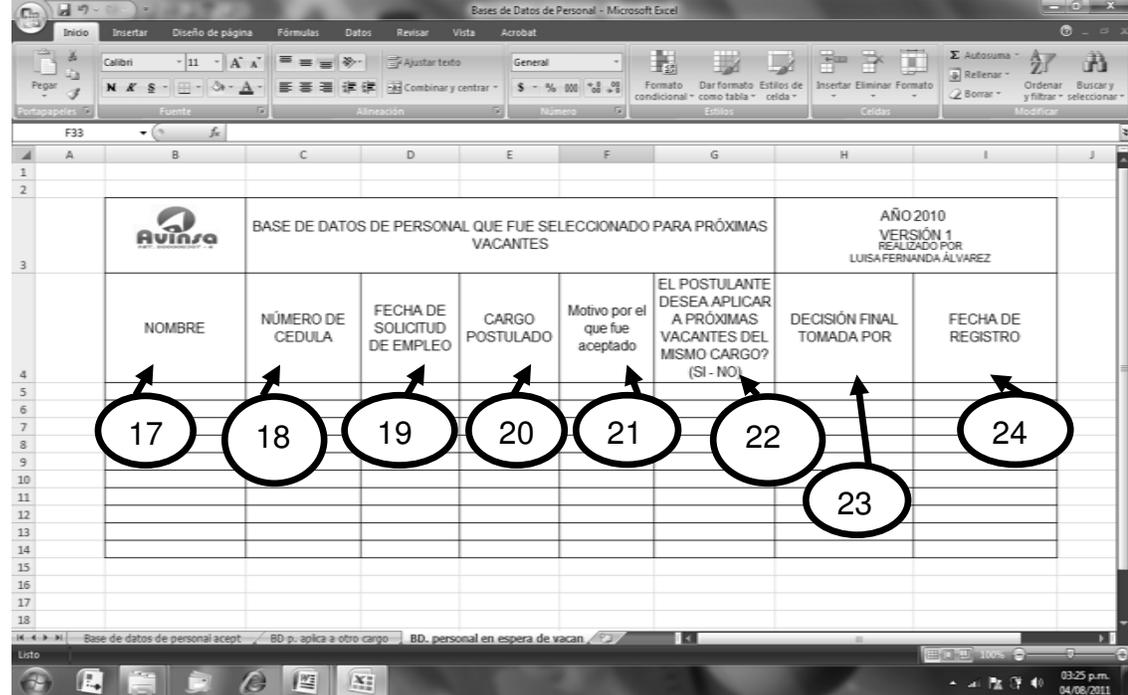
15. Se registra la persona que tomó la decisión de postular a este candidato a otro cargo.

16. Se ingresa la fecha en que fue tomada la decisión.

La siguiente pestaña es presentada en la figura 3. *Instructivo Base de Datos Personal que aplica a otro cargo de la empresa (pestaña 3)*, la cual presenta:

Elaborado por: LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	---

Figura D3. Instructivo Base de Datos Personal que aplica a otro cargo de la empresa (pestaña 3)



Avinsa		BASE DE DATOS DE PERSONAL QUE FUE SELECCIONADO PARA PRÓXIMAS VACANTES					AÑO 2010 VERSIÓN 1 REALIZADO POR LUISA FERNANDA ÁLVAREZ	
NOMBRE	NÚMERO DE CEDULA	FECHA DE SOLICITUD DE EMPLEO	CARGO POSTULADO	Motivo por el que fue aceptado	EL POSTULANTE DESEA APLICAR A PRÓXIMAS VACANTES DEL MISMO CARGO? (SI - NO)	DECISIÓN FINAL TOMADA POR	FECHA DE REGISTRO	
17	18	19	20	21	22	23	24	

Fuente. Autora del proyecto

17 y 18 datos personales del candidato

19. Se ingresa la fecha en que el candidato pasó la hoja de vida y entregó el formato de solicitud de empleo.

20. Cargo al que el candidato fue postulado.

21. Se especifica el motivo por el cual el candidato fue aceptado para el cargo postulado.

22. Se ingresa si o no en respuesta a si el candidato desea aplicar más adelante a vacantes presentes del mismo cargo.

23. Se registra la persona que tomó la decisión de postular a este candidato a otro cargo.

24. Se ingresa la fecha en que fue tomada la decisión.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

**ANEXOS F  
DOCUMENTO FINAL  
PROGRAMA DE INDUCCIÓN**



**PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**PROGRAMA DE INDUCCIÓN**

**PLANTA PROCESADORA DE AVES  
AVINSA SAS.**

**2011**

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



**PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**INTRODUCCIÓN**

En el trabajador descansa gran parte del éxito en los retos que se ha planteado y que se planteará la empresa en el corto y largo plazo. Se hace necesario, que el mismo sea desarrollado al máximo de su potencial y que a su vez este potencial sea aprovechado.

Tomando en consideración todo lo anterior y en la búsqueda de las actividades que lleven al desarrollo y aprovechamiento del trabajador, se ha diseñado el presente Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores del departamento de Talento Humano sobre las acciones que se dedica para proporcionar al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí, para de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseadas.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



**PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**OBJETIVOS**

**OBJETIVO GENERAL**

Facilitar la integración y adaptación del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con salud ocupacional, calidad y presentación del cargo.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



**PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**CONTENIDO**

	<b>PÁG.</b>
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Reseña histórica	6
3. Organigrama	8
5. Cargos a inducir	9
6. Definición	10
7 Registros	11
8. Responsables	12
9. Entradas	12
10. Salidas	12
11. Diagrama de procedimientos	13

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# PROGRAMA DE INDUCCIÓN PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

## 1. MISIÓN

Ser una empresa dedicada al sacrificio de aves para el gremio avicultor, a la producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, presentes en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad cumpliendo las normas vigentes, apoyándose en personal calificado formado en valores éticos y morales, comprometidos con un producto competitivo a nivel comercial que cumpla con las expectativas de calidad obtenido la total satisfacción en las necesidades de los clientes, siendo una empresa sostenible en el aprovechamiento de los Talentos naturales sin deteriorar los mismos, logrando su propio sustento y rentabilidad.

## 2. VISIÓN

En el 2015 Avinsa Sas., será una empresa reconocida por el gremio avicultor, caracterizada por su competitividad, calidad y responsabilidad socio ambiental, con uso de tecnologías eficientes y personal calificado en el sacrificio de aves y producción de hielo, cumpliendo los estándares de inocuidad, bajo las BPM, HACCP e ISO, brindando así, mayor calidad en los productos y confiabilidad a los clientes.

Elaborado por:	Pág. 5
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



## **PROGRAMA DE INDUCCIÓN PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

### **3. RESEÑA HISTÓRICA**

Fundada el 9 de Julio de 1.987 por cinco socios que realizaban el sacrificio manualmente para su propio beneficio, ubicándose en el Kilometro 2 vía Floridablanca - Piedecuesta.

En el 1995 la empresa aumentó su producción y recibió el nombre de Avipollo, dedicándose al sacrificio de aves a mayor escala, abriendo un punto de venta junto a la planta procesadora de aves.

En el año 2002, fue adquirida por la actual junta de socios, quienes decidieron abrir sus puertas a terceros y cambiar su nombre a Avinsa Ltda., convirtiéndose así, en una organización que presta servicio de procesamiento de aves a empresas procesadoras posicionadas en el mercado y/o asaderos de cadena presentes en la ciudad de Bucaramanga.

Adicionalmente, la empresa adquirió una planta productora de hielo, la cual provee el hielo necesario para los sacrificios diarios de la planta procesadora de aves de la propia empresa y el solicitado por otras empresas procesadoras de aves.

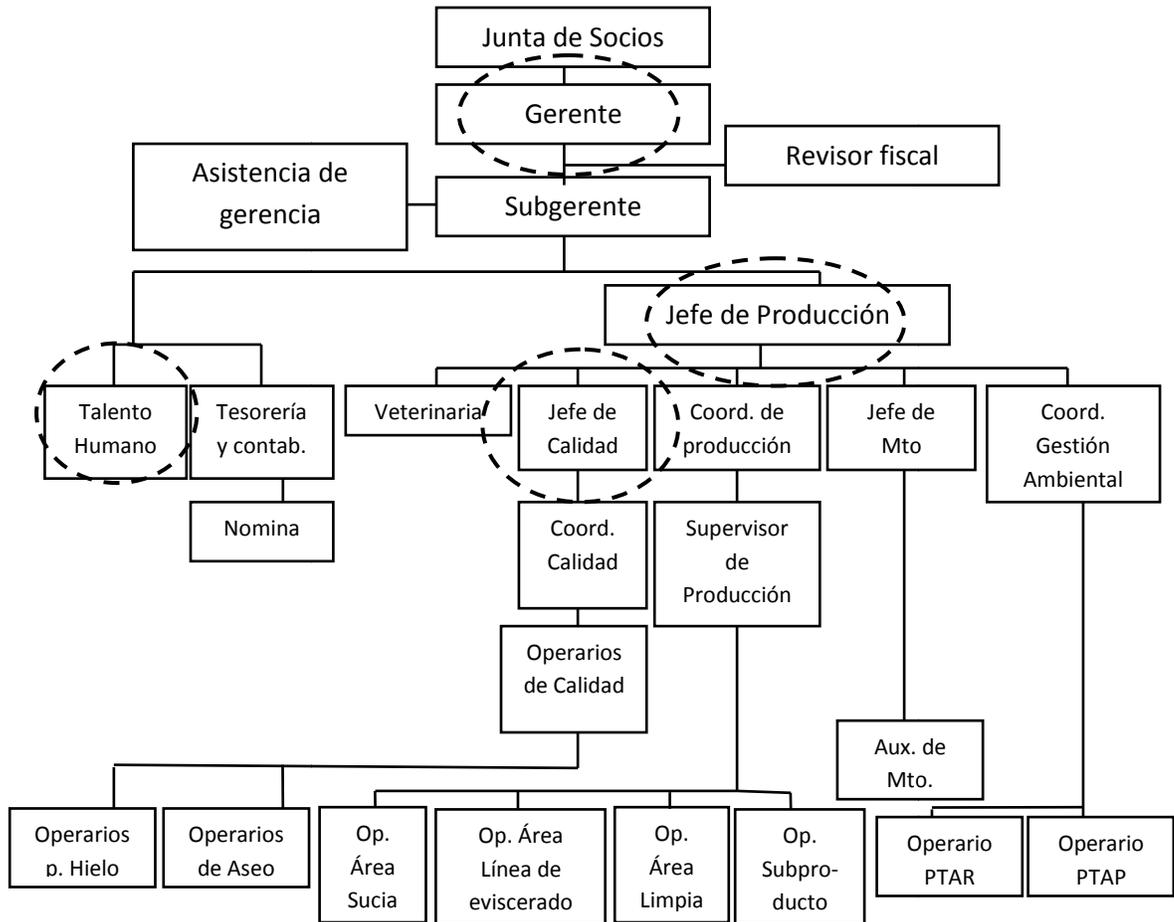
En el año 2010, cambia el porcentaje de participación de sus socios, pasando de ser sociedad limitada a una sociedad por acciones simplificadas, convirtiéndose en Avinsa Sas. Lo anterior corresponde a una alianza implementada con la Empresa Mac Pollo, la cual Avinsa toma como cliente potencial a cambio de beneficios tecnológicos y aseguramiento de pedidos continuos.

Elaborado por:	Pág. 6
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

#### 4. ORGANIGRAMA

El organigrama especifica la presencia de las diferentes áreas a inducir. Los cargos enmarcados con líneas punteadas de la figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*, realizan el proceso de capacitación.

Figura A1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*



Fuente. Autora del proyecto



## PROGRAMA DE INDUCCIÓN PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

### 5. FUNCIONES DE LOS CARGOS

Los cargos operativos de la planta de producción, a los cuales es aplicado el programa de inducción, junto con la identificación del jefe inmediato y los respectivos objetivos del cargo, se evidencian en la tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.* presentada a continuación.

Tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.*

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>OBJETIVO DEL CARGO</b>
<b>Operario área sucia</b>	Supervisor área sucia	Recibir el ave y ejecutar las actividades necesarias para facilitar el proceso en la línea de eviscerado.
<b>Operario área Línea de eviscerado</b>	Supervisor área línea de eviscerado	Recibir el ave del área sucia y ejecutar las actividades necesarias para la extracción de la víscera.
<b>Operario área Limpia</b>	Supervisor de área limpia	Recibir el ave del área sucia y ejecutar los procedimientos necesarios para la extracción de la víscera.
<b>Operario brigada de limpieza y desinfección</b>	Operarios de calidad	Ejecutar las labores de limpieza y desinfección.
<b>Operario área subproducto</b>	Jefe de producción	Recibir los subproductos provenientes del área línea de eviscerado.
<b>Supervisor área sucia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área sucia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área línea de eviscerado</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área Línea de eviscerado, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área limpia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área limpia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.

Fuente. Autora del proyecto



**PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**6. DEFINICIÓN DE INDUCCIÓN DE PERSONAL**

El procedimiento de inducción de personal se define como es mostrado en la figura 2. *Definición del proceso de inducción de personal*

Figura 2. *Definición del proceso de inducción de personal*

<b>PROCESO</b>	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Gestión de Inducción – Inducción de personal para la planta procesadora de aves.
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las actividades del proceso de inducción para brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta.
<b>ALCANCE</b>	Proceso de bienvenida y preparación hasta la entrega de elementos necesarios para comenzar los procesos de sacrificio.

Fuente: Autora del proyecto.



**PROGRAMA DE  
INDUCCIÓN  
PLANTA PROCESADORA  
AVINSA SAS.**

TALENTO HUMANO  
2011

**7. REGISTROS**

Los registros obtenidos a lo largo de la inducción son archivados en el Departamento de Talento Humano. Los registros son presentados en la tabla 4. Registros, junto con su lugar de almacenamiento, recuperación tiempo de recuperación y disposición.

Tabla 4. *Documentos*

NOMBRE	ALMACENA	RECUPERACIÓN	TIEMPO DE RECUPERACIÓN	DISPOSICIÓN
Certificado de inducción	Archivo del departamento de Talento Humano	Hoja de vida de cada trabajador	5 años luego del retiro del trabajador	Archivo muerto departamento de Talento Humano
Certificado de entrega del panorama de riesgos				
Certificado de entrega de formatos de pausas activas, manejo de cargas y accidentes				
Certificado entrega de dotación				

Fuente. Autora del proyecto



## PROGRAMA DE INDUCCIÓN PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

### 8. RESPONSABLES

Gerente: Da La bienvenida a los nuevos trabajadores y les da a conocer las generalidades de la empresa, tales como la misión, visión, objetivos y políticas.

Jefe de Talento Humano: (coordinadora de salud ocupacional) Presenta la inducción en salud ocupacional en cuanto a integrantes del Copaso y reportes de accidentes. En un segundo momento da a conocer los epps manejados en la planta de sacrificio de aves y sus métodos de cuidado. Por último realiza la entrega de formatos referentes a pausas activas, manejo de cargas y reportes de accidentes.

Jefe de Calidad: Da a conocer las normas de buenas prácticas y manufactura que deben conocer los operarios de alimentos, a su vez, presenta el programa de limpieza y desinfección aplicado a la planta.

Jefe de Producción: realiza el recorrido por la planta procesadora de Avinsa Sas. presentando a cada nuevo trabajador su puesto, sus compañeros de trabajo y la entrega de dotación.

### 9. ENTRADAS

- Nuevos empleados que requieren de una inducción para comenzar su labor.

### 10. SALIDAS

- Personal apto para comenzar las labores en la planta procesadora de alimentos.
- Registros de certificaciones de entrega de documentos.

Elaborado por:	Pág. 11
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# PROGRAMA DE INDUCCIÓN PLANTA PROCESADORA AVINSA SAS.

TALENTO HUMANO  
2011

## 11. DIAGRAMA DE PROCESOS DE INDUCCIÓN

El diagrama de procesos presente en la tabla 2. *Diagrama de procesos de inducción* hace referencia a las actividades ejecutadas para los cargos a inducción, especificadas individualmente en la tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.*

Figura E1. *Diagrama del proceso de inducción.*

GENERAL	S. OCUPACIONAL	CALIDAD	PRODUCCIÓN	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
<p>Nuevo personal</p>				<p><u>Documento:</u> Los nuevos empleados reciben el documento que certificará la capacitación.</p> <p><u>Bienvenida:</u> Se da la bienvenida.</p> <p><u>Inducción General:</u> dando a conocer los objetivos, metas, historia, organigrama y reglamento interno de trabajo.</p> <p><u>Inducción Salud Ocupacional:</u> se da a conocer los riesgos existentes en cada puesto de trabajo.</p> <p><u>Epp:</u> Se da a conocer los Epp manejados en cada área y el fin de su utilización.</p> <p><u>Entrega De Formatos:</u> pausas activas, manejo de cargas pesadas y accidentes de trabajo.</p> <p><u>BPM:</u> El Jefe de Calidad da a conocer las BPM manejadas en la empresa.</p> <p><u>Desinfección:</u> Se da a conocer las actividades de desinfección aplicadas en la planta procesadora de aves y en cada uno de los artículos manejados por los operarios.</p> <p><u>Recorrido:</u> Se realiza un recorrido por toda la planta especificando las áreas existentes en la planta procesadora.</p> <p><u>Entrega de documento:</u> El documento firmado por el operario inducido es entregado debidamente firmado al Jefe de Producción.</p> <p><u>Archivar documento:</u> El documento es archivado junto a las hojas de vida como constancia de la capacitación.</p>

Fuente. Autora del proyecto.

**ANEXOS G**  
**FORMATO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL**

Tabla G1. *Formato inducción de personal*

	<b>INDUCCIÓN DEL PERSONAL</b>		CÓDIGO RH-F-14
			VERSIÓN 1
FECHA			
NOMBRE TRABAJADOR			
IDENTIFICACIÓN		CARGO:	
JEFE INMEDIATO		CARGO:	
MARCAR CON UNA X LOS CUADROS DE LOS TEMAS QUE VAN SIENDO EXPUESTOS DURANTE LA CAPACITACIÓN, AL FINAL DE CADA JORNADA COLOCAR SU FIRMA.			
<b>INDUCCIÓN GENERAL</b>			
<input type="checkbox"/> Historia <input type="checkbox"/> Misión <input type="checkbox"/> Visión <input type="checkbox"/> Política de Calidad <input type="checkbox"/> Objetivos de Calidad <input type="checkbox"/> Organigrama <input type="checkbox"/> Valores <input type="checkbox"/> Reglamento Interno de Trabajo <input type="checkbox"/> Recorrido por las instalaciones, presentación del personal del área administrativa y Jefes de área.			
_____ Firma del Trabajador		_____ Firma Persona asignada	
<b>INDUCCIÓN SALUD OCUPACIONAL</b>			
<input type="checkbox"/> Reglamento Interno de Higiene y Seguridad Industrial <input type="checkbox"/> Programa de Salud Ocupacional <input type="checkbox"/> Factores de riesgo <input type="checkbox"/> Accidente de Trabajo – Entrega de plegable. <input type="checkbox"/> Elementos de Protección Personal <input type="checkbox"/> Pausas Activas - Entrega de plegable. <input type="checkbox"/> Manejo de Cargas – Entrega de plegable.			
_____ Firma del Trabajador		_____ Firma Persona asignada	
<b>INDUCCIÓN DE BPM</b>			
<input type="checkbox"/> Buenas Prácticas de Manufactura <input type="checkbox"/> Programa de Limpieza y Desinfección			
_____ Firma del Trabajador		_____ Firma Persona asignada	

### INDUCCIÓN DEL CARGO

- Responsabilidad del cargo
- Puesto de Trabajo
- Presentación Compañeros
- Entrega de copia de las funciones del cargo respectivo

Fecha Final de Inducción		
Día	Mes	Año

_____ Firma del Trabajador	_____ Firma Persona asignada
-------------------------------	---------------------------------

Fuente. Autora del Proyecto

**ANEXOS H**  
**CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Figura H1. Cronograma de capacitación creado por Talento Humano y Arp. Positiva

	<b>CRONOGRAMA DE CAPACITACIÓN</b> <b>DEP. TALENTO HUMANO – ARP POSITIVA</b>	Realizado por Luisa Fernanda Álvarez
		VERSIÓN 1

NOMBRE	RESPONSABLE	FECHA	HORA	LUGAR	OBJETIVO
<b>MANEJO DE HERRAMIENTAS</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Enero 7 de 2011	7:00 am	Cafetería Avinsa Sas.	Concientizar a los trabajadores sobre el adecuado manejo que se debe tener al momento de la utilización de herramientas
<b>Estilos de vida saludables “LICOR Y TABACO”</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Enero 28 de 2011	6:00 pm	Cafetería Avinsa Sas.	Concientizar al personal sobre los malos hábitos de vida referentes al licor y el tabaco, dando a conocer los problemas que acarrea este tipo de adicciones.
<b>BRIGADAS DE EMERGENCIA</b>	POSITIVA	Febrero 11 de 2011	5:00 pm	Salón oficina de producción	Dar a conocer la importancia de las brigadas, las leyes y decretos que deben ser manejadas, y conformación de la brigada.
<b>MANEJO DE ESTRÉS</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Marzo 3 de 2011	6:00 am	Cafetería Avinsa Sas.	Brindar a los operarios herramientas útiles para el manejo del estrés por medio de una charla y actividades de relajación.

<b>NOMBRE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>CUIDADO DE LAS MANOS</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Marzo 25 de 2011	10:00 am	Parqueadero Avinsa Sas.	Teniendo en cuenta el alto riesgo presente en las manos al momento de ejecutar labores de planta, se concientiza al personal de la importancia de ellas en la vida cotidiana a través de una actividad lúdica.
<b>VIOLENCIA INTRAFAMILIAR</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Abril 15 de 2011	6:00 am	Cafetería Avinsa Sas.	Se recuerda al personal la importancia de los principios y valores como base en el desarrollo d la familia.
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Positiva	Mayo 5 de 2011	6:00 pm	Cafetería Avinsa Sas.	Los trabajadores dan a conocer soluciones tolerantes y de trabajos en equipo en los casos presentados durante la charla.
<b>PLANIFICACIÓN FAMILIAR</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Mayo 27 de 2011	8:00 am	Cafetería Avinsa Sas.	Se explican como favorece la planificación y que métodos de existen.
<b>AUTOCUIDADO</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Junio 17 de 2011	6:00 pm	Cafetería Avinsa Sas.	Se busca aportar al fortalecimiento del autocuidado y el interés de los trabajadores en la prevención de riesgos.
<b>PRIMEROS AUXILIOS</b>	Positiva	Julio 9 de 2011	8:00 am	Parqueadero	Se capacita sobre el cómo actuar en situaciones de emergencias.

<b>NOMBRE</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA</b>	<b>HORA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>MOTIVACIÓN</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Julio 29 de 2011	5:00 pm	Cafetería Avinsa Sas.	Se busca que los trabajadores reflexionen con autoestima y estilo de liderazgo.
<b>ENFERMEDADES DE TRANSMISIÓN SEXUAL</b>	Positiva y Salud Ocupacional	Agosto 17 de 2011	5:00 pm	Cafetería Avinsa Sas.	Se informa y educa a los trabajadores sobre los riesgos a los que se exponen en casos de sostener una vida sexual activa si una pareja estable.
<b>BRIGADA CONTRA INCENDIOS</b>	Positiva	Septiembre 10 de 2011	7:00 am	Parqueadero	Se busca identificar dentro de la empresa las fuentes que posiblemente puedan generar incendios y como controlarlos.
<b>BRIGADA EVACUACIÓN</b>	Positiva	Octubre 1 de 2011	7:00 am	Parqueadero	Se busca que los trabajadores establezcan orden para lograr la supervivencia del grupo de personas. Se realizan actividades.
<b>INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES (COPASO)</b>	Positiva	Octubre 21 de 2011	10:00 am	Salón de reunión (oficina de gerencia)	El Copaso es entrenado en la investigación de accidentes.
<b>BRIGADA DE COMUNICACIÓN</b>	Positiva	Noviembre 5 de 2011	7:00 am	Cafetería Avinsa Sas.	Los trabajadores son entrenados en los pasos a ejecutar al momento de una emergencia.

NOMBRE	RESPONSABLE	FECHA	HORA	LUGAR	OBJETIVO
<b>REUNIÓN FINAL CALIFICACIÓN DEL CRONOGRAMA</b>	Positiva y D. Talento Humano	Noviembre 16 de 2011	2:00 pm	Salón oficina de producción	Se evalúa el cumplimiento anual del cronograma establecido.

Fuente. Autora del proyecto

**ANEXOS I  
DOCUMENTO FINAL  
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**



**MANUAL DE CAPACITACIÓN  
DE PERSONAL PARA LA  
PLANTA DE SACRIFICIO**

TALENTO HUMANO  
2011

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

**PLANTA PROCESADORA DE AVES  
AVINSA SAS.**

**2011**

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## INTRODUCCIÓN

En el trabajador descansa gran parte del éxito en los retos que se ha planteado y que se planteará la empresa en el corto y largo plazo. Se hace necesario, que el mismo sea desarrollado al máximo de su potencial y que a su vez este potencial sea aprovechado.

Tomando en consideración todo lo anterior y en la búsqueda de las actividades que lleven al desarrollo y aprovechamiento del trabajador, se ha diseñado el presente Programa de Inducción, con el objeto de mantener informados a los nuevos trabajadores del departamento de Talento Humano sobre las acciones que se dedica para proporcionar al recién llegado, las bases para una adaptación e integración con su grupo de trabajo y con el trabajo en sí, para de ésta manera alcanzar los niveles de productividad deseadas.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Facilitar la integración y adaptación del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con salud ocupacional, calidad y presentación del cargo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar al trabajador información referente al contexto general donde ingresa; es decir, su historia, estructura, evolución y actividad a que se dedica.
- Dar a conocer a los nuevos trabajadores sobre sus derechos y deberes dentro de la organización a la cual ingresa.
- Contribuir a la identificación del trabajador con su situación de trabajo y todo lo que ello implica.
- Proporcionar al trabajador que ingresa, las bases para una adaptación con su grupo de trabajo.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## CONTENIDO

	<b>PÁG.</b>
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Reseña histórica	6
4. Organigrama	7
5. Cargos presentes en la planta de producción	8
6. Definición	9
7. Documento y registro	11
8. Responsable	8
9. Entrada	8
10. Salida	8
11. Temas de capacitación	
12 Diagrama	13

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

## **1. MISIÓN**

Ser una empresa dedicada al sacrificio de aves para el gremio avicultor, a la producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, presentes en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad cumpliendo las normas vigentes, apoyándose en personal calificado formado en valores éticos y morales, comprometidos con un producto competitivo a nivel comercial que cumpla con las expectativas de calidad obtenido la total satisfacción en las necesidades de los clientes, siendo una empresa sostenible en el aprovechamiento de los Talentos naturales sin deteriorar los mismos, logrando su propio sustento y rentabilidad.

## **2. VISIÓN**

En el 2015 Avinsa Sas., será una empresa reconocida por el gremio avicultor, caracterizada por su competitividad, calidad y responsabilidad socio ambiental, con uso de tecnologías eficientes y personal calificado en el sacrificio de aves y producción de hielo, cumpliendo los estándares de inocuidad, bajo las BPM, HACCP e ISO, brindando así, mayor calidad en los productos y confiabilidad a los clientes.

### **3. RESEÑA HISTÓRICA**

Fundada el 9 de Julio de 1.987 por cinco socios que realizaban el sacrificio manualmente para su propio beneficio, ubicándose en el Kilometro 2 vía Floridablanca - Piedecuesta.

En el 1995 la empresa aumentó su producción y recibió el nombre de Avipollo, dedicándose al sacrificio de aves a mayor escala, abriendo un punto de venta junto a la planta procesadora de aves.

En el año 2002, fue adquirida por la actual junta de socios, quienes decidieron abrir sus puertas a terceros y cambiar su nombre a Avinsa Ltda., convirtiéndose así, en una organización que presta servicio de procesamiento de aves a empresas procesadoras posicionadas en el mercado y/o asaderos de cadena presentes en la ciudad de Bucaramanga.

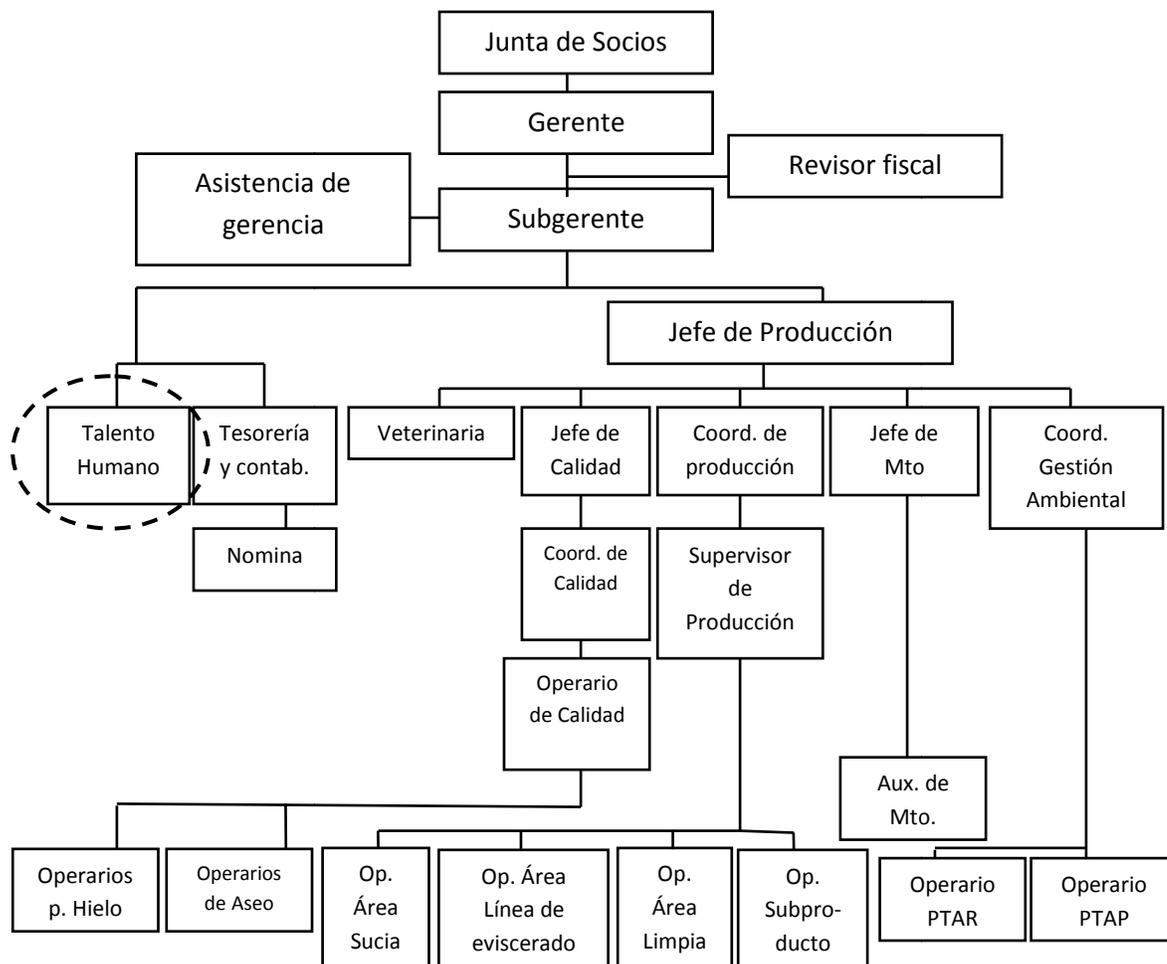
Adicionalmente, la empresa adquirió una planta productora de hielo, la cual provee el hielo necesario para los sacrificios diarios de la planta procesadora de aves de la propia empresa y el solicitado por otras empresas procesadoras de aves.

En el año 2010, cambia el porcentaje de participación de sus socios, pasando de ser sociedad limitada a una sociedad por acciones simplificadas, convirtiéndose en Avinsa Sas. Lo anterior corresponde a una alianza implementada con la Empresa Mac Pollo, la cual Avinsa toma como cliente potencial a cambio de beneficios tecnológicos y aseguramiento de pedidos continuos.

#### 4. ORGANIGRAMA

El organigrama especifica la presencia del departamento de Talento Humano en la empresa Avinsa Sas. El cargo enmarcado en el organigrama de la figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*, realiza el proceso de selección.

Figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*



Fuente. Autora del proyecto

## 5. FUNCIONES DE LOS CARGOS

Los cargos operativos de la planta de producción, a los cuales es aplicado el programa de inducción, junto con la identificación del jefe inmediato y los respectivos objetivos del cargo, se evidencian en la tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.* presentada a continuación.

Tabla 1. *Identificación de cargos operativos Avinsa Sas.*

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO		
NOMBRE DEL CARGO	JEFE INMEDIATO	OBJETIVO DEL CARGO
<b>Operario área sucia</b>	Supervisor área sucia	Recibir el ave y ejecutar las actividades necesarias para facilitar el proceso en la línea de eviscerado.
<b>Operario área Línea de eviscerado</b>	Supervisor área línea de eviscerado	Recibir el ave del área sucia y ejecutar las actividades necesarias para la extracción de la víscera.
<b>Operario área Limpia</b>	Supervisor de área limpia	Recibir el ave del área sucia y ejecutar los procedimientos necesarios para la extracción de la víscera.
<b>Operario brigada de limpieza y desinfección</b>	Operarios de calidad	Ejecutar las labores de limpieza y desinfección.
<b>Operario área subproducto</b>	Jefe de producción	Recibir los subproductos provenientes del área línea de eviscerado.
<b>Supervisor área sucia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área sucia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área línea de eviscerado</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área Línea de eviscerado, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.
<b>Supervisor área limpia</b>	Jefe de producción	Supervisar a los operarios en el área limpia, verificando la correcta ejecución de las etapas del proceso para lograr el cumplimiento de los objetivos de producción diarios, manteniendo estándares óptimos.

Fuente. Autora del proyecto

## 6. DEFINICIÓN DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

El procedimiento de capacitación de personal se define como es mostrado en la figura 2. *Definición del proceso de capacitación de personal*

Figura 2. *Definición del proceso de capacitación de personal*

<b>PROCESO</b>	<b>DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>
<b>PROCEDIMIENTO</b>	Gestión de capacitación – desarrollo de personal para la planta procesadora de aves.
<b>OBJETIVO</b>	Establecer las actividades de capacitación para preparar al personal en la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
<b>ALCANCE</b>	Proceso de desarrollo de personal desde los accidentes presentados hasta la evaluación de la capacitación.

Fuente: Autora del proyecto.

## 7. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Los documentos y registros usados y obtenidos a lo largo de las capacitaciones son archivados en el Departamento de Talento Humano. Estos son presentados en la tabla 4. Documentos y Registros, junto con su lugar de almacenamiento, recuperación tiempo de recuperación y disposición.

Tabla 4. *Documentos y Registros*

NOMBRE	DOCUMENTO O REGISTRO	ALMACENA	RECUPERACIÓN	TIEMPO DE RECUPERACIÓN	DISPOSICIÓN
Certificado de Capacitación	Registro	Archivo del departamento de Talento Humano	Actividades del proceso de capacitación	1 años luego de realizada la capacitación	Archivo muerto departamento de Talento Humano
Informe del Copaso de capacitaciones a realizar	Documento				

Fuente. Autora del proyecto

## 8. RESPONSABLES

Copaso: Es el encargo de realizar el estudio de los accidentes presentados en la planta procesadora de aves y determinar los temas que requieren una capacitación. En la siguiente tabla se presentan los integrantes del Copaso.

Tabla 4. *Integrantes del Comité Paritario de Salud Ocupacional*

POR LA EMPRESA	Carmen Cecilia Valdivieso	Presidenta del comité (Gerente)
	Sandra Patricia Tuta	Suplente (Contadora)
	Melvy H. Velasco Medina	Principal (Jefe de Producción)
	Lorena Mueguez	Suplente (Coordinadora de Producción)
POR LOS TRABAJADORES	July Rojas	Principal (Operario Área Línea Eviscerado)
	Irma Rangel	Suplente (Operario Área Línea Eviscerado)
	José Luis Pinto	Principal (Operario PTAP)
	Melida Ramírez	Suplente ((Operario Planta de Hielo)

Fuente. Autora del proyecto

Jefe de Talento Humano: Determina si se necesita un apoyo externo para las capacitaciones sugeridas por el Copaso, asigna responsables y la logística de las capacitaciones.

Departamento de Calidad, Salud Ocupacional y Producción: Son los encargados de dirigir las capacitaciones referentes a sus temas.

Arp y Eps: Entidades externas a la empresa responsable de brindar la colaboración para capacitaciones que requieran de especialistas para ser dictadas.

## 9. ENTRADAS

- Accidentes generados por falta de capacitación de personal.

## 10. SALIDAS

- Personal apto para realizar labores con eficacia.  
Documento de certificación de capacitación.

## 11. TEMAS DE CAPACITACIÓN

### Brigadas de emergencia

Las brigadas de emergencia constituidas el día 8 de agosto de 2010, están constituidas como lo especifica la Tabla 6. *Integrantes brigadas de emergencia.*

Tabla 6. *Integrantes brigadas de emergencia*

BRIGADAS DE EMERGENCIA	
ANGÉLICA MARÍA CORREA Jefe De Emergencias	
VIVIANA QUIROGA HURTADO Suplente	
CONTRA INCENDIO	PRIMEROS AUXILIOS
Yasid Jaime Castillo José Pinto Carlos Cequeda Cristian Carvajal	Angarita Freddy Valencia Adalia Zapata July Rojas Luz Dary Camacho Damian Romero
EVACUACIÓN	COMUNICACIÓN
Gonzalo Cáceres Diego Bayona Elkin Rojas Carlos Camacho Numael Angarita	Félix Camacho Pedro Carvajal Vicente Gómez Socorro Gómez Maribel Hernández

Fuente. Autora del proyecto

Avinsa Sas. entrena a sus trabajadores para prevenir o controlar emergencias que se presenten en la planta procesadora de aves. La idea principal es crear brigadas que consten de grupos de personas debidamente organizadas y preparadas para actuar rápidamente en el control de una emergencia y ante todo realizar actividades de prevención.

### **Pausas Activas**

Avinsa Sas entrena al personal en la importancia de hacer altos en las jornadas de trabajo, evitando con esto enfermedades laborales y controlando el manejo del estrés, permitiendo al trabajador dar mejores resultados en los procesos ejecutados.

### **Elementos de Protección Personal**

Para la identificación de los elementos de protección personal se identificó junto con la Arp, los riesgos presentes para los operarios de la planta procesadora de aves, y con respecto a este se evaluó también los elementos de protección que deben portar para que no se presenten accidentes.

### **Lecciones aprendidas**

En esta capacitación, se da a conocer a los empleados qué es el autocuidado y las ventajas del manejo de este. A su vez se dan a conocer las estadísticas de la empresa en cuanto a la existencia de accidentes de trabajo y se presentan los casos más graves presentados en el último tiempo.

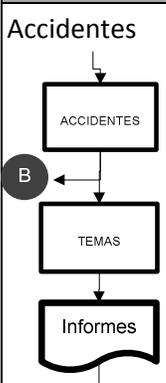
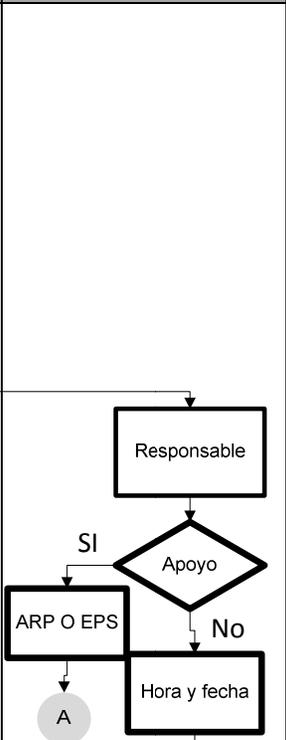
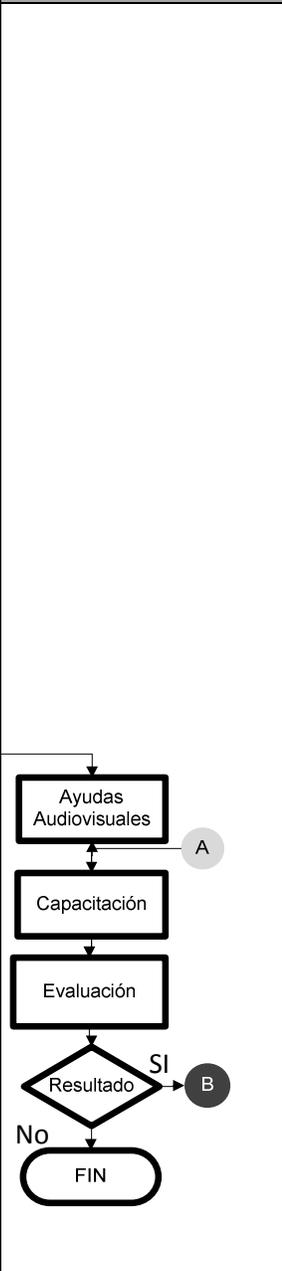
### **Cero Accidentes**

Esta capacitación va ligada con el programa del área de Salud Ocupacional, se trata de crear conciencia de la importancia del autocuidado y cero accidentes en los tiempos de producción.

## 12. DIAGRAMA DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN

El diagrama de procesos presente en la tabla 2. *Diagrama de procesos de capacitación* hace referencia a las actividades ejecutadas para las capacitaciones.

Figura 1. *Diagrama del proceso de inducción.*

COPASO	D. TALENTO HUMANO	CALIDAD, SO, PROCESOS	DESCRIPCIÓN DE CARGOS
<p>Accidentes</p> 			<p><u>Accidentes:</u> el Copaso evalúa los accidentes.</p> <p><u>Temas:</u> Determina los temas que se necesitan capacitar.</p> <p><u>Informe:</u> Se realiza un informe para el departamento de Talento Humano.</p> <p><u>Responsable:</u> Se determina el responsable de la capacitación.</p> <p><u>Apoyo:</u> Estudia la necesidad de la capacitación de entidad como ARP. o EPS. para las capacitaciones.</p> <p><u>ARP O EPS:</u> Se contacta a la ARP para coordinar capacitaciones y estipular fechas.</p> <p><u>Fecha y Hora:</u> Se concreta la capacitación, fecha y a quienes va dirigido.</p> <p><u>Ayudas audiovisuales:</u> se generan las ayudas audiovisuales y el método de evaluación.</p> <p><u>Capacitación:</u> Se ejecuta la capacitación.</p> <p><u>Evaluación:</u> se evalúa según el método determinado por el responsable de la capacitación.</p> <p><u>Resultado:</u> Se verifica si las evaluaciones arrojaron datos positivos.</p>

**ANEXO J**  
**ELEMENTOS DE PROTECCIÓN DE PERSONAL REQUERIDOS**  
**POR ÁREA**

Figura J1. Elementos de Protección sugeridos

	<b>ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL REQUERIDOS POR ÁREA</b>	<b>Versión 1</b>
<b>ÁREA</b>	<b>PARTE DEL CUERPO A PROTEGER</b>	<b>ELEMENTO DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>
<b>RECEPCIÓN DE AVES</b>	Cabeza y rostro	Cofia
	Manos	Guantes de látex
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto impermeable
<b>COLGADO</b>	Manos	Guantes
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
	Cabeza y rostro	Cofia, tapa oídos 30 db, gafas
<b>MATADO</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapaodidos 30 db, caretas
	Manos	Guantes de látex, Guantes de malla
	Pies y piernas	Botas
	Cuerpo	Peto
<b>PELADO (PATAS)</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapaodidos 30 db, tapa oídos
	Manos	Guantes de látex, guantes de corte
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>TRANSFERENCIA</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapaodidos pequeños, tapabocas
	Manos	Guantes de látex
	Pies y piernas	Botas
	Cuerpo	Peto
<b>PISTOLA</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapabocas
	Manos	Guantes de malla guantes de látex
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>CORTE DE CANAL</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapabocas
	Manos	Guantes de malla, guantes de látex
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>EVICERADO</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapabocas
	Manos	Guantes de látex
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>HÍGADOS</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapabocas
	Manos	Guantes de látex
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto

<b>ÁREA</b>	<b>PARTE DEL CUERPO A PROTEGER</b>	<b>ELEMENTO DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>
<b>GRASA</b>	Cabeza y rostro	Cofia, tapabocas
	Manos	Guantes de látex
	Pies y piernas	Botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>CORAZONES</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>MOLLEJAS</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>TIJERAS</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas
	Manos	guantes de látex, guantes de malla
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>BUCHES</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>REVISADO</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>PULMONES</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, gafas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>EMPAQUE</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, pasamontañas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b>ALMACÉN DE CUARTOS FRÍOS</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, pasamontañas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	peto, busos.
<b>DESPACHOS</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, cascos
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	peto, busos.
<b>CARRUSEL</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, pasamontañas
	Manos	guantes de látex, guantes de lana
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	peto, busos.

<b>ÁREA</b>	<b>PARTE DEL CUERPO A PROTEGER</b>	<b>ELEMENTO DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>
<b>REVISADO Y RASPADO (VISCERAS)</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, pasamontañas
	Manos	guantes de látex, guantes de lana
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	peto, busos.
<b>MOLLEJA (VISCERAS)</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, pasamontañas
	Manos	guantes de látex, guantes de lana
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	peto, busos.
<b>EMPAQUE (VISCERAS)</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas, pasamontañas
	Manos	guantes de látex, guantes de lana
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	peto, busos.
<b>SECADO ,ENVASE Y DESPACHO (SUBPRODUCTOS)</b>	Cabeza y rostro	cofia, tapabocas
	Manos	guantes de látex
	Pies y piernas	botas antideslizantes
	Cuerpo	Peto
<b><u>OBSERVACIÓN:</u></b> Se aconseja que los elementos de protección personal recomendados en este documento sean estudiados y avalados por un profesional especialista en seguridad industrial y salud ocupacional según lo establece el resolución 2400.		

Fuente. Autora del Proyecto

**ANEXOS K  
DOCUMENTO FINAL  
PROGRAMA DE RENDIMIENTO**



**MANUAL DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO PARA LA  
PLANTA DE SACRIFICIO**

TALENTO HUMANO  
2011

**PROGRAMA DE RENDIMIENTO**

**PLANTA PROCESADORA DE AVES  
AVINSA SAS.**

**2011**

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## INTRODUCCIÓN

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor y las cualidades de una persona es por ello que el esfuerzo de cada individuo esta en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que estas dependan del esfuerzo.

La Evaluación del Desempeño es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que nos permite evaluar como el personal de Talento Humano pone en práctica sus conocimientos y experiencia adquirida así como su manejo en las relaciones interpersonales las cuales son básicas para el área de ventas

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Realizar una estimación cuantitativa del porcentaje de eficacia con los cuales el departamento de Talento Humano y Salud Ocupacional llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de su trabajo.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el departamento de Talento Humano lleva a cabo la labor correspondiente a su puesto.
- Realizar un diagnóstico de las características de evaluación del desempeño actual del departamento de Talento Humano.

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO



# MANUAL DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA PLANTA DE SACRIFICIO

TALENTO HUMANO  
2011

## CONTENIDO

	<b>PÁG.</b>
1. Misión	5
2. Visión	5
3. Reseña histórica	6
4. Organigrama	7
5. Definición	8
6. Documentos y registros.	9
7. Responsables	10
8. Entradas	10
9. Salidas	10
10. Diagrama	11

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

## 1. MISIÓN

Ser una empresa dedicada al sacrificio de aves para el gremio avicultor, a la producción y comercialización de hielo para los diferentes sectores, presentes en la ciudad de Bucaramanga, Santander, en adecuadas condiciones de higiene y seguridad cumpliendo las normas vigentes, apoyándose en personal calificado formado en valores éticos y morales, comprometidos con un producto competitivo a nivel comercial que cumpla con las expectativas de calidad obtenido la total satisfacción en las necesidades de los clientes, siendo una empresa sostenible en el aprovechamiento de los Talentos naturales sin deteriorar los mismos, logrando su propio sustento y rentabilidad.

## 2. VISIÓN

En el 2015 Avinsa Sas., será una empresa reconocida por el gremio avicultor, caracterizada por su competitividad, calidad y responsabilidad socio ambiental, con uso de tecnologías eficientes y personal calificado en el sacrificio de aves y producción de hielo, cumpliendo los estándares de inocuidad, bajo las BPM, HACCP e ISO, brindando así, mayor calidad en los productos y confiabilidad a los clientes.

### **3. RESEÑA HISTÓRICA**

Fundada el 9 de Julio de 1.987 por cinco socios que realizaban el sacrificio manualmente para su propio beneficio, ubicándose en el Kilometro 2 vía Floridablanca - Piedecuesta.

En el 1995 la empresa aumentó su producción y recibió el nombre de Avipollo, dedicándose al sacrificio de aves a mayor escala, abriendo un punto de venta junto a la planta procesadora de aves.

En el año 2002, fue adquirida por la actual junta de socios, quienes decidieron abrir sus puertas a terceros y cambiar su nombre a Avinsa Ltda., convirtiéndose así, en una organización que presta servicio de procesamiento de aves a empresas procesadoras posicionadas en el mercado y/o asaderos de cadena presentes en la ciudad de Bucaramanga.

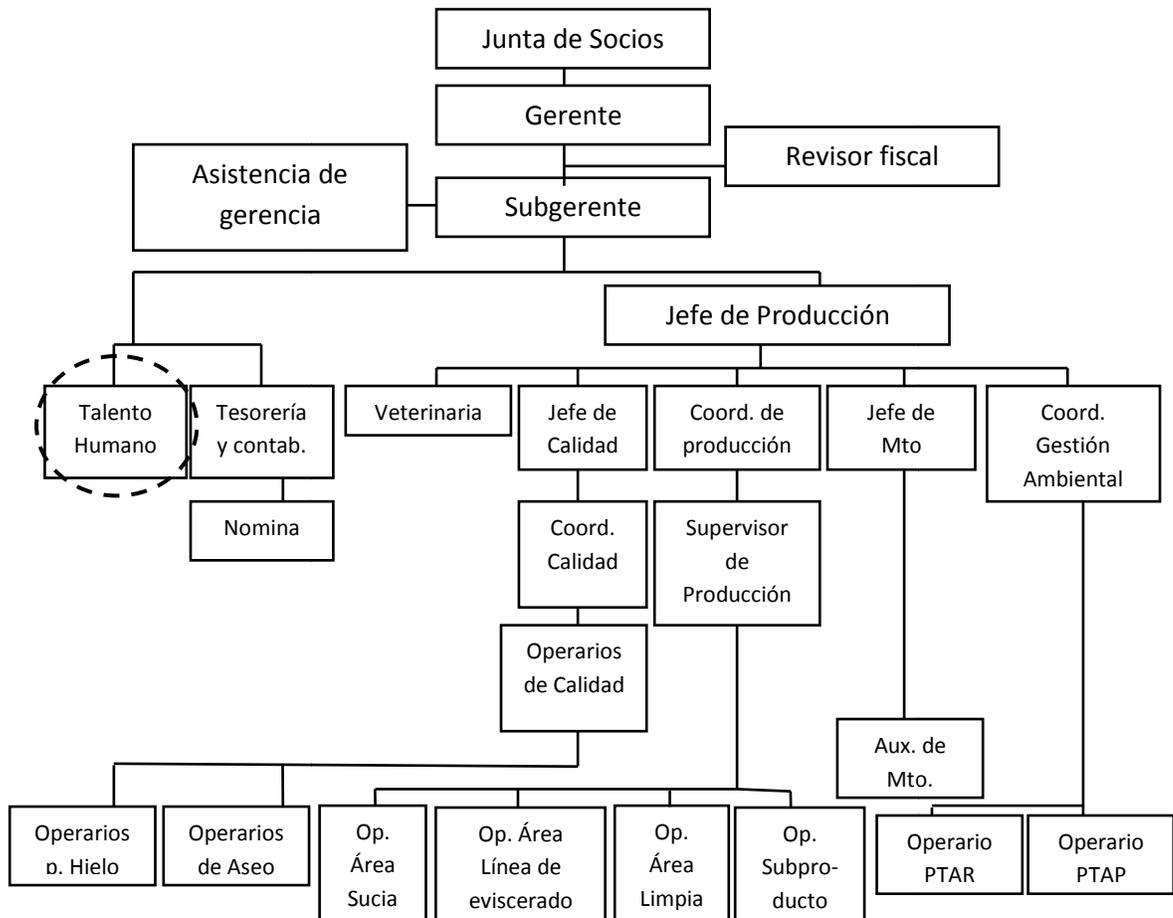
Adicionalmente, la empresa adquirió una planta productora de hielo, la cual provee el hielo necesario para los sacrificios diarios de la planta procesadora de aves de la propia empresa y el solicitado por otras empresas procesadoras de aves.

En el año 2010, cambia el porcentaje de participación de sus socios, pasando de ser sociedad limitada a una sociedad por acciones simplificadas, convirtiéndose en Avinsa Sas. Lo anterior corresponde a una alianza implementada con la Empresa Mac Pollo, la cual Avinsa toma como cliente potencial a cambio de beneficios tecnológicos y aseguramiento de pedidos continuos.

#### 4. ORGANIGRAMA

Los cargos enmarcados con líneas punteadas de la figura 1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*, es el departamento a evaluar según su rendimiento.

Figura A1. *Organigrama empresa Avinsa Sas.*



Fuente. Autora del proyecto

## 5. DEFINICIÓN DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

El procedimiento de capacitación de personal se define como es mostrado en la figura 2. *Definición del proceso de capacitación de personal*

Figura 2. *Definición del proceso de capacitación de personal*

PROCESO	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO
PROCEDIMIENTO	Gestión de Evaluación de rendimiento – evaluación del personal de Talento Humano de la planta procesadora de aves.
OBJETIVO	Establecer las actividades de evaluación de rendimiento para definir planes de acción para el logro de los objetivos planteados.
ALCANCE	Proceso de desarrollo de evaluación desde las metas establecidas hasta la motivación por buen rendimiento

Fuente: Autora del proyecto.

## 6. DOCUMENTOS Y REGISTROS

Los documentos y registros usados y obtenidos a lo largo de la evaluación de rendimiento son archivados en el Departamento de Talento Humano. Estos son presentados en la tabla 4. Documentos y Registros, junto con su lugar de almacenamiento, recuperación tiempo de recuperación y disposición.

Tabla 4. *Documentos y Registros*

NOMBRE	DOCUMENTO O REGISTRO	ALMACENA	RECUPERACIÓN	TIEMPO DE RECUPERACIÓN	DISPOSICIÓN
Inducción	Registro	Archivo del departamento de Talento Humano	Actividades del proceso de inducción	5 años luego de retirado el trabajador	Archivo muerto departamento de Talento Humano
Acciones correctivas	Registro		Actividades de investigación de accidentes	4 años luego realizada la investigación de accidentes	
Orden y Aseo	Registro		Actividades de inspección	2 años luego realizada la inspección	
Pausas Activas	Registro		Registro de pausas activas	2 años luego de realizada las pausas activas	
Capacitaciones	Registro		Registro de capacitaciones	2 años luego de realizadas las capacitaciones	
Reuniones del Copaso	Registro		Actas	3 años luego de las reuniones del Copaso.	
Resultados de la evaluación	Registro		Resultado de evaluación	6 meses	
Instructivo de evaluación	Documento		Evaluación de rendimiento	Actualización cada 2 años	

Fuente. Autora del proyecto

## **7. RESPONSABLES**

Jefe de Talento Humano: Entregar los registros y demás datos que sean necesarios para evidenciar la realización de las actividades del departamento

Gerencia: Estudiar el desempeño del personal y establecer metas para las siguientes evaluaciones. Entregar incentivo al departamento si es necesario.

## **8. ENTRADAS**

- Registros de y datos que certifiquen la realización de las actividades realizadas por el departamento de Talento Humano.

## **9. SALIDAS**

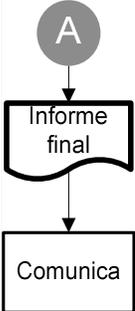
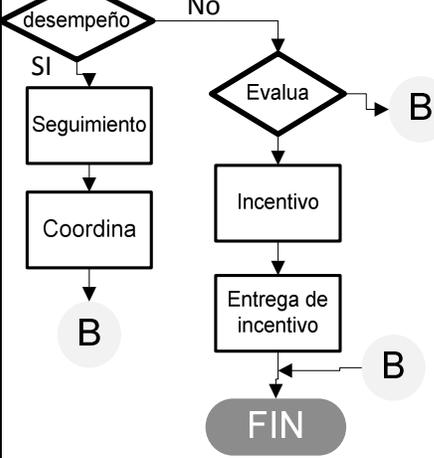
- Resultados del programa de evaluación del desempeño del departamento de Talento Humano

**10. DIAGRAMA DE PROCESOS EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

El diagrama de procesos presente en la tabla 2. *Diagrama de procesos de evaluación del desempeño* hace referencia a las actividades ejecutadas para la evaluación.

Figura 1. *Diagrama de procesos de evaluación del desempeño*

D. TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	GERENCIA	<u>DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES</u>
<p>EVALUACIÓN</p> <pre> graph TD     A[Coordinar] --&gt; B[Informar]     B --&gt; C{Todos informados?}     C -- No --&gt; B     C -- Si --&gt; D[Recomendaciones]     D --&gt; E{recomendaciones}     E --&gt; F[Retroalimentación]     F --&gt; E     E --&gt; G[Evaluación]     G --&gt; H[Clasificación]     H --&gt; I((A))         </pre>			<p><u>Coordinar:</u> el establecimiento de metas para la evaluación de rendimiento.</p> <p><u>Información:</u> se informado de las metas establecidas y el método de evaluación de rendimiento.</p> <p><u>Está informado el personal:</u> se evalúa si está informado todo el personal</p> <p><u>Sugerencias y Recomendaciones:</u> La Jefe de Talento Humano recibe sugerencias y recomendaciones.</p> <p><u>Recomendaciones a aplicar:</u> Hay recomendaciones que se pueden aplicar.</p> <p><u>Retroalimentación:</u> Se retroalimenta con las sugerencias aceptadas.</p> <p><u>Evaluación:</u> El rendimiento de Talento Humano y Salud Ocupacional es evaluado por medio del programa creado en Excel.</p> <p><u>Clasificación de resultados:</u> La gerencia clasifica y ubica los resultados según su frecuencia.</p>

D. TALENTO HUMANO	EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN	GERENCIA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
			<p><u>Informe final</u>: Se realiza el informe final de resultados de la evaluación.</p> <p><u>Se comunica resultados a cada departamento</u>: Talento Humano y Salud Ocupacional.</p> <p><u>Desempeño</u>: ¿Los resultados implican desempeño ineficiente?</p> <p><u>Seguimiento</u>: Se realiza secciones de seguimiento al desempeño y se busca las causas de los resultados.</p> <p><u>Coordina secciones de seguimiento a desempeño</u> para evaluaciones siguientes con mayor frecuencia que la establecida anteriormente.</p> <p><u>Evalúa</u>: ¿El resultado es sobresaliente por tercera vez?</p> <p><u>Incentivo</u>: Se postula el responsable de la actividad a incentivo.</p> <p><u>Entrega de estímulo</u>.</p>

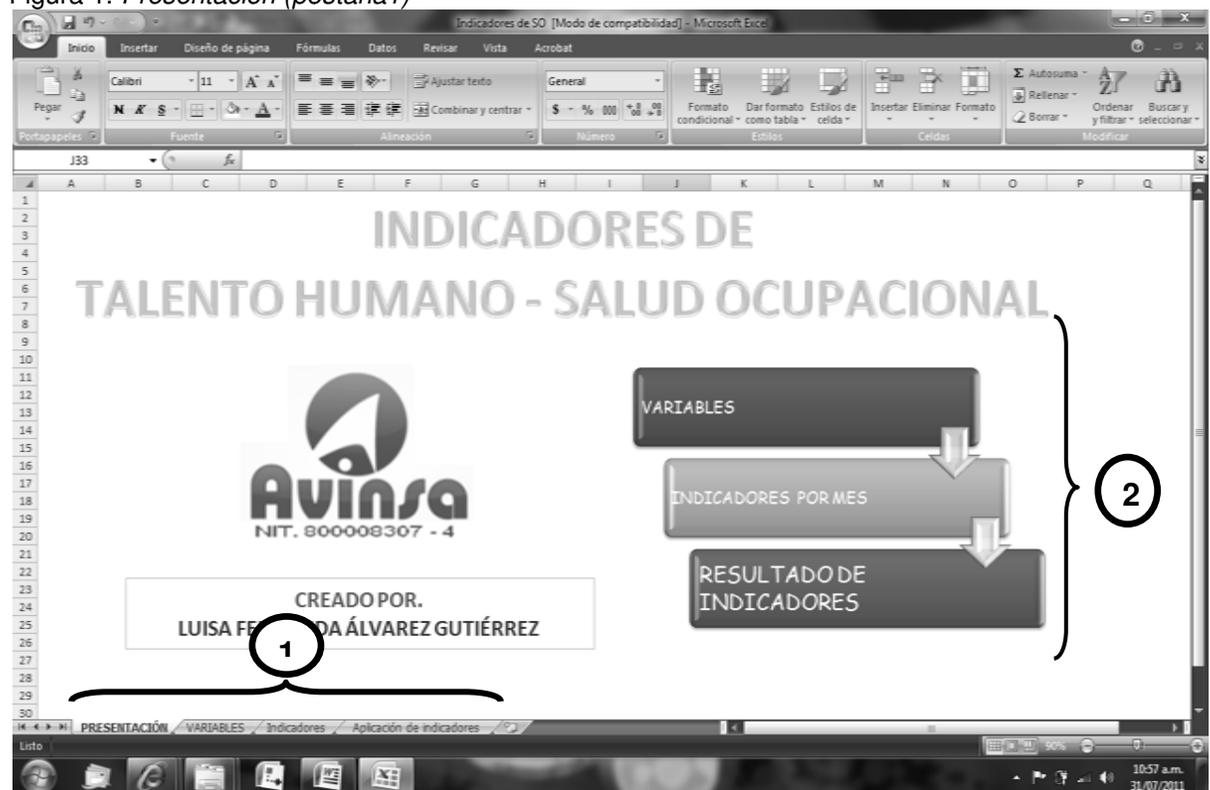
Fuente. Autora del proyecto

**ANEXO L**  
**INSTRUCTIVO DE PROGRAMA PARA LA EVALUACIÓN DE**  
**RENDIMIENTO DE LOS DEPARTAMENTOS DE TALENTO**  
**HUMANO – SALUD OCUPACIONAL**

El instructivo que verá a continuación, hace parte del programa creado en excel llamado indicadores de Talento Humano – Salud Ocupacional, el cual califica el rendimiento de estos departamentos en relaciones con metas establecidas por Gerencia.

La pestaña de presentación se evidencia en la figura L1. *Presentación (pestaña 1)*. Cada número de esta pestaña hace referencia a:

Figura 1. *Presentación (pestaña1)*



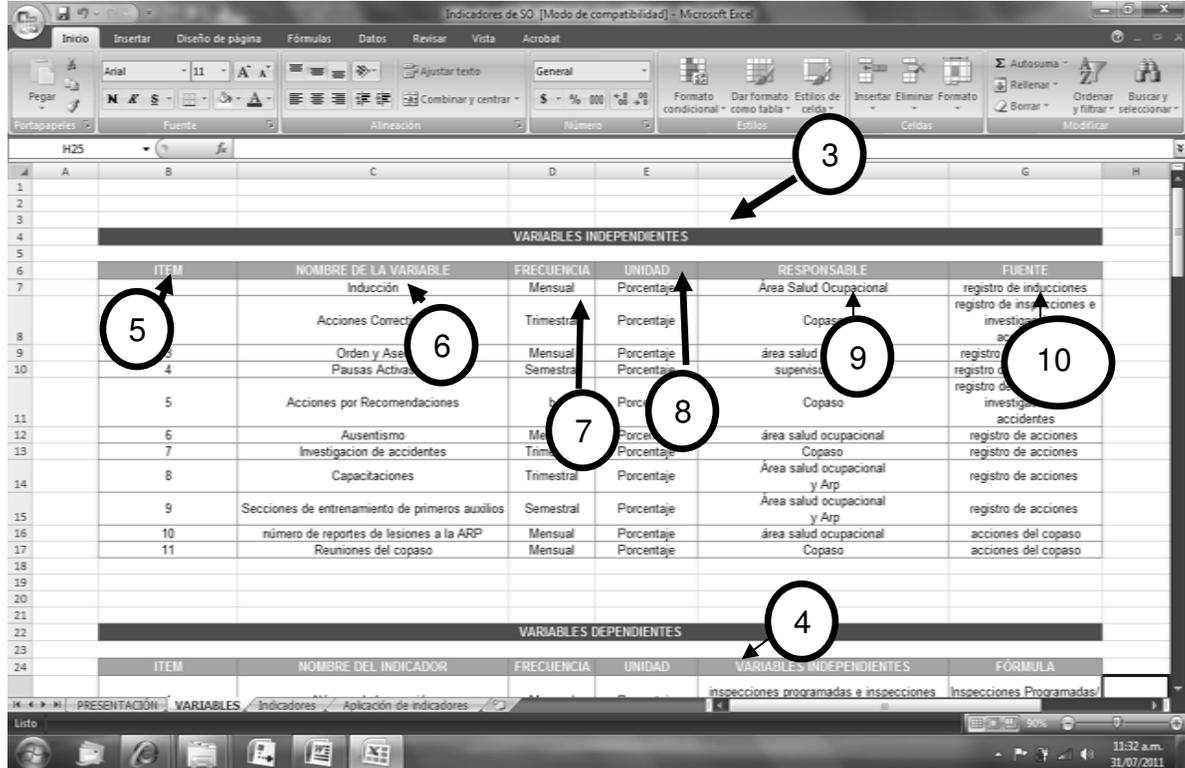
Fuente. Autora del Proyecto

1. Las pestañas que permiten un libre movimiento a través del programa.
2. Presentación de las pestañas inferiores.

La pestaña de variables que se observa en la figura L2. *Variables independientes (pestaña 2)*, presenta:

Elaborado por:	
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

Figura 2. Variables independientes (pestaña 2)



VARIABLES INDEPENDIENTES						
ITEM	NOMBRE DE LA VARIABLE	FRECUENCIA	UNIDAD	RESPONSABLE	FUENTE	
1	Inducción	Mensual	Porcentaje	Área Salud Ocupacional	registro de inducciones	
2	Acciones Correctivas	Trimestral	Porcentaje	Copaso	registro de inspecciones e investigaciones	
3	Orden y Aseo	Mensual	Porcentaje	área salud ocupacional	registro de inspecciones	
4	Pausas Activas	Semestral	Porcentaje	Copaso	registro de inspecciones	
5	Acciones por Recomendaciones	Trimestral	Porcentaje	Copaso	registro de investigaciones de accidentes	
6	Ausentismo	Mensual	Porcentaje	área salud ocupacional	registro de acciones	
7	Investigación de accidentes	Trimestral	Porcentaje	Copaso	registro de acciones	
8	Capacitaciones	Trimestral	Porcentaje	Área salud ocupacional y Arp	registro de acciones	
9	Secciones de entrenamiento de primeros auxilios	Semestral	Porcentaje	Área salud ocupacional y Arp	registro de acciones	
10	número de reportes de lesiones a la ARP	Mensual	Porcentaje	área salud ocupacional	acciones del copaso	
11	Reuniones del copaso	Mensual	Porcentaje	Copaso	acciones del copaso	

VARIABLES DEPENDIENTES				
ITEM	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDAD	FÓRMULA
	inspecciones programadas e inspecciones			Inspecciones Programadas/

Fuente. Autora del proyecto

- Variables independientes: tabla que se encuentra en la parte superior de la pestaña 2.
- Variables dependientes: tabla que se encuentra en la parte inferior de la pestaña 2.

En las casillas señaladas con los numerales 5, 6, 7, 8, 9 y 10 se observa:

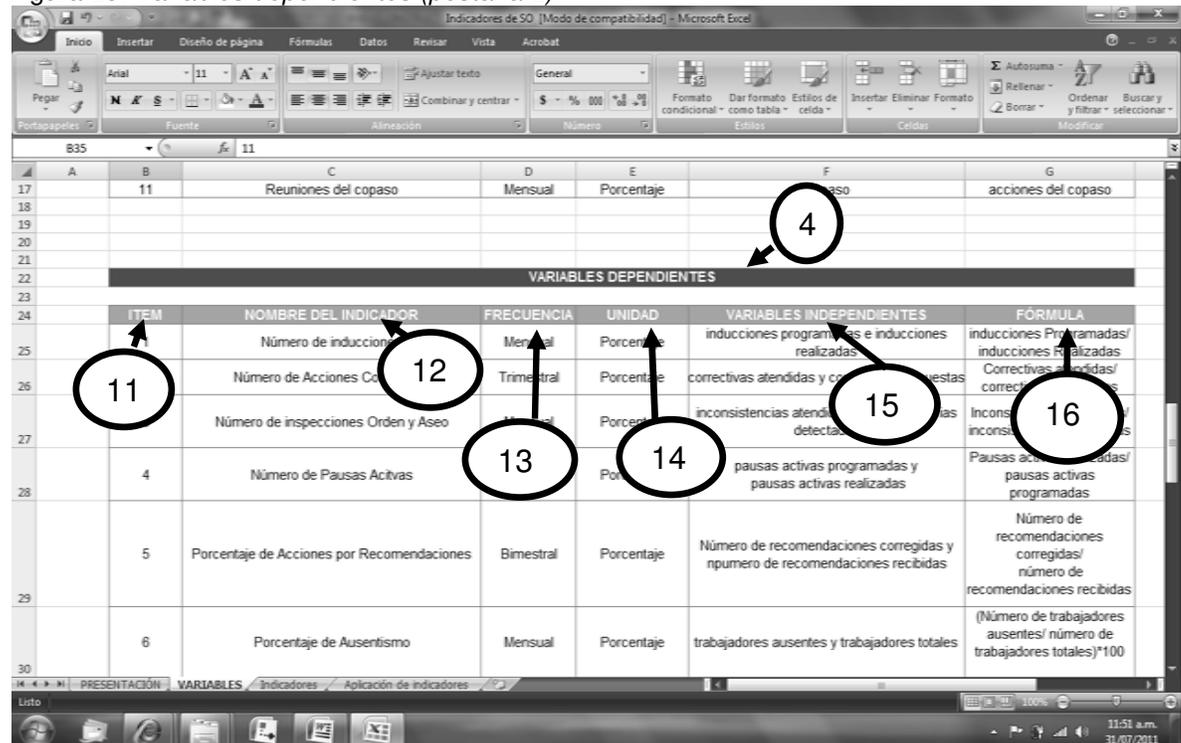
- Ítem: la numeración correspondiente para cada variable.
- Nombre de variable: se establecen las actividades a evaluar a través del programa. Estas son: inducción, acciones correctivas, orden y aseo, pausas activas, acciones por recomendaciones, ausentismo, investigación de accidentes, capacitaciones, secciones de entrenamiento de primeros auxilios, reportes de lesiones a la Arp, reuniones del copaso.
- Frecuencia: es esta columna se estipula la frecuencia con que son evaluados los indicadores nombrados en la columna 6.
- Unidad: la unidad en la que se presentan los resultados de todos los indicadores es en porcentaje, como es indicado en esta columna.
- Responsables para la ejecución de cada actividad.

Elaborado por: LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	---

10. Se encuentra la fuente de registros de los resultados obtenidos.

Para las variables dependientes presentes y numeradas en la figura J2. *Variables independientes (pestaña 2)*, con el numeral 4 se identifican las columnas señaladas en la figura L3. *Variables dependientes*

Figura L3. *Variables dependientes (pestaña 2)*



ITEM	NOMBRE DEL INDICADOR	FRECUENCIA	UNIDAD	VARIABLES INDEPENDIENTES	FÓRMULA
11	Número de inducciones	Mensual	Porcentaje	inducciones programadas e inducciones realizadas	inducciones programadas/ inducciones realizadas
12	Número de Acciones Correctivas	Trimestral	Porcentaje	correctivas atendidas y correctivas no atendidas	Correctivas atendidas/ correctivas no atendidas
13	Número de inspecciones Orden y Aseo	Mensual	Porcentaje	inconsistencias atendidas y detectadas	Inconsistencias atendidas/ inconsistencias detectadas
14	Número de Pausas Activas	Mensual	Porcentaje	pausas activas programadas y pausas activas realizadas	Pausas activas programadas/ pausas activas realizadas
15	Porcentaje de Acciones por Recomendaciones	Bimestral	Porcentaje	Número de recomendaciones corregidas y número de recomendaciones recibidas	Número de recomendaciones corregidas/ número de recomendaciones recibidas
16	Porcentaje de Ausentismo	Mensual	Porcentaje	trabajadores ausentes y trabajadores totales	(Número de trabajadores ausentes/ número de trabajadores totales)*100

Fuente. Autora del proyecto

11. Ítem: la numeración correspondiente para cada variable.

12. La columna nombre de indicador especifica cómo serán registrados los datos en las casillas, es decir, en números de actividades por tiempo o en porcentajes. Los numerales 13 y 14 cumplen la misma función estipulada para los numerales 7 y 8 de la figura L2. *Variables independientes (pestaña 2)*.

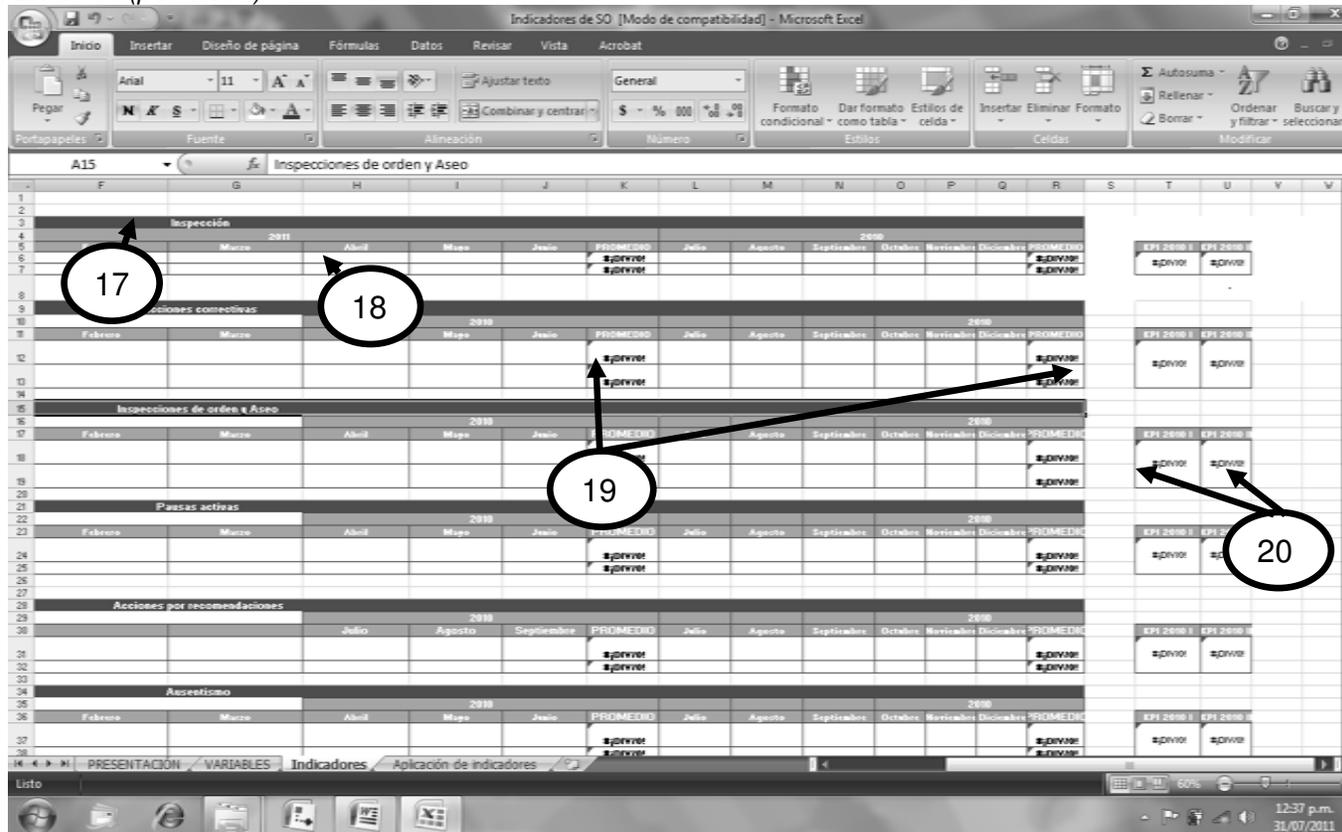
15. Se identifican los datos que deben ser registrado para la evaluación de cada actividad.

16. Se especifica la formula que se aplica en los datos registrados para obtener los resultados de la evaluación.

Elaborado por: LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	---

La especificación para cada actividad a evaluar se muestra en indicadores, pestaña 3 presente en la figura J4. *Indicadores (pestaña 3)*, a su vez se muestran los numerales 17, 18, 19 y 20 que hacen referencia a:

Figura J4. *Indicadores (pestaña 3)*



Fuente. Autora del Proyecto

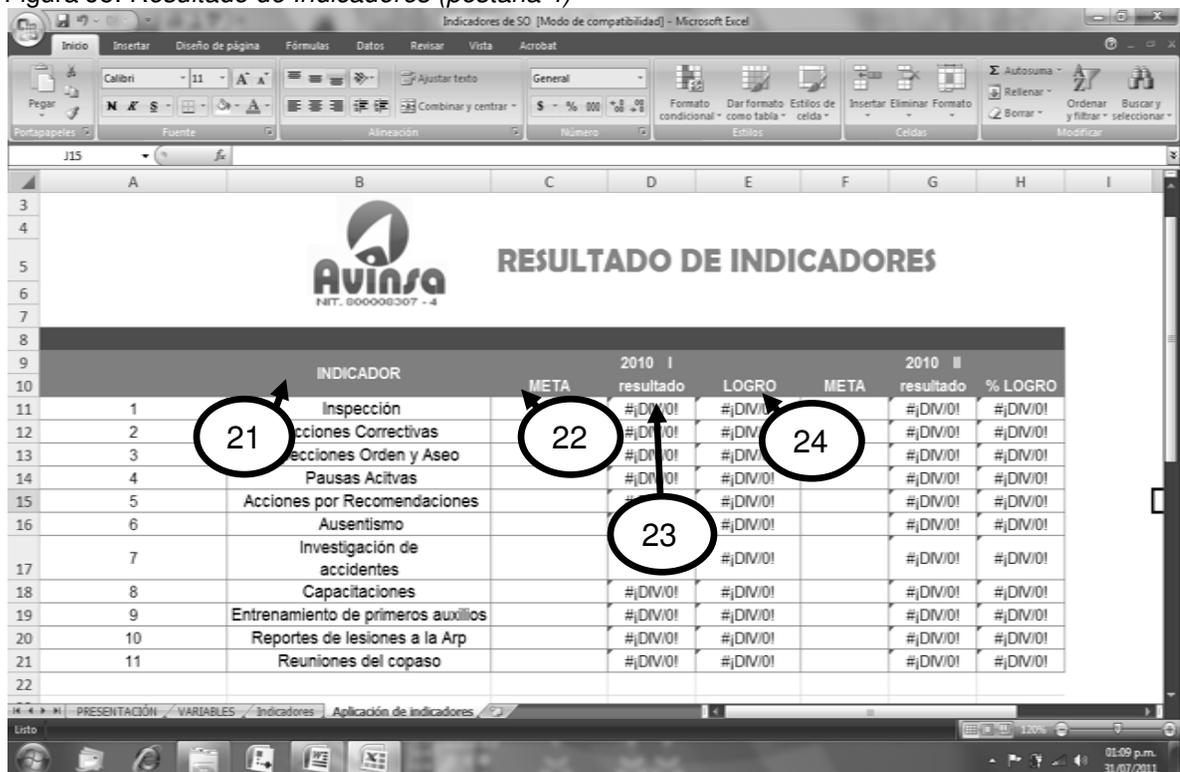
Elaborado por:  
LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ

APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO

17. Presenta el nombre del indicador que está a evaluar.
18. Muestra el periodo que se está evaluando.
19. Esta casilla realiza automáticamente el promedio en número de actividades cumplidas para los periodos evaluados.
20. Se obtiene el porcentaje de cumplimiento para cada periodo automáticamente.

Por último se encuentra la pestaña de resultados como se observa en la figura J5. *Resultado de Indicadores (pestaña 4)* Los numerales presentes en esta figura, hacen referencia a:

Figura J5. *Resultado de Indicadores (pestaña 4)*



	INDICADOR	META	2010 I resultado	LOGRO	META	2010 II resultado	% LOGRO
1	Inspección	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
2	Acciones Correctivas	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
3	Acciones Orden y Aseo	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
4	Pausas Activas	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
5	Acciones por Recomendaciones	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
6	Ausentismo	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
7	Investigación de accidentes	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
8	Capacitaciones	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
9	Entrenamiento de primeros auxilios	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
10	Reportes de lesiones a la Arp	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!
11	Reuniones del copaso	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!	# DIV 0!

Fuente. Autora del Proyecto

21. presenta el nombre del indicador.
22. Meta: en esta columna ingresan las metas estipuladas por gerencia en porcentajes.
23. Resultado: el resultado de cada periodo es arrojado automáticamente por el programa al ser digitados los datos de la pestaña indicadores.
24. Logro: en esta columna el programa presenta el logro en porcentaje por cada actividad del resultado de cada periodo en relación con la meta que establecida. A su vez, el resultado es resaltado con un color específico referente a los

Elaborado por: LUISA FERNANDA ÁLVAREZ GUTIÉRREZ	APROBADO POR: CARMEN CECILIA VALDIVIESO
--	---

porcentajes presentes en la tabla J3. *Porcentajes de cumplimiento en relación con el color*

Tabla J3. *Porcentajes de cumplimiento en relación con el color*

<b>ALTO (Verde)</b>	81%	100%
<b>MEDIO (Amarillo)</b>	61%	80%
<b>BAJO (Rojo)</b>	0%	60%

Fuente. Autora del proyecto

La tabla J3. *Porcentajes de cumplimiento en relación con el color* muestra los porcentajes de calificación manejados para cada color y su significado en alto, bueno, bajo respectivamente.