

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE
FUNCIONES, PERFILES DE CARGOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO
SEGURO EN GASEOSAS HIPINTO S.A.S - PIEDECUESTA**

**NANCY PAOLA ARCINIEGAS ALVAREZ
EDDY CAROLINA BASTO VERA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PIEDECUESTA
2013**

**DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE
FUNCIONES, PERFILES DE CARGOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO
SEGURO EN GASEOSAS HIPINTO S.A.S - PIEDECUESTA**

**NANCY PAOLA ARCINIEGAS ALVAREZ
EDDY CAROLINA BASTO VERA**

Trabajo de grado:

**En la modalidad de proyecto aplicado como requisito para optar por el título
de Ingeniería Industrial**

Director

MSc. Lupita Serrano Gómez

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
PIEDECUESTA
2013**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Piedecuesta, 11 de Enero de 2013

DEDICATORIA

Hoy que termina esta etapa en mi vida doy Gracias a Dios por ser el quien mantuvo en mí la llama encendida de la fortaleza necesaria para cumplir con esta meta.

A mis padres JAVIER Y NANCY por todo su amor, su esfuerzo y la confianza que mantuvieron en mí y en mis capacidades.

A mis hermanos JULIANA, JAVIER y a mi novio FABIAN por su paciencia y apoyo incondicional.

A mis familiares y amigos, que de una u otra forma hicieron partícipes del logro alcanzado.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	13
1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA	13
1.2 RESEÑA HISTÓRICA GASEOSAS HIPINTO S.A.S	13
1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE POSTOBON S.A.S	15
1.4 AREA DE TRABAJO	17
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
3. ANTECEDENTES	19
4. JUSTIFICACIÓN	21
5. OBJETIVOS	22
5.1 OBJETIVO GENERAL	22
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
6. MARCO TEORICO	23
6.1 MARCO CONCEPTUAL	23
Manual de funciones.	25
Manual de perfiles.	27
Manual de procedimiento.	28
Análisis de trabajo seguro.	29
7. METODOLOGIA	31
7.1 DIAGNÓSTICO	31
7.2 PLANEACIÓN	32
7.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	35
7.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	36
7.5 DOCUMENTACIÓN	39
7.6 IMPLEMENTACIÓN	44
8. PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE TRABAJO SEGURO	45
8.1 DIAGNÓSTICO	45
8.2 PLANEACIÓN	45

8.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	46
8.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	47
8.5 DOCUMENTACIÓN	48
8.6 IMPLEMENTACIÓN	51
9. CONCLUSIONES	53
10. RECOMENDACIONES	54
11. BIBLIOGRAFIA	55
ANEXOS	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Indicador de las entrevistas realizadas al personal de Hipinto	35
Tabla 2 Indicador de las entrevistas realizadas a todo el personal requerido por Hipinto.	36
Tabla 3 Comparativo de perfil de cargos	38
Tabla 4 Comparativo de experiencia de cargos	38

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Reseña histórica:	14
Figura 2. Mapa conceptual del manual de funciones	24
Figura 3 Mapa conceptual del perfil de cargos	25
Figura 4. Rotación de personal 2012.	31
Figura 5.Formato para la descripción de cargos del manual de funciones.	39
Figura 6 Formato para la identificación de cargos del manual de funciones.	40
Figura 7 Formato para las responsabilidades del manual de funciones.	40
Figura 8 Formato para los requisitos personales del manual de perfil de cargo.	41
Figura 9 Formato para los requisitos técnicos del manual de perfil de cargos.	41
Figura 10 Formato para las capacidades y habilidades administrativas del manual de perfil de cargos	42
Figura 11 Formato para las habilidades motoras y sociales del manual de perfil de cargos.	42
Figura 12 Formato para las responsabilidades y condiciones de trabajo del manual de perfil de cargos.	43
Figura 13 Formato para las posibilidades de promoción del manual de perfil de cargos	43
Figura 14 Pasos de un análisis de trabajo seguro.	46
Figura 15 Formato para la descripción de actividades de trabajo seguro.	48
Figura 16 Formato para señalar el objetivo de una actividad de trabajo seguro.	49
Figura 17 Formato para redactar las actividades de un trabajo seguro.	50
Figura 18 Formato para las condiciones adicionales de las actividades de trabajo seguro.	50
Figura 19 Formato para establecer el diseñador de las actividades de trabajo seguro.	51

GLOSARIO

ACCIDENTE DE TRABAJO: todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte.¹

COMPETENCIAS: una competencia se encuentra esencialmente unida a una práctica social de cierta complejidad, no a un gesto preciso, sino al conjunto de gestos, de posiciones, de palabras que se inscriben en la práctica que les da sentido y continuidad.²

MANUALES: los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas.³

PERFIL PROFESIONAL: conjunto de capacidades y que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada profesión.⁴

PROCEDIMIENTOS: un procedimiento es la acción de proceder o el método de ejecutar algunas cosas. Se trata de una serie común de pasos definidos, que permiten realizar un trabajo de forma correcta.⁵

ROTACIÓN DE PERSONAL: es el número de trabajadores que salen y vuelven a colocar en relación con el total de la empresa.⁶

TRABAJO SEGURO: es el conjunto de acciones que permiten localizar y evaluar los riesgos y establecer las medidas para prevenir los accidentes de trabajo.

¹ Definición legal de accidente de trabajo, [en línea] [citado 9 de julio de 2012], disponible en <http://www.gerencie.com/definicion-legal-de-accidente-de-trabajo.html>

² Construir competencias desde la escuela, [en línea] [citado 9 Junio de 2012], disponible en <http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/ComLicenciaturas/DidacticaAmbitoReflexAprendizaje/documentos/U3-ConstuirCompetencias-aula.pdf>

³ Manuales de funciones[en línea] [citado 9 Junio de 2012], disponible en: www.frrg.utn.edu.ar/frrg/Apuntes/II2/ManualesAd.pptSimilares

⁴ Generalitat valenciana, perfil ocupacional [en línea] [citado 9 Junio de 2012], disponible en <http://www.recursosees.uji.es/fichas/fc12.pdf>

⁵ Definición [en línea] [citado 9 Junio de 2012], disponible en <http://definicion.de/procedimiento/>

⁶ Rotación de personal, administración de empresa [en línea] [citado 9 Junio del 2012], disponible en <http://cursoadministracion1.blogspot.com/2008/09/rotacion-de-personal.html>

RESUMEN

TÍTULO: DISEÑO, DOCUMENTACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MANUALES DE FUNCIONES Y PERFILES Y DE LOS PROCEDIMIENTO DE TRABAJO SEGURO EN GASEOSAS HIPINTO S.A.S – PIEDECUESTA

AUTORES: Nancy Paola Arciniegas Alvarez, Eddy Carolina Basto Vera

FACULTAD: Ingeniería Industrial

DIRECTORA: Lupita Serrano Gómez

La supervivencia de las compañías en la actualidad tiene que someterse a las especificaciones y requerimientos del mercado y a la claridad de sus operaciones para optimizar todos sus procesos. En la implementación de un proceso dentro y fuera de las organizaciones, se necesitan empleados que estén capacitados de manera que cumplan con todas las exigencias del puesto de trabajo y estén alineados a la estrategia organizacional; por tal motivo la empresa Gaseosas Hipinto Piedecuesta busca en el diseño, la documentación y la implementación del manual de funciones y perfil de cargo y en el manual de actividades de trabajo seguro dar respuesta a las exigencias del entorno.

Gaseosas Hipinto S.A.S, a pesar de ser una empresa organizada, no ha establecido las funciones de los trabajadores, ni las actividades de trabajo seguro de manera clara, completa y escrita, provocando confusión al momento de hacer sus operaciones y causando tareas repetitivas y cruce de información en las mismas, así como índices de accidentalidad altos en la empresa; una vez detectado este problema, se da inicio a la ejecución del proyecto recolectando información sustancial por medio de instrumentos, entrevistas y observación directa para hacer posible el análisis de dicha información y posterior documentación del manual de funciones y perfil de cargos y el manual de procedimientos de trabajo seguro.

A través del proyecto se logró implementar actividades de trabajo seguro en el departamento de empaque y producto de la compañía, con el fin de disminuir los accidentes laborales en la planta. Otro resultado obtenido fue la optimización de procesos debido a la claridad en las funciones de los cargos, que ayudaron a reducir el tiempo de tareas entre los puestos de trabajo.

PALABRAS CLAVES: Manual de funciones, Perfil de cargos, Trabajo seguro, Hipinto, Gaseosas.

ABSTRACT

TITLE: DESIGN, DOCUMENTATION AND IMPLEMENTATION OF MANUAL FUNCTION AND PROFILES AND SAFE WORK PROCEDURE IN GASEOSAS HIPINTO SAS – PIEDECUESTA

AUTHORS: Nancy Paola Arciniegas Alvarez, Eddy Carolina Basto Vera

FACULTY: Industrial Engineering

DIRECTOR: Lupita Serrano Gómez

The survival of the companies now have to submit to the specifications and requirements of the market and the clarity of its operations to optimize all processes. In the implementation of a process within and outside organizations, employees are required to be trained so as to comply with all requirements of the job and are aligned to organizational strategy, for this reason the company Gaseosas Hipinto Piedecuesta searches the design, documentation and implementation of manual and profile functions in the operating position and safe work activities to response to environmental demands.

Gaseosas Hipinto SAS, despite being an organized company, has not established the functions of workers or certain work activities clearly, complete and written, causing confusion at the time of doing their operations and causing repetitive tasks and crossing information therein, also high accident rates in the company. Once detected this problem, initiates the project collecting substantial information through instruments, interviews and direct observation to enable the analysis of the information and subsequent documentation of the manual functions and profile position and safe work procedures.

Through the project were implemented safe work activities in the packaging and product department of the company, in order to reduce accidents in the plant. Another result was the optimization of processes due to clarity in the roles of the position, which helped reduce task time between jobs.

KEYWORDS: Function Manual, profile position, insurance work, Hipinto, Cokes.

INTRODUCCIÓN

“El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituye un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Las personas aportan a la organización sus conocimientos sin importar el cargo que ocupen, los trabajadores cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización.”⁷

Dentro de una organización es importante que todo el personal de la compañía esté comunicado de las funciones que va a ejercer durante el desempeño de su labor y se tenga claro el perfil del cargo para realizarla, estos requisitos tienen como finalidad hacer la representación y caracterización descriptiva de las tareas a desempeñar de las personas en los cargos y redundar en beneficios en la eficiencia de los procesos de dichos cargos. Para Gaseosas Hipinto, a pesar de ser una empresa organizada, esto ha sido una falencia, ya que no ha establecido las funciones de los trabajadores, ni las actividades de trabajo seguro de manera clara, completa y escrita, provocando confusión al momento de hacer sus operaciones y causando tareas repetitivas y cruce de información en las mismas así como índices de accidentalidad altos en la empresa.

Por estas razones, el objetivo de este proyecto es diseñar, documentar e implementar los manuales de funciones, perfiles de cargos y los procedimientos de trabajo seguro del área de empaque y producto en Gaseosas Hipinto S.A.S – Piedecuesta, que optimice todos los procesos y busque el mejoramiento continuo dentro de la misma. Para llevar a cabo el proyecto se utilizaron diversas herramientas como los cuestionarios, las entrevistas y la observación directa, para recolectar toda la información que fuese necesaria para su diseño, análisis y posterior documentación e implementación y que ayudara a facilitar el desarrollo del mismo.

En el proceso de recolección de información para el manual se presentaron algunos desacuerdos al momento de asignar la función al cargo y al identificar el perfil del puesto de trabajo, pero todos estos inconvenientes fueron solucionados por medio de soportes teóricos, así como las discusiones y análisis del grupo de recurso humano quien coordinó el proyecto y facilitó la implementación del manual de funciones y perfiles, el cual ha servido en la empresa para seleccionar, capacitar e inducir al personal nuevo y ha ayudado a optimizar los tiempos de operación entre actividades. También, se logró presentar el manual de actividades de trabajo seguro para el departamento de empaque y producto de Gaseosas Hipinto en la sede Piedecuesta, de tal modo que proporcione medidas preventivas para el desarrollo de sus operaciones en dicha planta.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. EN: Administración de recursos humanos; Pág. 128: Mc Graw Hill.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

GASEOSAS HIPINTO S.A.S, es una empresa dedicada a la fabricación de aguas y gaseosas y a la comercialización de bebidas no alcohólicas como gaseosas bajo las tradicionales marcas Postobón, Lux, Colombiana, Hipinto y Bretaña, jugos de fruta bajo los nombres comerciales de Hit y Tutti Frutti, néctares tradicionales y orgánicos con marca Hit vital, bebidas hidratantes con la marca Squash y Gatorade, las bebidas de té tradicional, orgánico y verde con su marca mr. Tea, la franquicia Lipton y las bebidas energizantes con la marca Peak. Participa en la elaboración de agua y agua saborizada en las marcas cristal y oasis.

Esta planta se encuentra ubicada en el Kilómetro 3 vía Guatiguará, Municipio de Piedecuesta Santander, cuyo NIT es 890200463-4 y teléfono: 6578721.

1.2 RESEÑA HISTÓRICA GASEOSAS HIPINTO S.A.S

En la figura 1 se encuentra la reseña histórica de Gaseosas Hipinto desde sus inicios hasta la actualidad.

Figura 1 Reseña histórica:



La empresa comenzó en 1903 con **Valerio Tobón**, quien era reconocido por su trabajo como farmacéuta.



Posteriormente, **Gabriel Posada**, quien se desempeñaba como químico, se interesa por las investigaciones químicas de bebidas realizadas por Valerio y juntos crean la Kola Champaña, primera bebida de la compañía.



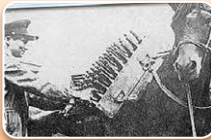
El 11 de octubre de 1904 se da origen a **Gaseosas Posada Tobón**.



Con el tiempo, la sociedad Posada Tobón logró pactos con competidores como Gaseosas Colombiana y Gaseosas La Leona, lo cual permitió que en 1951 finalmente se fusionaran para formar **Postobón S.A.**



En 1968, **Carlos Ardila Lülle**, Ingeniero Civil, quien había iniciado su ejercicio profesional en el negocio de las bebidas a través de la empresa Gaseosas Lux, pasa a ser Presidente de Postobón S.A. logrando así obtener el punto de partida que le permitió consolidar una de las más grandes e importantes organizaciones industriales de Colombia, La organización Ardila Lülle.



Atrás quedaron las carretas de distribución tiradas por mulas, las cajas de madera, las épocas cuando la conquista de nuevos clientes y mercados eran toda una aventura.

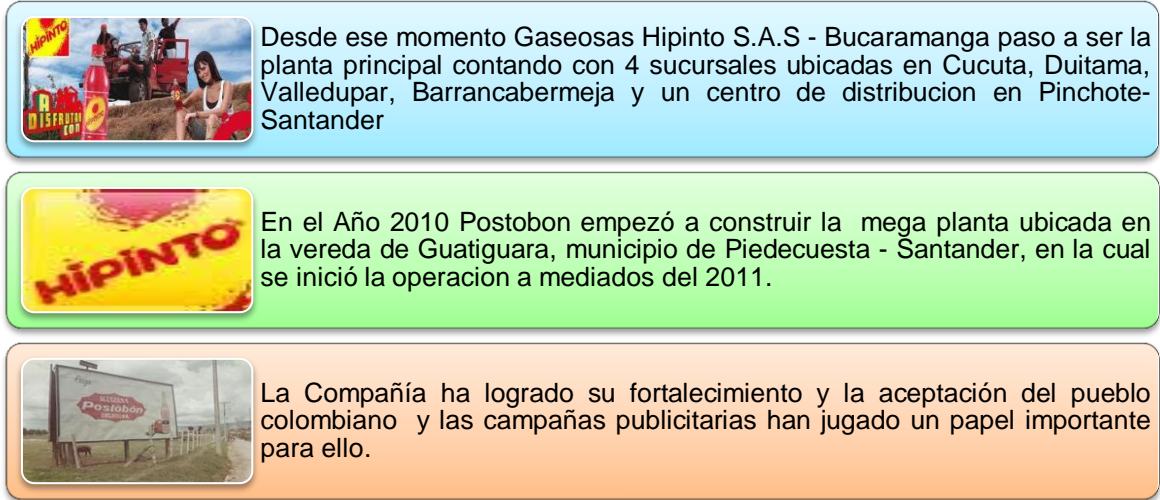


En el año 1984 paso a formar parte del grupo empresarial mas importante del país, la organización Ardila Lülle.



A partir del 1 de diciembre de 2009 como parte de una estrategia de la compañía queda formalizado el proceso de fusión, mediante el cual Gaseosas Hipinto absorbe a gaseosas la frontera s.a, gaseosas del Cesar s.a., gaseosas de Barrancabermeja s.a. y gaseosas de Duitama s.a.

Figura 1. (Continuación)



Fuente: Gaseosas Hipinto S.A.S

1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE POSTOBON S.A.S

GASEOSAS HIPINTO S.A.S es una empresa cuyo direccionamiento estratégico está orientado a “Ser la organización líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas, para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores. Superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y un servicio excepcional. Convirtiendo a los proveedores en verdaderos socios comerciales. Aprovechando el talento humano organizado alrededor de los procesos, en equipos proactivos, generando oportunidades de desarrollo profesional y personal; contribuyendo decisivamente al crecimiento económico de la organización Ardila Lülle y actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

Su vision es “Ser una compañía competitiva, reconocida por su liderazgo en desarrollar y ofrecer bebidas, que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los distintos mercados del continente americano. Mantener un compromiso integral con la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio. Proyectar una organización ágil, eficiente, flexible, que asegure el desarrollo humano y el compromiso de los colaboradores con los objetivos y valores de la compañía. Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno sobre la inversión y participar en nuevos negocios que estén de acuerdo con la Misión, Principios y Valores”.

Basados en una política de calidad lo que define la excelencia de los procesos y los productos. Su aplicación se refleja en el otorgamiento a Postobón del sello de calidad ICONTEC, Norma Técnica Colombiana (NTC-2740 correspondiente a industrias alimenticias, bebidas no alcohólicas y bebidas gaseosas). La política de la compañía es asegurar la calidad en todos los aspectos del producto, servicio al cliente y ambiente de trabajo. La dirección general y los gerentes de la empresa la orientarán, apoyarán y evaluarán. Todos los colaboradores participarán activamente en su ejecución. La educación, el entrenamiento, la capacitación y una comunicación permanente, directa, clara y de compromiso con los consumidores, proveedores, comercializadores y trabajadores son primordiales. A través de la oferta de productos y servicios que cumplan con los requisitos establecidos, se mantendrá el liderazgo como protagonista del desarrollo nacional

1.4 AREA DE TRABAJO

El trabajo se realizó en Gaseosas Hipinto ubicado en la ciudad de Piedecuesta y se tuvo en cuenta todos los departamentos de la empresa para hacer el manual de funciones y perfil de cargo, para las actividades de trabajo seguro sólo se elaboraron para el departamento de empaque y producto, en razón al alcance del proyecto y a la limitante del tiempo.

El departamento de personal es el área donde se lleva a cabo el proyecto aplicado, es allí donde se inicia el proceso laboral en la empresa, en este departamento se encuentra la necesidad de establecer manuales de funciones que permitan orientar al trabajador de sus principales labores por el que es contratado y es esta dependencia la responsable de aplicarlos.

La oficina de personal es la primera instancia con la que tiene contacto las personas que ingresan por primera vez a la empresa, este departamento se encarga de la administración del recurso humano, de escoger las personas idóneas para los diferentes cargos de acuerdo a los perfiles requeridos y velar por el bienestar de los trabajadores, por esta razón se observa una necesidad de crear los manuales de funciones y perfiles para los diferentes cargos que permita una selección adecuada dando a conocer las principales funciones y los procedimientos de trabajo orientados a prevenir accidentes e incidentes de trabajo.

En Gaseosas Hipinto, la oficina de personal está conformada por seis personas entre estas se encuentra el jefe del área, un auxiliar de oficina, el psicólogo de selección, un asesor de salud ocupacional y dos practicantes universitarios.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Gaseosas Hipinto S.A.S. en la sucursal de Piedecuesta ha conformado una nómina de 324 trabajadores (254 contratos directos y 70 contratos temporales), en donde se encuentran distribuidos en 65 cargos.

Hasta el momento Hipinto tiene identificado todos los cargos, pero no los tiene establecidos en un manual o aprobados en un acta por el consejo directivo, lo que conlleva a no tener un reconocimiento y especificaciones de cada cargo.

Además, las funciones de los trabajadores no están determinadas del modo que los empleados las aprovechen factiblemente, provocando confusión al momento de hacer sus operaciones y causando bajo rendimiento y cruce de información en sus tareas.

Otro aspecto a tener en cuenta es el alto índice de rotación y accidentalidad el cual asciende a un 44,5% ocasionado por el desconocimiento del trabajo a realizar según la evaluación del personal y por falta del personal idóneo a contratar, esto genera a la empresa altos costos e inconvenientes a la hora de desempeñar sus labores.

De manera que el problema de GASEOSAS HIPINTO radica en que los cargos no conocen de manera clara, completa y oportuna las actividades a realizar, ni la formas de ejecución de manera segura, que permita optimizar recursos y tiempo, así como disminuir las tasas de accidentalidad; esto conlleva a no disponer de criterios claros para hacer seguimiento a los cargos y poder evaluar posteriormente el desempeño del personal e identificar de mejor manera y más objetivas las fallas del personal y de los procesos en la empresa.

Es por ello, que la empresa desea documentar el manual de funciones y perfil, así como las actividades de trabajo seguro, por medio del apoyo de profesionales al área de coordinación de recurso humano, quienes con sus conocimientos en el tema a abordar y las habilidades puedan obtener toda la información necesaria y documentar todas las operaciones que se ejecutan tanto en la parte administrativa como operativa.

3. ANTECEDENTES

Gaseosas Hipinto ha desarrollado proyectos en diferentes áreas, se ha contado con la participación de varios estudiantes que a través de prácticas empresariales y proyectos han abarcado diversas situaciones de la compañía.

En el año 2010 se desarrolló una propuesta de estandarización en los procesos de contratación, proyecto llevado a cabo por el Psicólogo de Selección en conjunto con un practicante universitario de la Universidad Francisco de Paula Santander, este proyecto consistió en la estandarización de uno de los procesos más importantes y delicados en la jefatura del área de personal, se aplicaron conocimientos a nivel del RRHH, reclutamiento, técnicas de selección y sistema de gestión de calidad, basado en la norma NTC-ISO 9001 versión 2008.

En el año 2011 se ejecutó una práctica por parte de un estudiante de la Universidad Francisco de Paula Santander, en el área de personal donde el producto final fue la elaboración del procedimiento de trabajo del practicante de esta área, este trabajo ha sido útil al momento de ingresar un nuevo practicante a esta dependencia, pues se especifican todos los procesos que se deben ejecutar en esta labor.

En este mismo año una estudiante de la Universidad Pontificia Bolivariana ejecutó una práctica empresarial donde desarrolló estrategias para mejorar los indicadores de salud ocupacional en la planta de Hipinto- Cúcuta, entre estas se encuentra capacitaciones, auditorías a puestos de trabajo y brigadas de salud.

A nivel Nacional se cuenta con un sistema de gestión de competencias organizacionales "No.BE1-03-3"⁸. Este sistema describe la metodología que se debe seguir para evaluar las competencias del personal según el cargo, los jefes de departamento dan a conocer a las personas a su cargo, las competencias y los criterios de desempeño que se espera sean alcanzados y mantenidos por ellos. Igualmente deben propiciar el desarrollo de competencias, buscando que todas las personas que ocupan el mismo cargo logren alcanzar el nivel de competencia requerido, este sistema aplica a todas las plantas del país y debe quedar registro de la información suministrada en las actas del comité de calidad.

⁸Disponible en Sistema de Gestión de Competencias Organizacionales No. Be1-03-3, Postobón S. A, fecha última actualización: 2004-05-12

Se observa que se han realizado proyectos enfocados al mejoramiento del departamento, donde se han tratado temas de selección, procedimientos de trabajo, estrategias para mejorar indicadores de salud ocupacional y normas organizacionales para evaluar competencias, estos temas se han manejado de manera independiente dentro del área, faltando difusión y documentación en otros cargos de la empresa. Por tal motivo, se necesita crear manuales de funciones que identifiquen las funciones y el perfil que debe tener cada puesto de trabajo de Gaseosas Hipinto y con los manuales de trabajo seguro ayudar a mitigar los accidentes de trabajo en el área de empaque de la planta de Piedecuesta.

4. JUSTIFICACIÓN

Se diseña, documenta e implementa un manual de funciones, perfil de cargos y procedimientos de trabajo seguro en Gaseosas Hipinto seccional Piedecuesta, para que las directivas tengan un mecanismo a través del cual pueda controlar y guiar a todos sus trabajadores dentro de la empresa. El manual facilita el aprendizaje, proporcionando y permitiendo optimizar tiempos en la ejecución de las funciones mejorando así mismo la eficiencia en los procesos.

En la compañía se presentan actividades inconclusas por el mal manejo de información, desconocimiento de funciones y responsabilidades, y por falta de personal calificado en los cargos, lo cual genera confusión y demora en el proceso. Es por esto que se busca proporcionar claridad a todos los empleados de Hipinto en sus responsabilidades y funciones.

El accidente de trabajo es la acción violenta de una fuerza exterior o interior determinada en el curso del trabajo, por el hecho, que resulta en una(s) lesión(es) funcional(es) o corporal(es), permanente(s) o temporal(es) y siendo el caso más drástico la muerte. En áreas como empaque y producto terminado de la planta de Gaseosas Hipinto seccional Piedecuesta los empleados se encuentran en mayor exposición a un accidente de trabajo, debido a que es en estos lugares donde se manipula envase en vidrio y carga pesada. Es por ello que se busca minimizar el riesgo que puede ocurrir en las tareas cotidianas que tiene cada trabajador de la empresa, formando un procedimiento y análisis seguro de cómo se deben realizar las actividades en el cargo que ocupe dentro y fuera de empresa en cumplimiento de sus funciones.

Por esta razón se espera que con la documentación de los perfiles y manuales de funciones y el procedimiento de análisis seguros se obtenga una herramienta de soporte y guía para los empleados, logrando organización y mejor comunicación, para ejecutar las actividades encomendadas tanto correcta como completa y así evitar errores en los procedimientos, manteniendo el control y verificando paso a paso cada actividad realizada.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar, documentar e implementar los manuales de funciones, perfiles de cargos y los procedimientos de trabajo seguro del área de empaque y productos en Gaseosas Hipinto S.A.S – Piedecuesta.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar un diagnóstico de la información que se tiene en cuanto a los manuales de funciones, perfiles de cargos dentro de la compañía y en otras sociedades de la familia Postobón.
- Recolectar información teniendo en cuenta los distintos métodos de aplicación para el análisis de cargos y para el trabajo seguro.
- Elaborar los manuales de funciones y perfiles y procedimientos de trabajo seguro de Gaseosas Hipinto – Piedecuesta, para mejorar la situación organizacional.
- Realizar socialización de los manuales de funciones y perfiles y procedimientos de trabajo seguro en Gaseosas Hipinto - Piedecuesta.

6. MARCO TEORICO

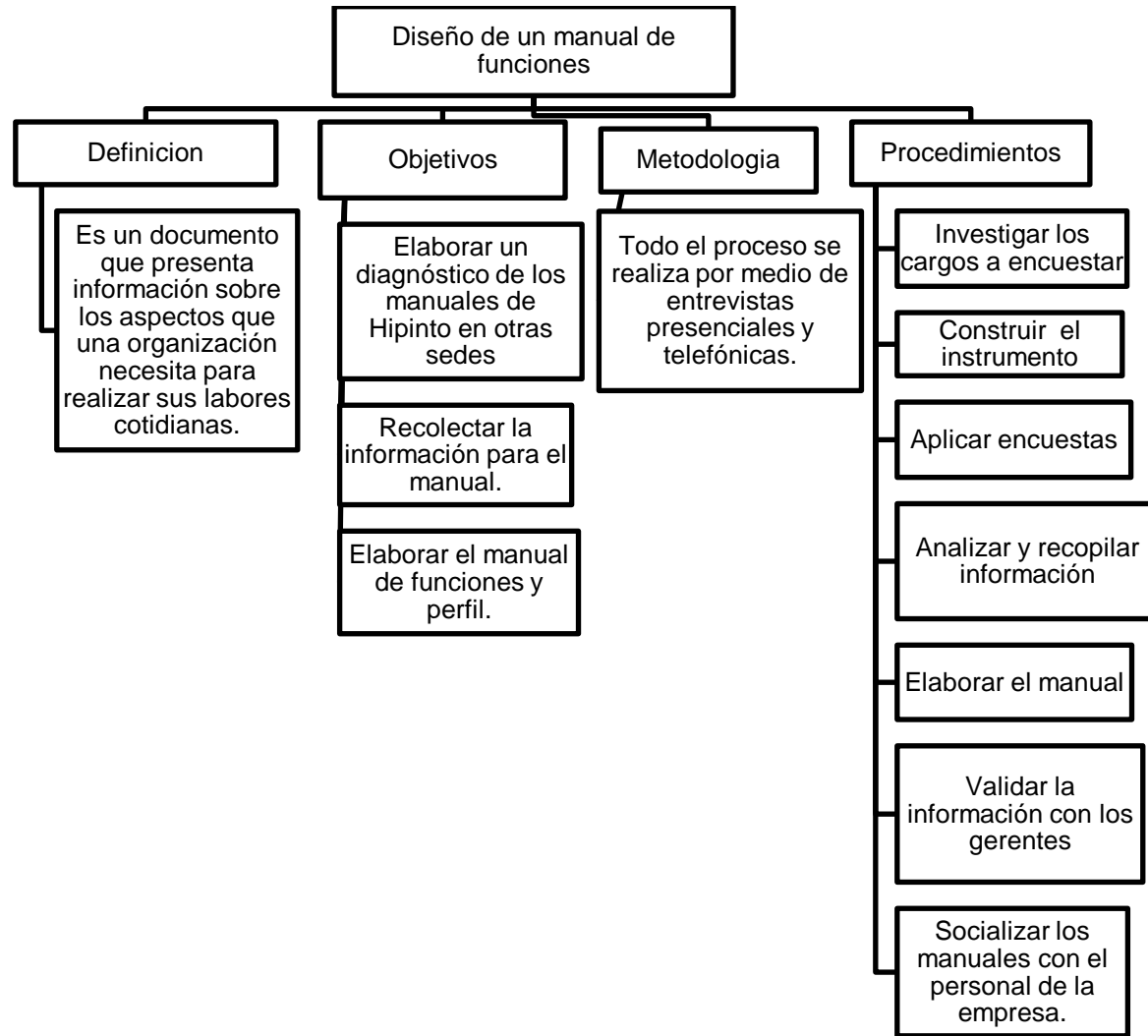
A continuación se describe los fundamentos teóricos necesarios para el desarrollo del proyecto en Gaseosas Hipinto, de tal modo que definan el rumbo y complementen los conceptos claves para el manual de funciones y perfil de cargos y el análisis de trabajo seguro, temas a abordar en el trabajo a realizar.

6.1 MARCO CONCEPTUAL

El siguiente capítulo se encuentra establecido alrededor de dos mapas conceptuales donde se encuentra la información sustancial de cómo ejecutar y realizar estos manuales en la empresa, uno de estos mapas hace referencia al diseño de un manual de funciones y el otro es del diseño de un manual de perfiles

El mapa conceptual del diseño de un manual de funciones se divide en cuatro partes donde se identifica la definición, los objetivos, la metodología que se debe utilizar y el procedimiento para realizarlo.

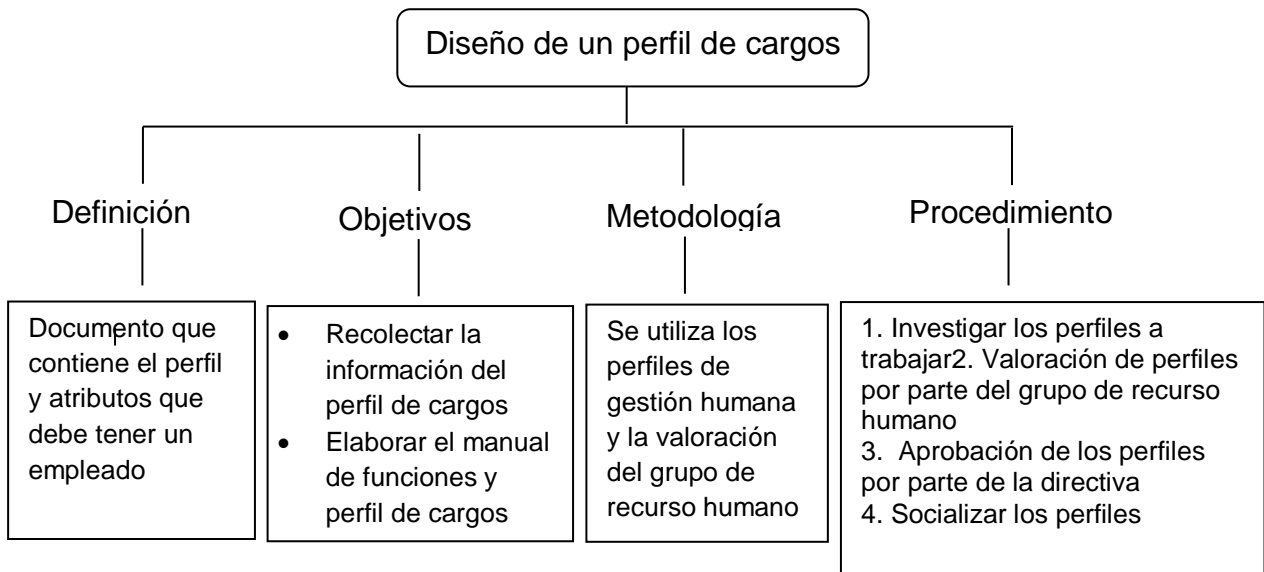
Figura 2. Mapa conceptual del manual de funciones



Fuente. Autoras 2013

El siguiente mapa conceptual hace referencia al diseño de un perfil de cargos el cual se divide en cuatro partes donde se encuentra la definición, los objetivos, la metodología y el procedimiento que se debe llevar para realizar el perfil de cargos.

Figura 3 Mapa conceptual del perfil de cargos



Fuente: Autoras. 2013

Manual de funciones. “Es un documento que presenta información sobre los aspectos que una organización necesita para realizar sus labores cotidianas. Además es un resumen que detalla cada una de las diferentes funciones que le corresponde a cada uno de los cargos de la empresa”⁹

Los manuales de funciones permiten definir la estructura de la empresa y así mismo sus funciones, responsabilidades, requisitos y relaciones jerárquicas.

Los manuales están encaminados al logro de los siguientes propósitos.

- Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

⁹ Fundamentos teóricos, [en línea] [citado 9 de julio de 2012], disponible en: http://biblioteca.unet.edu.ve/db/alexandr/db/bcunet/edocs/TEUNET/2008/pregrado/Industrial/ZambanoF_ErikaS/Capitulo2.pdf.

- Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- Servir de base en la calificación de méritos y la evaluación de puestos.
- Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer el empleado.
- Sirve de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades.

Tienen como metodología unas etapas que hay que realizar para poder definir el rumbo del proyecto. Estas etapas facilitan el proceso y definen el contenido que debe hacerse para un buen manual. A continuación se enumeran:

Etapa 1. Definir estructura organizacional de la empresa

Etapa 2. Definir la denominación y número de cargos que conformaran la estructura

Etapa 3. Establecer los requisitos (estudios, experiencia, perfil) necesarios para desempeñar las funciones asociadas

Etapa 4. Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos

Etapa 5. Asignar a cada cargo las funciones, responsabilidades y habilidades que le corresponden

Etapa 6. Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

Al momento de realizar el manual de funciones y perfiles de cargo a la empresa, le proporcionaría una serie de condiciones y herramientas que le ayudarían a tener mayor control sobre los cargos de todos los departamentos, algunos de estos son:

- “Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

- Es claro y sencillo.
- Útil en toda organización.
- La disciplina es fácil de mantener.”¹⁰

Manual de perfiles. “Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones sobre el perfil y atribuciones, que debe de poseer el personal que conforma la estructura orgánica de la entidad, u organismo; describe la identificación del puesto, las relaciones de autoridad, conocimientos y aptitudes del puestos; que contribuye a la orientación para la asignación de un puesto, facilitando a la organización un esquema funcional para efecto de realizar estudios de reingeniería administrativa.

El objetivo del manual identificar las características que debe tener cada cargo en las instituciones y permitir la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos.

Todas estas medidas ayudan a la organización a tener un buen desempeño en sus procesos, a optimizar tiempos y buscar el mejoramiento continuo de la organización, Algunas de las mejoras son:

- Facilita desarrollar metas de desempeño para cada puesto.
- Es una guía para diseñar entrevistas de trabajo a los nuevos empleados.
- Determina si un candidato está calificado para realizar las actividades descritas en el puesto.
- Califica y evalúa la estructura de recursos humanos de la organización”¹¹

¹⁰ Mitecnológico, manuales [en línea] [citado 13 Junio del 2012], disponible en <http://www.mitecnologico.com/Main/ManualDeFunciones>

¹¹ Armstrong, perfil de puesto [en línea] [citado 13 Junio del 2012], disponible en <http://www.armstrong.com.mx/consultoria-organizacional/definicion-de-perfiles-de-puesto.php>

Manual de procedimiento. Es un documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa de dos ó más de ellas.

Otros conceptos que se tienen de un manual de procedimientos:

- Graham Kellog. “El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”.
- Terry G. R. “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Los objetivos del manual de procedimientos están enfocados en el siguiente propósito.

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Ayuda en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal.
- Establece un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.

- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.¹²

“El diseño de un manual sirve como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización o área interna de la misma; así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”¹³ Para diseñar el manual se deben cumplir las siguientes fases:

- Definir el área donde se realiza el manual de procedimiento y los cargos que la componen.
- Realizar el paso a paso de cada una de las funciones que realiza el puesto de trabajo, siempre y cuando la función permita hacer un procedimiento.
- Establecer los requisitos (objetivo, alcance, definición, condiciones generales, descripción de la actividad) necesarios para elaborar el manual de procedimiento.
- Elaborar el manual de procedimientos según sus requisitos y componentes
- Aprobar y divulgar el manual en la empresa.

Análisis de trabajo seguro. Es un procedimiento mediante el cual se identifican los riesgos asociados a cada etapa de la ejecución de un trabajo, que buscan integrar los principios y prácticas de salud y seguridad aceptada en una operación particular.

La Actividad de trabajo seguro (ATS) tiene como propósito identificar los agentes de riesgo a los cuales están expuestos los trabajadores al realizar sus tareas diarias dentro y fuera de la empresa.

“Un programa de ATS puede convertirse en el fundamento sobre el cual se han desarrollado muchas otras actividades de entrenamiento de seguridad para el

¹² Negocios, Manual de procedimiento [en línea] [citado 13 Junio del 2012], disponible en <http://www.magazinedenegocios.com/recursos-humanos/%C2%BFque-es-un-manual-de-procedimientos>

¹³GONZALES, Humberto [en línea] [citado 13 Junio del 2012], disponible en <http://www.manual.de-procedimientos-administrativos.MPD/02/>

trabajador. Un programa de estos, documentado y actualizado, se convierte en una excelente guía para el entrenamiento o capacitación inicial en el trabajo y como resumen para los trabajos esporádicos. Se puede utilizar para inspecciones u observaciones de seguridad y salud y ayuda a completar las investigaciones de accidentes.”¹⁴

¹⁴ JIMÉNEZ, Milenys. Análisis de seguridad del trabajo y procedimiento de trabajo seguro. Especialización en telemática e informática [en línea] [citado 13 Junio del 2012], disponible en <http://www.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=analisis+de+trabajo+seguro>

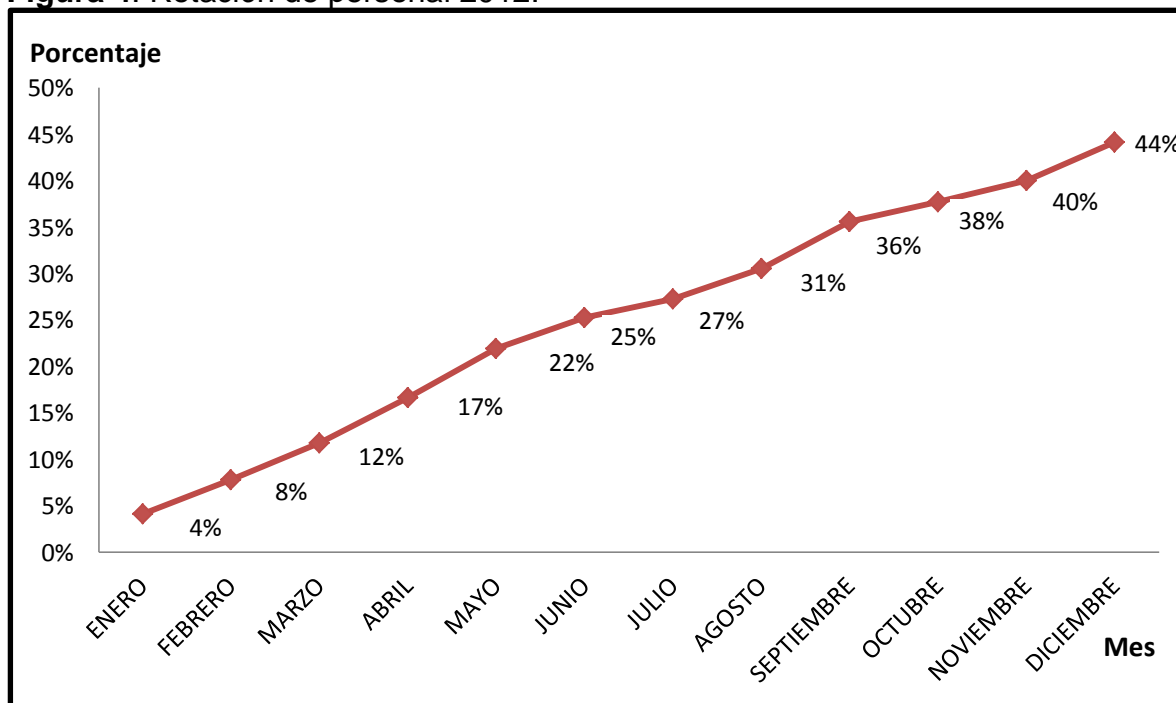
7. METODOLOGIA

7.1 DIAGNÓSTICO

A través de la oficina de personal, se obtuvo información correspondiente a manejo de personal como el informe de rotación, número de empleados, nombre de cargos y áreas de trabajo; información base para la creación de una encuesta realizada a los empleados para hacer el análisis de ocupación de cargos que permite estudiar y determinar todos los requisitos intelectuales y físicos, aptitudes, habilidades, las responsabilidades y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. Este análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos.

La iniciativa del manual nace al momento de analizar el informe de rotación de personal del año 2011 reflejado en la figura 5, donde se muestra el incremento de cambio de personal en los puestos de trabajo, debido la falta de personal idóneo para el puesto y por falta de resultados por parte de los trabajadores. Estos indicadores se siguen presentando en el año 2012 equivalentemente iguales, arrojando un balance en el primer semestre de 44,5%.

Figura 4. Rotación de personal 2012.



Fuente: Gaseosas Hipinto, informe de rotación de personal 2012.

De esta manera, surge la idea de realizar un manual de funciones y perfiles de cargo, ya que en la actualidad Gaseosas Hipinto no tiene manuales de funciones a nivel regional en la sede de Piedecuesta, el cual evidencia que en muchos cargos hay duplicidad de funciones, no poseen definido un manual de funciones de los empleados en un 50% y en los cargos que tienen actividades están desactualizadas, funciones abolidas por procesos sistematizados. En el caso de los perfiles de los cargo, los empleados no son los ideales y existe personal con estudios inferiores al deseado o viceversa.

Otro de los motivos que presenta Gaseosa Hipinto es la falta de cadena de mando en los departamentos que la conforma, representando una dualidad de autoridad por parte de varios jefes, provocando demoras en las funciones.

Por último, se pretende estudiar la complejidad de los puestos de trabajos, para poder tener una guía que señale las funciones, los deberes y las responsabilidades. Todas estas medidas fueron sugeridas por parte del grupo de recurso humano.

7.2 PLANEACIÓN

Al momento de diseñar el manual de funciones y el perfil de cargos, se necesita una serie de componentes esenciales que definan el rumbo de la elaboración del manual, que facilite la toma de decisión al instante de identificar, evaluar y seleccionar lo más conveniente para la empresa Gaseosa Hipinto.

- **Objetivo:** Se pretende que en la empresa se pueda optimizar los procesos y buscar el mejoramiento continuo de sus puntos más deficientes dentro de la organización, de tal modo que se certifique en toda la seccional de Piedecuesta de Gaseosas Hipinto bajo las normas de calidad tanto en el campo documental y operacional.
- **Estructura:** Basándose en el lineamiento que debe tener los departamentos de la empresa, se procura diseñar una estructura organizacional que cumpla con las condiciones de la organización y ayude a definir las líneas jerárquicas que hay entre cada cargo.
- **Métodos:** Para la recolección de información se utiliza el método del cuestionario, que consiste en obtener los datos sobre un cargo mediante la

respuesta directa del trabajador y en algunos casos se harán preguntas pertinentes al personal para obtener ampliación de la información. En el caso de del organigrama se presentara de forma circula, procurando sintetizar los cargos y aclarar las áreas de conforma cada departamento.

- Recursos: La empresa cuenta con actas de reunión en donde se elaboró una serie de preguntas que ayude a extraer la información necesaria para el manual, estos documentos vienen enumerados y codificados por departamento. Además la empresa dispuso de un capital que facilitara la preparación del proyecto, dirigido en la contratación de un practicante y la afiliación de un paquete de perfiles de cargos de Gestión Humana. Por último, se contara con la disposición de todas las áreas, personal e información de la organización necesaria.
- Referencias bibliográficas: Frente a la búsqueda de información que ampliara el conocimiento del proyecto, se extrajeron documentos que ayudaran a documentar los manuales. Las fuentes son:
 - Gaseosa Hipinto a nivel nacional.
 - SIAD “Sistema de administración documental”
 - Coca-Cola a nivel regional.
 - CABARCAS GUZMÁN, Carlos. Procesos para el diseño de cargos en la Caja de compensación familiar de Barrancabermeja. Trabajo de grado Ingeniería Industrial. Bucaramanga.: Universidad Pontificia Bolivariana de Bucaramanga. Facultad de Ingeniería Industrial, 2011.
 - Gestión Humana en encuestas salariales y tendencia en gestión humana.
- Cargos: Para la realización del proyecto se recopiló una lista que contiene la base de datos de todos los trabajadores de Gaseosas Hipinto, con el fin de identificar todos los puestos de trabajo (Ver anexo A), de tal manera facilite la búsqueda y la interpretación de cada cargo.

- Estrategias: Es justo decir que en la búsqueda de información no será nada fácil obtenerla, por esta razón se implementaran dos tipos de tácticas.
 - Se pretende reunir a todo el personal del mismo departamento en un auditorio, siendo esto así una ayuda a la hora de resolver el cuestionario, ya que se explicaría minuciosamente cada pregunta y con ayuda de los jefes se aclararía las funciones y responsabilidades que debe tener cada cargo, logrando un resultado más exacto y evitando duplicidad de cualquiera de las actividades entre trabajadores.
 - Basándose en una estrategia de integración vertical hacia atrás en ámbito documental, consistiría en presentarle una serie de funciones como guía al empleado, con el fin de ayudar a definir sus actividades de forma coherente y acelerar el proceso.
- Cronograma: Partiendo de que una buena planeación que cumpliera los objetivos, se plantea un pequeño cronograma para lograr el éxito del proyecto.
 - Aplicar el instrumento para recolectar la información.
 - Verificar la encuesta y evaluarla, de tal forma se logre seleccionar la información más ideal para el manual.
 - Se diseña el manual según las especificaciones del grupo de recurso humano y control interno.
 - Tabular la información seleccionada en los modelos del manual en un documento de Word.
 - Presentación, aprobar y divulgar del manual a todo el personal de Gaseosa Hipinto.

Finalmente, se plantea una serie de condiciones que procuraron elaborar un buen manual de funciones y perfil de cargos.

7.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En la ejecución del instrumento se presentaron inconvenientes con el personal de Hipinto, provocando que todos los empleados no llenaran el cuestionario de la encuesta. Los casos que se presentaron fueron los siguientes:

- El personal de representante de venta nunca se encontraba en la empresa.
- Los empleados del área de producción no tenían tiempo disponible, ya que ellos siempre estaban manipulando maquinaria o no podían perder de vista la producción.
- En algunos casos, el tiempo dedicado por los empleados era de muy corto tiempo y no era de la mejor manera, desarrollando una entrevista inconclusa.

Por los motivos anteriormente presentados, solo se pudo entrevistar el 36% de todo el personal, que es representativo para el trabajo a realizar, como se observa a continuación.

Tabla 1 Indicador de las entrevistas realizadas al personal de Hipinto

Descripción	Total de empleados	Porcentaje
Empleados entrevistados	118	36%
Empleados no entrevistados	206	64%
Total de empleados	324	100%

Fuente: Gaseosa Hipinto

Debido a que los indicadores que se obtuvieron de las entrevistas realizadas para elaborar el manual no eran lo más viables para la organización, se analizó con el grupo de recurso humano la lista de empleados y se notó que algunos cargos no eran necesario entrevistarlos porque existían más de dos trabajadores por cargo y realizaban las mismas funciones, por lo tanto no era preciso aplicar el instrumento a todos. Lo único que lo diferenciaba con el otro era el lugar de trabajo.

Llegado a este punto, se recalcula nuevamente el porcentaje de entrevistas realizadas, donde solo se entrevista un empleado por cargo, cambia del 36% a

83%, permitiendo tener un indicador más optimista del trabajo logrado en el manual y satisfactorio para la organización manifestado de la siguiente manera:

Tabla 2 Indicador de las entrevistas realizadas a todo el personal requerido por Hipinto.

Descripción	Total de empleados requeridos	Porcentaje
Empleados entrevistados	54	83%
Empleados no entrevistados	11	17%
Total de empleados	65	100%

Fuente: Autoras 2013

Finalmente, se obtiene suficiente información y un porcentaje viable que manifieste la realización de las encuestas a todos los cargos de Gaseosa Hipinto. Toda esta información fue evaluada y seleccionada por el comité de recurso humano y control interno para posteriormente sea tabulada en los formatos del manual de funciones y perfiles de cargos en una plantilla de Word.

7.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En vista de haber finalizado la etapa de recopilación y seleccionado la información más consecuente para la elaboración del manual, se ha establecido una reestructuración dentro de las actividades de cada empleado, de igual manera se ha conformado una base estructural que defina los lineamientos de cada cargo, con el objetivo de cumplir con los propositivos y la razón social de Gaseosa Hipinto.

En primer lugar, la estructura sugerida por el comité de control interno de crear un organigrama circular al principio del proyecto no se pudo realizar, ya este tipo de organigrama al momento de interpretar era un poco confuso para los trabajadores y no daba a conocer la cadena de mando completa, por esta razón se replanteó la idea y se propuso un estructura lineal con los departamentos en un nivel administrativo y operativos (Ver anexo B), en donde refleje rapidez a la hora de comunicarse y de resolver problemas, Identificando claramente la jerarquía y la responsabilidad así como la interacción entre cada cargo además establece mayor control en las actividades del personal que labora en la empresa. Todo este proceso se realizó junto con los jefes de cada departamento y con el comité de control interno y recurso humano.

En otro caso, las estrategias que se querían implementar para facilitar la recolección de información no se pudieron aplicar ambas, solo se planteó la de integración vertical hacia atrás cumpliendo con el objetivo de la misma, en cambio al momento de reunir todo el personal al mismo tiempo y lugar no era posible porque la mayoría de empleados ejecutan actividades operativas que no se pueden detener. Esto provocó para el proyecto que se demorara un poco más de lo esperado.

Al momento de evaluar y seleccionar la información que contendría el manual de funciones y perfiles de cargo se identificaron factores que tuvieron que modificarse y proponer ideas que cambiarán rumbo de cotidianidad de las actividades de los trabajadores:

- Las funciones que estaban establecidas en la empresa antes de comenzar el proyecto, fueron halladas muy extensas y no concretas, le daba mucha vuelta a lo que tenía que hacer, ocasionando al lector confusión al momento de ponerla en práctica. Por esta razón se modificó lo que estaba por funciones cortas y que comenzaran con verbos infinitivos al inicio de la cada oración.
- Tras la conformación de todas las actividades que debería tener cada empleado, se encontró que antes un trabajador tenía en promedio de 25 a 30 funciones por cargo, lo cual se estableció que eran demasiadas funciones que no podría cumplir una sola persona. Se halló que confundían los procedimientos con una función y en vez de establecer la actividad concreta la describían paso a paso de cómo debería ejecutarla, dada esta situación se sintetizaron las funciones y se modificaron con objetivos claros y coherentes.
- En ciertos casos, existían ciertos cargos que exigían un nivel de educación superior o viceversa por perfil de empleado, de esta forma se modifica según la complejidad que debe ejecutar cada trabajador en sus actividades y cumplir con el perfil requerido por la empresa para el desempeño de su trabajo.

Tabla 3 Comparativo de perfil de cargos

Cargo	Perfil de antes	Perfil de ahora
Conductor	Técnico	Título de Secundaria
Asistente de Nómina	Técnico en contabilidad	Profesional en Contaduría Pública
Operador de carga	Título de Secundaria	Técnico en mecánica
Secretaria	Técnico administrativo	Estudios en secretariado ejecutivo
Electricista de Maquinaria	Tecnólogo en mantenimiento y mecánica	Técnico electricista

Fuente: Autoras 2013.

- De igual manera sucedió con los años de experiencia en cargos como vendedor, jefe de cartera, operador de línea y supervisor de carga, los cuales se modificaron de acuerdo a la práctica que debe tener el empleado para cumplir con los objetivos del cargo.

Tabla 4 Comparativo de experiencia de cargos

Cargo	Años de experiencia de antes	Años de experiencia de ahora
Vendedor	1 año	6 meses
Jefe de cartera	2 años	3 años
Operador en línea	1 año	1 año y 6 meses
Supervisor de carga	2 años	3 años

Fuente. Autoras 2013

Por último, se descubrió que existían varios cargos que realizaban las mismas funciones y tareas que elaboraban entre más de dos personas, por tal razón, se llegó a la conclusión de modificar algunas funciones en donde un sólo empleado era suficiente para realizar la tareas y repartir actividades a cada uno sin llegar a impartir duplicidad de actividad.

7.5 DOCUMENTACIÓN

Para satisfacer las necesidades y el tipo de información que se requería analizar para la elaboración del manual, se decidió junto con el comité de recurso humano y con el grupo de control interno, una serie de secciones y variables que conforman el formato del manual, las cuales definirían el perfil y las funciones ideales para cada cargo puntualizado a continuación.

Figura 5. Formato para la descripción de cargos del manual de funciones.

El formato para la descripción de cargos del manual de funciones se muestra en un recuadro con un fondo rosa claro. En la parte superior izquierda hay un logo de 'HIPINTO' con un fondo amarillo y rojo. A la derecha del logo, un recuadro contiene el título: 'Manual de funciones y perfiles de cargo de Gaseosas Hipinto seccional Piedecuesta'. Debajo del título, hay tres recuadros para ingresar información: 'Nombre del cargo:', 'Código:', y 'Área:'. En la parte inferior del recuadro, se muestra la sección '1. Objeto y Alcance' con una línea horizontal debajo.

Fuente: Grupo de recurso humano

- Nombre del cargo: Es la designación con que se conoce comúnmente el trabajo por el empresario y el empleado según las funciones del cargo.
- Código: Es una secuencia de caracteres asignados a cada cargo con los cuales el departamento le permite identificar la sección a la que pertenece.
- Área: Nombre de la dependencia en donde trabaja el empleado.
- Objetivo: Es el propósito con el cual se crea el cargo, se tuvieron en cuenta la mayoría de las misiones establecidas anteriormente por Gestión Humana sin salirse de los parámetros de Gaseosa Hipinto.

Figura 6 Formato para la identificación de cargos del manual de funciones.

<p>2. Identificación del cargo</p> <hr/> <p>2.1 Nombre del cargo: 2.2 Superior inmediato: 2.3 Cargos supervisados: 2.4 Naturaleza del cargo:</p>

Fuente: Grupo de recurso humano

- Superior inmediato: Nombre del cargo que en la línea directa tiene la autoridad para guiar y aprobar todas las decisiones del puesto.
- Cargos supervisados: Nombre de los cargos que tiene como responsabilidad supervisar, con el objetivo de hacer cumplir las tareas.
- Naturaleza del cargo: Es la principal razón de ser del puesto, donde se define la principal actividad que debe realizar el empleado.

Figura 7 Formato para las responsabilidades del manual de funciones.

<p>3. Funciones del cargo</p> <hr/> <p>• </p>

Fuente: Grupo de recurso humano

Esta sección permite describir cada una de las funciones que debe realizar el cargo, teniendo en cuenta el orden de importancia de las mismas. Todas las funciones fueron establecidas con un verbo infinitivo al inicio, de tal modo facilite la interpretación de la actividad.

Figura 8 Formato para los requisitos personales del manual de perfil de cargo.

REQUISITOS PERSONALES	
Edad:	
Sexo:	
Estado civil:	

Fuente: Grupo de recurso humano

- Edad: Establece el rango de edad que idealmente debe tener el trabajador.
- Sexo: Permite identificar el sexo sugerido por el puesto para realizar sus funciones.
- Estado civil: Es el estado personal que debe tener el trabajador para realizar sus funciones.

Figura 9 Formato para los requisitos técnicos del manual de perfil de cargo.

REQUISITOS TECNICOS	
Educación básica:	
Conocimientos complementarios:	
Experiencia:	

Fuente: Grupo de recurso humano

- Educación básica: Indica la profesión y el nivel de estudio mínimo que exige el cargo para desempeñar eficientemente las funciones establecidas.
- Conocimientos complementarios: Son los conocimientos que debe tener el empleado adicionalmente, con el objetivo de facilitar la ejecución de las actividades.
- Experiencia: Es el tiempo mínimo que exige el cargo para desarrollar eficientemente la labor de acuerdo a las exigencias del mismo.

Figura 10 Formato para las capacidades y habilidades administrativas del manual de perfil de cargos

Capacidad Cognitiva				Habilidades Administrativas			
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Memoria				Planeación			
Atención				Organización			
Capacidad de análisis				Control			
Solución de problemas				Ejecución			
Razonamiento matemático				Negociación			
				Toma de decisiones			

Fuente: Grupo de recurso humano

- Determina el grado de concentración que exige la ejecución de las tareas, aplicando una serie de condiciones como: memoria, atención, análisis, solución de problemas y razonamiento para el desempeño en el trabajo. Se evalúa según su intensidad alto, bajo o medio.
- Consiente en determinar la dificultad que el puesto exige a la persona al momento de organizar, planear, controlar, ejecutar, negociar y tomar decisiones dentro de las actividades del cargo. Se evalúa según su intensidad alto, bajo o medio.

Figura 11 Formato para las habilidades motoras y sociales del manual de perfil de cargos.

Habilidades Motoras				Habilidades Sociales			
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
Resistencia física				Expresión verbal			
Destreza visual				Expresión escrita			
Destreza manual				Relaciones interpersonales			
Destreza motora							

Fuente: Grupo de recurso humano

Afirma como el trabajador debe de desempeñarse en los diferentes contextos de expresión que se encuentre con los clientes o compañeros, además previene las condiciones físicas que se debe someter el empleado para realizar las tareas. Se evalúa según su intensidad alto, bajo o medio.

Figura 12 Formato para las responsabilidades y condiciones de trabajo del manual de perfil de cargos.

	Responsabilidades por			Condiciones de Trabajo		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Dirección de personal				Trabajo individual		
Operaciones técnicas				Trabajo en equipo		
Equipos y materiales				Trabajo en oficina		
Valores				Trabajo en la calle		
Análisis de información				Trabajo en otras ciudades		
Registro - archivo datos						
Relaciones institucionales						
Información confidencial						

Fuente: Grupo de recurso humano

- Mide la clase de responsabilidad que el trabajador ejecuta al puesto adquirido por manejo de situaciones en equipos, información y personal de la empresa. Se evalúa según su intensidad alto, bajo o medio.
- Define las condiciones que el trabajador debe tener al momento de manejar actividades con sus compañeros y clientes dentro y fuera de la organización. Se evalúa según su intensidad alto, bajo o medio.

Figura 13 Formato para las posibilidades de promoción del manual de perfil de cargos

POSIBILIDADES DE PROMOCIÓN	
Cargo:	
Cargo:	

Fuente: Grupo de recurso humano

Refleja los posibles ascensos que puede tener el que ocupe el puesto si cumple con los criterios de promoción que implemente Gaseosa Hipinto.

Finalmente, se logra presentar un manual de tipo (Ver anexo C) y empezar el proceso de divulgación y aceptación por parte de los puestos directivos. La

información de los empleados que no llenaron los cuestionarios fue suministrada por los jefes de cada dependencia a quien correspondiera el cargo.

7.6 IMPLEMENTACIÓN

Al divulgar los manuales de funciones y perfiles de cargo a los empleados, se hicieron reuniones y presentaciones del manual con los jefes de cada departamento, de tal forma que lo revisaran y verificaran la información que llevaría cada cargo y que realizaría cada uno de sus trabajadores, en el caso que se presentara inconformidad por alguna actividad, se llamaba al empleados del cargo y se llegaba a una unificación de ideas, con el fin de que las partes estuvieran de acuerdo con sus operaciones.

Luego se presentaron los manuales a la directiva de la organización y se ajustaban de igual manera como se mencionó anteriormente.

Finalmente, después de haber sido aprobado por la directiva fueron entregados a todo el personal de Gaseosa Hipinto, este proceso se hizo puesto por puesto, hasta divulgar todos los manuales. Se leía el manual de funciones y perfiles al trabajador, si estaba de acuerdo se hace firmar un acta de aceptación de lo contrario se llamaba el jefe inmediato para llegar a una conclusión de la falle posible que hubiera ocurrido, en el caso de que fuese un error se hacia la modificación inmediato y se presentaba una solicitud de cambio del manual a la directiva para manifestar la reestructuración del manual.

Dada la finalización de divulgación del manual se considera que el proyecto aunque fue lento en el tiempo establecido, se dieron muchas manifestaciones de un resultado exitoso por parte de grupo de recurso humano, para lograr los propósitos del mismo y de la organización.

8. PROCEDIMIENTOS Y ANÁLISIS DE TRABAJO SEGURO

Una forma de aumentar conocimientos sobre los peligros en el cargo es realizar un análisis de riesgos de trabajo sobre las actividades de cada empleado. Debido a la magnitud del proyecto, al tiempo que demoró realizar los manuales de funciones y perfiles de cargo, a la gran cantidad de cargos que tiene la empresa, se tomó la decisión junto con el comité de recurso humano y la coordinación de práctica, que solo los procedimientos de trabajo seguro (ATS) se harán al departamento de empaque y producto de Gaseosa Hipinto.

8.1 DIAGNÓSTICO

Según el informe semestral de salud ocupacional, los accidentes ocasionados en esta área están relacionados con los de tipo de fatiga (física y mental) e insatisfacción (Monotonía, tiempo de trabajo, estrés, ruido y comunicación).

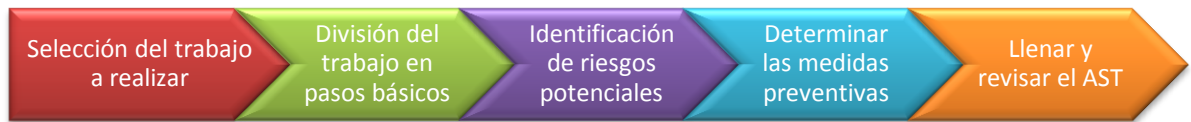
Hasta el momento la empresa no tiene identificado los tipos de peligro que puede ocurrir en cada cargo según sus actividades y la prevención que debe tener el trabajador al realizar el paso a paso de cada tarea. Por esta razón se pretende realizar un formato que identifique el análisis de seguridad que debe tener el trabajador al momento de ejecutar su función.

8.2 PLANEACIÓN

Para obtener los beneficios que arrojaría tener una ATS, se requirió planear unas condiciones que hagan obtener un buen procedimiento de análisis seguro.

En primer lugar, es establecer todos los agentes de riesgos a los cuales están expuestos los trabajadores del departamento de empaque en sus actividades, basándose en los pasos necesarios que tendría que desarrollarse para poder cumplir con el objetivo.

Figura 14 Pasos de un análisis de trabajo seguro.



Fuente: Grupo de recurso humano

Teniendo en cuenta los métodos de observación y discusión que sirven de base para recolectar toda la información necesaria del formato, se podrán establecer todas medidas preventivas o procedimientos recomendados, que necesitará el trabajador para realizar una actividad segura.

Todo este proceso cuenta con los recursos dispuestos por la empresa, documentación, espacios, maquinaria, materiales y todo el personal del departamento de empaque y producto. Sin embargo, si se descubre una actividad que requiere materiales de protección u otros elementos, estos recursos deberán ser suministrados por la empresa.

La estrategia que facilitó la recolección de información y la cooperación por parte de los trabajadores fue la reunión con todo el personal en un auditorio, con el fin de realizar una discusión que buscará la mejor manera de desarrollar las actividades sin que haya algún error. Además se presentaron casos que ocurren por la manipulación de ciertos materiales, de tal forma que ayudara a buscar prevención en la ejecución de los procesos de esta área.

Finalmente, se obtuvieron una base de condiciones que facilitarán la elaboración de unas buenas Actividades de Trabajo Seguro.

8.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Al momento de reunir a todo el personal en el auditorio, se presentaron varias opiniones por parte de los empleados, estas fueron escritas en un documento para que posteriormente fuesen seleccionadas las mejores propuestas.

En gran parte la discusión se trató de los tipos de accidentes que se presentan normalmente y cuales fueran las posibles causas de éstas. A continuación se presenta algunos argumentos y tipos de accidentes.

- Accidentes con materiales y equipos: son los que producen daños con elementos de propiedad de la empresa. Los trabajadores se manifestaron que las estibas que se utilizaban al momento de carga están deterioradas, las herramientas utilizadas no eran lo más adecuadas para el trabajo y que las condiciones ambientales no eran las mejores para desarrollar la actividad.
- Accidentes personales: son los que producen daños o lesiones a las personas. La contaminación auditiva que se produce en algunas zonas están ocasionando que los empleados estén perdiendo capacidad auditiva, los altos movimiento de materiales están presentando fatiga en los trabajadores y que las posturas que se desarrollan no tienen la ergonomía adecuada.

Causas: se planteó que las causas de los accidentes eran producidas por los mismos empleados, debido a que no estaban utilizando adecuadamente las herramientas de trabajo y por el desgaste de ciertos elementos y condiciones que tenían los materiales por el alto uso.

Toda esta información fue evaluada por el comité de recursos humanos y el jefe del departamento para tener en cuenta a la hora de hacer la ATS.

8.4 ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En esta etapa se identificaron algunas de las medidas de control y prevención que pueden existir en caso de peligro o riesgos asociados a los pasos del trabajo.

Eliminar el riesgo: eliminar el riesgo es la medida más efectiva y requiere muchos cambios, se propuso reducir los turnos nocturnos ya que la visión no era la más adecuada para la verificación de los productos, se formuló cambiar los sistema de iluminación en zona comprometidas, que las advertencias de peligro en vez de tener letras, se trabajará con imágenes y la señalización fuese con colores vivos y no opacos. Cambiar el sistema podría eliminar el riesgo de cometer acciones inseguras por parte de los empleados y asegurar que la operación se realice eficientemente.

Contener el riesgo: en caso de que el riesgo no se pueda eliminar, prevenir el contacto. Para el caso del ruido se propuso utilizar recubrimientos o zonas

aislantes que evite del paso a personas no autorizadas y que al entrar deberían llevar todos los implementos necesarios para poder estar ahí.

Se estableció como norma principal de todas las actividades operativas, que al empezar el turno debe hacerle mantenimiento o verificar del estado de los elementos de trabajo.

Reducir la exposición: esta medida es la menos efectiva, se diseñaron horarios cortos de trabajo rotando al personal, con el fin de estar expuestos todo el día a una sola zona y se propusieron pausas activas para evitar la monotonía y la tensión que sufren los empleados por sus funciones.

Equipos de protección personal: están diseñados para proteger al trabajador, se solicitaron más elementos de protección personal, con el fin de remplazar los que estaban dañados y ampliar la utilización de ellos.

Se estableció que la eficiencia del programa de ATS depende del apoyo que le brinde y le proporciona el jefe del departamento, por tal motivo se propuso que el jefe debe establecer controles para verificar el progreso del programa, además velar por que se cumplan las normas establecidas.

8.5 DOCUMENTACIÓN

Se elaboró junto con el comité de recurso humano una serie de secciones y variables que conforman la ATS, las cuales disminuirán los accidentes laborales en Gaseosa Hipinto Piedecuesta, puntualizado a continuación.

Figura 15 Formato para la descripción de actividades de trabajo seguro.

Procedimiento y Análisis de trabajo seguro		
Código:	Fecha:	Revisión:
Departamento:		
Supervisor:		
Empleado:		

Fuente: Grupo de recurso humano

- Código: Es el símbolo que determina la actividad.
- Fecha: Es la fecha que se realiza la ATS.
- Revisión: Es el número de veces que se ha realizado modificaciones en la ATS
- Departamento: Son los lugares donde se realiza las actividades.
- Supervisor: Es la persona encargada de vigilar y velar por la seguridad del empleado cuando realice sus la tareas, siguiendo las normas establecidas en la ATS.
- Empleado: El es nombre del puesto y del cargo que debe realizar la actividad.

Figura 16 Formato para señalar el objetivo de una actividad de trabajo seguro.

Objetivo:
Alcance:
Definiciones:

Fuente: Grupo de recurso humano

- Objetivo: Es la razón de ser de la actividad, es decir, lo que debe realizar el trabajador.
- Alcance: Son los parámetros o condiciones que se deben seguir para poder realizar las tareas.
- Definiciones: Son los conceptos claves y desconocidos que se utilizan en la elaboración del procedimiento y la ATS.

Figura 17 Formato para redactar las actividades de un trabajo seguro.

Pasos del trabajo	Riesgos o peligros potenciales	Medidas preventivas o procedimiento recomendado

Fuente: Grupo de recurso humano

- Pasos del trabajo: Son las indicaciones que debe hacer el trabajador para poder realizar la función.
- Riesgo: son los posibles peligros que se pueden presentar al momento de realizar la actividad.
- Medidas preventivas: Son las recomendaciones que se obliga a cumplir para poder realiza una actividad sin ningún tipo de peligro.

Figura 18 Formato para las condiciones adicionales de las actividades de trabajo seguro.

Requisitos adicionales :
Equipos de Protección Personal necesarios:
Observaciones:

Fuente: Grupo de recurso humano

- Requisitos adicionales: Son las medidas complementarias que se utilizan en las labores del procedimiento.
- Equipos de protección personal: Son los elementos que se utilizan para prevenir accidentes de trabajo.
- Observaciones: Son contraindicaciones que se dan al momento del trabajo.

Figura 19 Formato para establecer el diseñador de las actividades de trabajo seguro.

Realizado por:	Aprobado por:	Supervisor:
-----------------------	----------------------	--------------------

Fuente: Grupo de recurso humano

- Realizado por: Es la persona que realizó el procedimiento y análisis de trabajo seguro.
- Aprobado por: Es la persona que hizo la revisión y verificó que tuviera todas las condiciones necesarias establecidas en la AST.
- Supervisor: Es la persona que supervisó la labor de las dos personas anteriores.

Finalmente, se logra presentar un procedimiento y análisis de trabajo seguro (Ver anexo D), con el fin de evitar cualquier tipo de accidente en las operaciones de los trabajos que se realiza en el departamento de empaque y producto de Gaseosas Hipinto.

8.6 IMPLEMENTACIÓN

Antes de poder implementar la ATS, tuvo que ser aprobado por los jefes de cada departamento y supervisada por la gerencia del área y por último se presentó a cada uno de los trabajadores implicados, entregándole una copia y dejándole claro que esas son las acciones que deben hacer para proteger su integridad física y evitar los accidentes de trabajo en el departamento de empaque y producto de Gaseosa Hipinto.

Los cargos de mayor frecuencia y severidad en los accidentes se identificaron en el área de empaque y producto terminado, el operario de montacargas y supernumerario no calificado, por lo tanto se documentaron dos ATS en las cuales

se identificaron los pasos del trabajo que debe seguir el empleado, los riesgos o peligros potenciales en la ejecución de su labor y las medidas preventivas para minimizar o eliminar el riesgo. Esto con el fin de reducir los peligros del trabajo con una manera más segura y efectiva de desarrollar las funciones del cargo, ya que un accidente puede ocasionar demoras.

9. CONCLUSIONES

- Para la realización de un diagnóstico es necesaria la recopilación de información del estado en que se encuentra el objeto de estudio, en Gaseosas Hipinto Piedecuesta no se contaba con manual de funciones, perfil de cargos y procedimiento de análisis de trabajo seguro pero con la ayuda de los métodos, etapas y fuentes para su creación, se pudo recolectar toda la información base para la elaboración de los mismos.
- El organigrama permite conocer de manera gráfica los niveles jerárquicos y de autoridad, la forma en que se toman las decisiones, y sobre todo el cómo fluye la información dentro de la organización, esto da una idea clara de la responsabilidad que tiene cada empleado dentro de la empresa creando un vínculo de identidad entre el colaborador y la compañía. Debido a que no existía una estructura organizacional de la planta de Gaseosa Hipinto Piedecuesta se hizo la estructura del organigrama de todos los cargos de la empresa, por su nombre y ubicación según la jerarquía y línea de mando.
- El manual de funciones y perfiles de cargos es una herramienta para la realización de procesos de elección, inducción y capacitación del personal y sirve de guía a los trabajadores para que conozcan la manera correcta el cumplir con sus funciones. En Gaseosas Hipinto Piedecuesta se contaba con estas herramientas que pertenecía a otras plantas de la empresa las cuales estaban desactualizada, incompleta y desordenada por lo tanto se desarrolló un manual de funciones y perfiles de cargos acordes a la realidad de los empleados de esta seccional.
- Las medidas preventivas buscan minimizar los riesgos para proteger a los trabajadores y a terceros en la escena del riesgo. En la planta de Gaseosas Hipinto Piedecuesta se identificó mayor riesgos de accidente en el área de empaque y producto, por lo tanto se plantearon medidas de prevención que contuvieran el mínimo peligro de los trabajadores al momento de realizar las actividades en esta área de trabajo.
- El compromiso de la alta gerencia es parte fundamental para que los empleados de la empresa consideren la importancia del tema y estén predispuestos para que se alcance el objetivo, además la organización debe proporcionar la disposición de todos los recursos necesarios para el buen funcionamiento de los manuales y ATS.

10.RECOMENDACIONES

- Un análisis de trabajo seguro contiene información suministrada al trabajador relacionada con los riesgos que implica realizar sus funciones en los puestos de trabajo y los elementos que podrían ocasionar daño a la persona expuesta, entonces se sugiere establecer medidas preventivas que minimicen los riesgos laborales a todos los empleados de la planta Gaseosas Hipinto Piedecuesta, se recomienda dar continuidad a la ATS establecidas en el área de empaque y producto y crear las ATS en los otros departamentos de Gaseosa Hipinto Piedecuesta.
- Para cumplir con los objetivos y ver los beneficios del ATS es importante el compromiso de la alta gerencia con su exigencia y de los trabajadores con el autocuidado, ya que el trabajo seguro se logra cuando el ATS se ejecuta de manera estricta para evitar accidentes en las operaciones laborales.
- La capacitación se considera como un proceso a corto plazo que comprende un conjunto de acciones educativas y administrativas orientadas al cambio y mejoramiento de conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Para que haya una mejor adaptación al cambio se deben diseñar procesos de capacitación a los empleados sobre la importancia del desarrollo de las actividades establecidas en los manuales y ATS, para que de ésta forma el personal se adapte a los cambios que transforma sus operaciones.
- La retroalimentación es el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias de manera bidireccional con la intención de mejorar el funcionamiento de las operaciones y alcanzar una mejora continua. La planta de Gaseosas Hipinto Piecuesta no cuenta con un programa que le permita hacer retroalimentaciones de la ejecución de las funciones de los empleados en sus operaciones, por lo que se sugiere realizarlas junto con las capacitaciones de manera periódica para garantizar el buen funcionamiento del manual y la ATS.
- Mantener vigente los manuales y ATS para asegurar el cumplimiento de sus objetivos dentro de la empresa por lo tanto la información debe actualizarse anualmente, con el fin de afrontar y ajustar los cambios presentados en el transcurso del tiempo y así evitar que la información pierda su vigencia.

11. BIBLIOGRAFIA

Aplicaciones virtuales [En línea] Pagina Web, Barrancabermeja, Colombia [El 09 de Mayo de 2012] Disponible en internet: < <http://http://aplicaciones.virtual.unal.edu.co/drupal/files/instructivo.pdf> >

CHIAVENATO, Adalberto. Gestión del talento humano descriptiva [En línea] Pagina Web, Colombia [El 10 de Junio de 2012] Disponible en internet <http://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:SiOlqRy8oJ:scholar.google.com/+talento+humano&hl=es&as_sdt=0,5>

GOMEZ Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos Análisis y Diseño, México DF. 1ra. Edición MC GRAW HILL Interamericana Editores, S.A. Pag 145-156.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la investigación. 4ta Ed. Bogotá D.C.: McGraw Hil. 2006.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES, ICONTEC. Norma técnica colombiana para Referencias documentales para fuentes de información electrónicas. NTC 4490, Bogotá D.C. 1998.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES, ICONTEC. Norma técnica colombiana para Referencias bibliográficas, contenido, forma y estructura. NTC 5613, Bogotá D.C. 2008.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIONES, ICONTEC. Norma técnica colombiana para Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. NTC 1486, Bogotá D.C. 2008.

Postobón. [En línea] Pagina Web, Barrancabermeja, Colombia [El 09 de Mayo de 2012] Disponible en internet: < <http://www.postobon.com/la-compania>>

LEGIX COMEX [En línea] Pagina Web, Barrancabermeja, Colombia [El 09 de Mayo de 2012] Disponible en internet: < <http://www.legiscomex.com> >

OCAMPO, Carlos. Encuestas salarial [En línea] Pagina Web, Colombia [El 09 de Mayo de 2012] Disponible en internet: < <http://www.gestionhumana.com> >

Universidad Nacional de Colombia, Dirección Nacional de Servicios Académicos Virtuales, fundamentos, [En línea] Pagina Web, Colombia [El 09 de junio de 2012]http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm

SERRANO Gómez, Iupita. Administración de personal: Un desafío estratégico, Primera Edición.2005.

SISTEMA DE GESTIÓN DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES No. BE1-03-3, POSTOBON S.A, Fecha última actualización: 2004-05-12

ANEXOS
(VER CD ANEXO)