DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA FODISERVICES S.A.S

JHON JAIRO BUSTOS CARDONA

CARLOS EDUARDO MENDIZABAL AYALA

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD TECNOLÓGICA

PROYECTO CURRICULAR TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C

2017

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA FODISERVICES S.A.S

JHON JAIRO BUSTOS CARDONA

CARLOS EDUARDO MENDIZABAL AYALA

Informe final del desarrollo de pasantía para optar el título de Tecnólogo Industrial

Director

Ruth Esperanza Román Castillo

Doctora en Ciencias de Gestión

UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS

FACULTAD TECNOLÓGICA

PROYECTO CURRICULAR TECNOLOGÍA INDUSTRIAL

BOGOTÁ D.C

2017

Queremos dedicar este proyecto inicialmente a Dios por ser nuestro guía y de igual forma a nuestros padres por su esfuerzo y constante apoyo para brindarnos una educación.

AGRADECIMIENTOS

En la culminación de este proyecto, punto que marca el fin de una pequeña etapa en nuestras vidas, queremos descartar a quienes nos brindaron de su apoyo y colaboración para lograr llegar a este punto, por tal motivo este espacio es para mostrar nuestra gratitud con aquellas personas y entidades que nos brindaron su conocimiento, apoyo y disposición de tiempo.

Queremos iniciar agradeciendo inmensamente a nuestra profesora Ruth Esperanza Román por aceptar la dirección de este proyecto, por cada consejo y recomendación que nos brindó para organizar nuestras ideas de una manera más clara y lograr estructurar un documento con gran valor académico y profesional. Por tal razón estamos felices de agradecer por su constante seguimiento y su disposición para responder a nuestras inquietudes de manera oportuna.

En relación con el desarrollo del proyecto queremos agradecer a Fodiservices y a cada una de las personas que hacen parte de la empresa, especialmente a José Bustos quien desde un inicio nos abrió las puertas de la compañía. A él y a todo el personal de Fodiservices, nuestros más sinceros agradecimientos por brindarnos un poco de su tiempo y atendernos de manera cordial y amable.

Finalmente, y no menos importante, queremos agradecer a nuestra alma mater; la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, entidad que junto con sus docentes transformó nuestras vidas, nuestro pensamiento y actuar. Agradecemos a nuestra Universidad por cumplir su papel de entidad pública y seguirle aportando a la sociedad profesionales con altas competencias personales y profesionales.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN 7
1. CONTEXTO GENERAL 9
1.1. OBJETIVOS 9
1.1.1. Objetivo General. 9
1.1.2. Objetivos Específicos. 9
1.2. JUSTIFICACIÓN 9
1.2.1. Problemática en Fodiservices. 11
1.3. PLAN DE TRABAJO 11
1.3.1. Metodología. 11
1.3.2. Etapa diagnóstico. 12
1.3.3. Reglamento Interno de Trabajo 12
1.3.4. Manual de Cargos 12
1.3.5. Manual de Inducción 13
1.3.6. Proceso de evaluación del desempeño de los RR.HH 13
1.3.7. Socialización 13
1.4. DELIMITACIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO. 13
2. MARCO TEÓRICO 14
2.1. SISTEMAS DE GESTIÓN 14
2.1.1. Sistemas de gestión de los recursos humanos 14
2.2. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 14
2.2.1. Encuesta. 14
2.2.2. Entrevista. 14
2.2.3. Observación. 15
2.3. MANUAL DE CARGOS 15
2.3.1. Descripción de Cargos. 15
2.3.2. Análisis de Cargos. 15
2.4. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (R.I.T) 16
2.4.1. Contenido del reglamento interno de trabajo. 16
2.4.2. Formalidades de presentación del R.IT. 17
2.5. MANUAL DE INDUCCIÓN 17
2.5.1. Proceso de inducción. 18

2.5.2. Etapas del proceso de inducción. 18
2.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 19
2.6.1. Objetivos de la evaluación de desempeño. 19
2.6.2. Ventajas de la evaluación del desempeño. 20
3. RESULTADOS OBTENIDOS 21
3.1. ETAPA DIAGNOSTICO 21
3.1.2. Resumen de resultados. 24
3.1.3. Interpretación de resultados de la etapa diagnostico. 27
3.2. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO 39
3.3. MANUAL DE CARGOS 39
3.4. MANUAL DE INDUCCIÓN 39
3.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL 40
4. CONCLUSIONES 41
5. RECOMENDACIONES 42
6. BIBLIOGRAFÍA 44
7. ANEXOS 46

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN……...…46

ANEXO 2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SG-RR.HH……..51

ANEXO 2A REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO RIT……...58

ANEXO 2B MANUAL DE CARGOS……..71

ANEXO 2C MANUAL DE INDUCCIÓN……...103

ANEXO 2D SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO……135

INTRODUCCIÓN

Este proyecto pretendió la creación de un Sistema de Gestión de Recursos Humanos para la empresa Fodiservices S.A.S centrado en cuatro ejes primordiales: un manual de cargos, un reglamento interno de trabajo, un manual de inducción para nuevos empleados y finalmente, un proceso de evaluación del desempeño para el recurso humano de la empresa.

El sistema propuesto tiene como fin impactar positivamente la efectividad de los procesos de gestión y de manejo del capital humano de la organización, mediante la reglamentación y formalización de un conjunto de normas y responsabilidades por área, consideradas básicas para el desempeño global de la empresa. Primordialmente, el trabajo se basó en la definición de mecanismos de gestión de personal que ayudan a suplir las necesidades del departamento de recursos humanos (RR.HH) y que garantizan el seguimiento sobre el correcto desempeño del personal.

El trabajo se realizó mediante la identificación de las falencias que se percibieron en la organización en el área de gestión del personal, seguida por la selección de los mecanismos que contribuirían a mejorar el funcionamiento y desempeño de dicha área, considerando todos los momentos característicos de la participación de los empleados en la empresa: desde el inicio de sus labores hasta su correcta adaptación a la estructura de trabajo. El proyecto buscó visibilizar y formalizar elementos de la gestión de RR.HH que como consecuencia generan un aporte significativo para la mejor supervisión de esta área funcional y corrigen conductas y comportamientos inadecuados de los miembros de la organización.

Concerniente a la empresa donde se desarrolló el proyecto. Fodiservices S.A.S. es una empresa dedicada a la prestación de servicios Out-Sourcing para el sector eléctrico en la cuidad de Bogotá, aproximadamente con 40 empleados. Cuenta con una experiencia de 15 años en el área. La organización se desempeña en el sub-ensamble y empaque de: contactos, interruptores, tomacorrientes, terminales de cara y contactos eléctricos, para la multinacional Legrand Colombia, empresa subcontratista de Codensa.

El sistema de Gestión de los RR.HH para Fodiservices define mecanísmos sencillos para el control, supervición y evaluación de sus recursos humanos, logrando claridad en las operaciones y actividades que se desarrollan cotidianamente. De esta manera, se corregirán los conflictos que hoy evidencia la organización y traerá el orden que se busca tanto en los recursos humanos como en las actividades de funcionamiento. Su adecuada aplicación mostrará resultados favorables en donde se beneficie tanto el personal como la empresa. La equidad en la repartición de funciones y responsabilidades, la formalización de normas, los procedimientos de inducción, y la evaluación del desempeño del personal enmarcarán el desarrollo eficiente de las prácticas y procedimientos en Fodiservices.

1. CONTEXTO GENERAL

1.1. OBJETIVOS

1.1.1. Objetivo General.

- Diseñar un sistema de gestión de los recursos humanos para la empresa Fodiservices S.A.S.

1.1.2. Objetivos Específicos.

- Elaborar un reglamento que formalice las normas de trabajo al interior de la empresa.
- Hacer un documento donde se estandaricen las funciones, tareas y responsabilidades para cada cargo en la organización.
- Desarrollar un documento guía que facilite la formación inicial de nuevos empleados en Fodiservices S.A.S.
- Proponer un proceso de evaluación del desempeño del capital humano en Fodiservices S.A.S.

1.2. JUSTIFICACIÓN

Con el pasar del tiempo las empresas han atravesado por diversas épocas y periodos en los cuales las características del entorno han estado en constante cambio. Las empresas se han visto en la obligación de adecuarse a circunstancias de cambio permanente en el ambiente en que se desempeñan, modificando su accionar principal para alcanzar versatilidad en sus procesos y operaciones.

A partir del presente siglo, el papel que juega el recurso humano está siendo aún más valioso para las organizaciones de hoy. Esto se puede observar en el fenómeno de estar renovando la denominación que se le da al personal en las empresas. Recién iniciada la industria, luego de la revolución industrial, este personal era conocido como obreros; luego empezó a hablarse de operarios, trabajadores, y así, a través del tiempo, la denominación está en permanente cambio: empleados, recursos humanos, capital humano, talento humano, colaboradores. Sin embargo, independientemente de la denominación, lo realmente importante es el avance ideológico que se ha registrado hacia el trato integral y solidario con las personas que laboran en las organizaciones.

En la actualidad, las personas se han convertido en un factor de éxito para las empresas. Juan Carlos Rodríguez, experto en Dirección y Administración de Empresas, afirma que: “el mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y la competitividad de la empresa”(Rodríguez, 2004,p.13). Los talentos y capacidades del personal son

recursos valiosos, las organizaciones diseñando sistemas de gestión, encontraron la forma de aprovechar y convertir estos recursos en competitividad para su negocio (Imagen 1).

Con esta iniciativa, la gestión de los RR.HH no solo pretende mejorar el bienestar laboral de los empleados sino también lograr un impacto positivo sobre los beneficios económicos y sociales para las organizaciones.



Imagen 1. "El resultado de una buena gestión de recursos humanos"
Tomado de "(Rodríguez, 2004)"

En cuanto a la dirección de personas en las organizaciones, prima concebir el ambiente de trabajo como punto clave para su comportamiento y actuación. Mantener un ambiente amable y libre de conflictos se ha convertido en una meta para las empresas enfocadas en lograr un manejo integral de los RR.HH. Los últimos avances en materia de gestión de los RR.HH afirman que este tipo de logros aportan eficacia a la organización en sus operaciones.

> *A la empresa vamos a asumir responsabilidades y desempeñar un puesto de trabajo, pero ello no es incompatible con sentirse a gusto en ese trabajo concreto y al lado de personas concretas con las que trabajamos y nos relacionamos. Las buenas relaciones humanas no sólo tienen ventajas para cada uno de nosotros sino que, además, tienen repercusiones positivas para la empresa como organización productiva (…)(Gómez Fernandez, 1999,p.35)*

Lo anterior ilustra cómo un Sistema de Gestión de los RR.HH puede favorecer a una empresa. Mediante un sistema de control de las actividades y comportamientos del personal se puede garantizar un ambiente libre de conflictos y alternativas en la solución de conflictos, en caso que estos ocurran. Los cambios previstos se convertirán en eficacia en las operaciones de la empresa.Puede afirmarse incluso que la gestión de los RR.HH tiene igual o mayor relevacia que los propios asuntos técnicos de funcionamiento para la empresa (asignación de recursos económicos, tecnología en los procesos de producción, gestión empresarial).

En efecto, la eficiente gestión de los RR.HH se convierte en un factor clave de éxito para las organizaciones. Sin embargo, lograr esta eficacia implica un trabajo apropiado y constante ya que las tareas a realizar y su implemetación no son

asunto sencillo. El economísta José Manuel Gómez confirma: “los problemas actuales en la Dirección de Empresas, no son de contenido técnico sino de contenido humano. (…) Donde surgen los problemas más complejos o de más dificil solución es en el campo de las relaciones humanas” (Gómez Fernandez, 1999,p.43)

1.2.1. Problemática en Fodiservices.

La empresa inicia sus actividades con pocos quehaceres que requerían el mínimo personal. Por varios años ella se sostuvo con el trabajo de su creador, Ing. José Bustos y de sus familiares, los cuales no sumaban más de 10 empleados. A medida que trascurrió el tiempo, el volumen de trabajo se incrementó y ello condujo al aumento del número de empleados y cargos administrativos. De este modo, la empresa hoy cuenta con seis cargos administrativos y generalmente entre 20 y 35 empleados operativos, dependiendo de la temporada de trabajo y su volumen de demanda.

Según las directivas, el aumento en el número de empleados ha dificultado su dirección[1]. En consecuencia, el manejo del personal al interior de la organización se ha convertido en todo un reto. El encargado del área de RR.HH Sr. Edwin Bustos, aclara: “los empleados están jugando a desobedecer, a mirar quién manda más y buscar que nos enfrentemos entre nosotros, los administrativos”. El manejo del personal al interior de la organización siempre se ha manejado de modo informal. La asignación de sus labores, responsabilidades, normas de trabajo, entre otros, es algo que no está sustentado bajo ningún manual o guía que oriente al empleado sobre qué debe y qué no debe hacer. El tema hasta el momento se maneja de forma empírica.

La ausencia de un sistema claro, que rija las acciones y obligaciones del personal está causando inconvenientes significativos. Por un lado, afecta la relación entre el personal operativo con el administrativo y aún más importante, se influencia negativamente el desempeño eficiente de la organización. En ese punto nace la necesidad de elaborar un Sistema de Gestión de los RR.HH para la organización como respuesta a la crisis que afronta.

1.3. PLAN DE TRABAJO

1.3.1. Metodología.

Para lograr el diseño de un sistema de gestión de los RR.HH para la empresa Fodiservices, es necesario definir ciertas etapas y establecer un orden de actividades para cada una de estas a fin de conseguir el eficiente desarrollo del proyecto. Por otra parte, este orden facilita la evaluación de cada objetivo y la concreción de los resultados por obtener.

[1] Entrevista realizada el Sr. Edwin Bustos, 16 de septiembre de 2016.

1.3.2. Etapa diagnóstico.

Esta etapa es quizá la más importante dentro de la metodología. Pretende revelar el estado actual de la organización en relación con el tema del proyecto, de este modo obtener la información insumo para el progreso de las demás etapas.

- Definir los temas sobre los que se requiere información para el completo desarrollo del proyecto.
- Establecer los mecanismos a utilizar para la recolección de información.
- Delimitar los criterios de la muestra poblacional para la aplicación de los métodos de recolección de información establecidos.
- Diseñar los diferentes mecanismos de recolección de información a utilizar.
- Divulgar entre el capital humano de Fodiservices la actividad a realizar y su propósito.
- Aplicar los mecanismos diseñados bajo los criterios previamente establecidos al recurso humano en Fodiservices.
- Tabular la información recolectada mediante herramientas que faciliten su lectura e interpretación.
- Analizar la información recolectada e inferir conclusiones al respecto.
- Presentar los datos obtenidos a las directivas de Fodiservices.

1.3.3. Reglamento Interno de Trabajo

- Consultar las normas ya existentes en la empresa.
- Identificar las normas faltantes para asegurar el adecuado comportamiento de los empleados de Fodiservices.
- Delimitar todos los aspectos y/o consideraciones que debe contener el reglamento.
- Elaborar el reglamento interno de trabajo para la empresa Fodiservices.

1.3.4. Manual de Cargos

- Esclarecer el número total de cargos en la empresa.
- Identificar las funciones, tareas y responsabilidades correspondientes a cada cargo.
- Determinar la relación que existe entre las diferentes áreas funcionales de la empresa.
- Agrupar funciones, tareas y responsabilidades administrativas a fin de lograr una repartición equitativa de estas.
- Establecer la misión del cargo y su impacto en la organización.
- Hacer el Manual de cargos para la empresa Fodiservices.

1.3.5. Manual de Inducción

- Identificar las dificultades que tienen los recursos humanos de Fodiservices recién ingresados a la empresa, en su proceso de iniciación.
- Conocer cuáles son las fallas más frecuentes que comete el personal nuevo en su periodo de prueba.
- Establecer cuáles deben ser los aspectos clave que debe contener el manual de inducción.
- Desarrollar el Manual de Inducción de nuevos empleados para la empresa Fodiservices.

1.3.6. Proceso de evaluación del desempeño de los RR.HH

- Identificar las áreas de desempeño del personal sobre las cuales la empresa desea hacer seguimiento.
- Diseñar mecanismos para medir el desempeño del personal en la organización.
- Fijar índices e indicadores de rendimiento que visualicen los cambios en el comportamiento del personal.
- Elaborar el proceso de evaluación del desempeño de los RR.HH en la empresa.

1.3.7. Socialización

- Presentar los cuatro documentos resultantes ante las directivas de la empresa, a fin de mostrar y socializar los resultados tangibles del proyecto.

1.4. DELIMITACIÓN Y ALCANCE DEL PROYECTO.

Este proyecto tiene como centro la creación del sistema de gestión de recursos humanos para la empresa Fodiservices, el proyecto contemplará su desarrollo de modo que sea lo más real y acorde con ella. Sin embargo, la implementación de este sistema dependerá de la disposición y decisión de sus directivos.

2. MARCO TEÓRICO

Para la realización del trabajo se prevé la utilización de los siguientes conceptos:

2.1. SISTEMAS DE GESTIÓN

Están concebidos como herramientas indispensables para las organizaciones que permiten aprovechar y desarrollar el potencial existente en estas. Los sistemas de gestión promueven el cumplimiento de objetivos mediante una serie de estrategias basándose en la optimización de procesos, el enfoque centrado en la gestión y el pensamiento disciplinado. Los sistemas de gestión ayudan a asumir los riegos sociales, medioambientales, financieros e igualmente mejoran la efectividad operativa.(CRISTALDO, 2014)

2.1.1. Sistemas de gestión de los recursos humanos

Son mecanismos de gestión que se encargan de hacer un manejo integral del capital humano y sus directivos. Los sistemas completos abarcan diferentes etapas desde el inicio hasta el final de la relación laboral con sus empleados:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Mantenimiento de la relación legal.
- Capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias y/o capacidades.
- Desarrollo de carreras y evaluación de desempeño.
- Vigilancia de compensaciones salariales.
- Control de la higiene y seguridad del empleado.
- Despido de empleados.

Los sistemas de gestión de los recursos humanos se encargan del control de todos estos temas. (ALLES, 2006,p.19)

2.2. MECANISMOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

2.2.1. Encuesta.

Se conoce como encuesta a la serie de preguntas dirigidas a una población o una muestra de está que son materia de estudio dentro de una investigación. Pueden administrase a un individuo o a un grupo, existen diferentes modos de aplicarlas, entre los más utilizados se encuentra: personalmente, por correo, telefónicamente, o por medios electrónicos. (UNIVERSIDAD ESTATAL SAN DIEGO, 2012)

2.2.2. Entrevista.

Está definida como una interacción entre dos partes, el investigador y el o los participantes, las preguntas se formulan personalmente, por teléfono, en ocasiones también de manera electrónica. La entrevista busca obtener información más amplia sobre el individuo acerca del tema de estudio.(UNIVERSIDAD ESTATAL SAN DIEGO, 2012)

2.2.3. Observación.

Es el método basado en la inspección visual de la cual surgen registros los cuales se obtienen sin tener participación con los individuos en estudio. Este método se aplica cuando se requiere información acerca de las conductas rutinarias de los individuos. La observación no se apoya en relatos de los participantes sino en lo que logra apreciar el investigador. (UNIVERSIDAD ESTATAL SAN DIEGO, 2012)

2.3. MANUAL DE CARGOS

Es un instrumento técnico de trabajo, comúnmente utilizado por las empresas con el objetivo de mejorar la gestión de los recursos humanos. Entre algunas de sus funciones, permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección del personal, además de orientar a los directivos sobre el tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos del trabajo, igualmente permite realizar reestructuraciones en las áreas para lograr el mejor aprovechamiento del personal y también funciona como base para el manejo del sistema de salarios.(Caja Costarricense De Seguro Social, 2016)

2.3.1. Descripción de Cargos.

Es el registro de toda la información ordenada y explícita de los cargos; este proceso básicamente consiste en enumerar todas las funciones, tareas y responsabilidades que tiene un cargo y que lo hace diferente de los otros existentes en la empresa que se elabora. Busca registrar qué debe hacer el ocupante del cargo, cuándo lo debe hacer, cómo lo hace y por qué lo hace. En resumen, la descripción de cargos es hacer un inventario de los aspectos significativos de los cargos existentes. (SANDOVAL SKINNER, 2016)

Igualmente, tiene gran utilidad en los procesos de reclutamiento, selección y formación de personal, al igual que en la evaluación y retribución económica. Para este proceso se busca que la metodología sea sencilla, en virtud de esto, como primer paso se agrupan los cargos que tienen cierta similitud en los cueles puede haber funciones en común. (Gestiónhumana.com, 2003)

2.3.2. Análisis de Cargos.

Hace referencia a los requisitos del cargo que se les exigen a los aspirantes al cargo, también conocidos como aspectos extrínsecos. Esta etapa pretende tiene como fin estudiar y determinar los requisitos y condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de la mejor forma. Al igual que en la descripción de cargos, a partir de este estudio se fortalece la evaluación del cargo y la clasificación de estos para efectos comparativos. (VARGAS, 2012)

2.3.2.1. Fases del proceso de análisis y descripción de cargos.

- *Recolección de la Información: La realiza el experto en este tema; puede ser mediante entrevista individual con el titular o titulares de los cargos, o mediante la realización de talleres liderados por estos especialistas.*
- *Análisis de la Información recogida: Se analiza y verifica que el contenido de la descripción se ajuste a la metodología.*
- *Síntesis de la Información recogida y redacción de la Descripción: Con base en el análisis realizado se plasman los elementos primordiales.*
- *Revisión de la descripción: Realizada tanto por el titular del cargo, y posteriormente por el jefe inmediato.*
- *Aprobación de la Descripción del cargo: A cargo del superior inmediato.* (SANDOVAL SKINNER, 2016)

2.4. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO (R.I.T)

Es un documento que se encarga de reunir todas las normas de las empresas y es de orden obligatorio para empresas industriales con más de 10 empleados. Textualmente el Código Sustantivo del Trabajo dice: "Reglamento de trabajo es el conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio"(Ministerio de Protección Social, 1950)

> *El reglamento de trabajo es la herramienta más importante para procurar una convivencia sana, un adecuado comportamiento y desempeño de los trabajadores. De este modo sin su existencia, no habría forma de controlar los conflictos que se presentan en las empresas, sabiendo que estos percances son inevitables en las organizaciones y más cuando tienen un número considerable de trabajadores.* (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010)

2.4.1. Contenido del reglamento interno de trabajo.

El Código sustantivo del trabajo establece que un R.I.T debe contener normativas sobre los siguientes puntos: (Ministerio de Protección Social, 1950)

- *Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento.*
- *Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.*
- *Trabajadores accidentales o transitorios.*
- *Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.*
- *Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.*
- *Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.*

- *Salario mínimo legal o convencional.*
- *Lugar, día, hora de pagos y periodo que los regula.*
- *Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.*
- *Prescripciones de orden y seguridad.*
- *Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.*
- *Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.*
- *Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.*
- *Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.*
- *Obligaciones y prohibiciones especiales para el empleador y los trabajadores.*
- *Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.*
- *La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.*
- *Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.*
- *Publicación y vigencia del reglamento.*

2.4.2. Formalidades de presentación del R.IT.

- *El empleador debe presentar el proyecto de reglamento de trabajo en tres (3) ejemplares, en papel común, firmado por él o su representante. Al pie de la firma debe indicarse la dirección del establecimiento o lugares de trabajo.*
- *Cuando se trate de personas jurídicas, debe comprobarse la existencia y representación, en la forma legal.*
- *Si faltaren estos requisitos al proyecto, debe ser devuelto para que sean llenados.*
- *Cuando en el establecimiento rijan pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o acuerdos con los trabajadores, el empleador debe presentar, con el proyecto de reglamento, copias autenticadas de ellos.* (Ministerio de Protección Social, 1950)

"El Departamento Nacional del Trabajo, ya directamente o por medio de sus inspectores, puede ordenar investigaciones y solicitar informes a los trabajadores o a su sindicato sobre cualquiera de las normas consignadas en el proyecto de reglamento". (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, 2010)

2.5. MANUAL DE INDUCCIÓN

Es un documento cuyo fin es orientar a cada nuevo miembro de una empresa brindándole información correspondiente a los aspectos generales de esta y propios de la actividad que comenzará a ejecutar. Es la guía para ejecutar un adecuado proceso de inducción.

2.5.1. Proceso de inducción.

Tiene gran importancia dentro de una empresa, sin embargo, no siempre recibe la atención que merece. Este es de gran relevancia gracias a que permite familiarizar a los nuevos empleados con la empresa, enseñándole su cultura, organización jerárquica, la historia de la empresa, sus políticas, y demás consideraciones importantes. (SANTIZ, 2013)

2.5.2. Etapas del proceso de inducción.

Con base a las últimas teorías para la gestión del talento humano, se busca que cada individuo por medio de su trabajo apunte hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener como mínimo tres etapas que van en concordancia con la divulgación de estas metas.(NARANJO, 2007)

2.5.2.1. Inducción general.

En esta etapa se deben incluir todos los aspectos generales de la empresa, del proceso productivo, de las políticas, cultura organizativa y todo lo relacionado para dirigir el personal hacia una misma imagen corporativa. Aquí se aconseja mencionar:

- Mensaje de bienvenida a la empresa.
- Antecedentes de la empresa.
- Descripción de la empresa.
- Misión, Visión, Valores organizacionales.
- Organización jerárquica.
- Derechos y deberes del personal.
- Prestaciones generales internas: uniformes, descansos, dotación.

2.5.2.2. Inducción específica.

En esta etapa se involucra todo lo relacionado con el cargo que ocupará el nuevo empleado. Con esta inducción se busca que cada empleado tenga una instrucción clara, sencilla y completa sobre lo que debe hacer y cómo hacerlo. Generalmente esta la lidera el personal dirigente del cargo. Aquí se aconseja mencionar:

- Estructura jerárquica específica: Ubicación del cargo y de las áreas con las que debe interactuar.
- Diagrama de flujo para la fabricación de los productos.
- Maquinaria, equipos, instalaciones, materiales y herramientas disponibles.
- Manual de funciones del cargo.
- Sistemas de producción.
- El panorama específico de los factores de riesgo.
- Estándares de evaluación de desempeño.

2.5.2.3. Evaluación.

Esta última etapa es la evaluación del proceso de inducción. Se aconseja realizarla luego de finalizar las anteriores etapas y antes de completar el periodo de prueba del empleado. Tiene como objetivo identificar cuáles de los aspectos claves de la inducción no quedaron claros para el individuo, a fin de tomar acciones que ayuden a reforzar y/o aclarar estos puntos.

Es recomendable hacer evaluaciones periódicas en ciertas áreas o procesos según lo disponga la empresa, a fin de evitar que los procesos rutinarios se vuelvan mecánicos y puedan ser causal de errores.

2.5.2.4. Entrenamiento.

Es la etapa subsiguiente y complementaria del proceso de inducción. Aquí se lleva un proceso con cada individuo en donde se promueve el adiestramiento para el cargo a ocupar. “El entrenamiento individual intenta proporcionar a una sola persona, es decir en forma individual, los conocimientos, experiencia y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto” (SILICEO AGUILAR, 2004)

2.6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Es el proceso de evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores de una empresa por medio de un proceso técnico que valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamientos laborales del empleado en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones. El proceso se realiza de forma integral, sistemática y continua a cargo de los jefes inmediatos. (AYALA VILLEGAS, 2016)

2.6.1. Objetivos de la evaluación de desempeño.

Tiene como principal objetivo indicar si la selección y entrenamiento del personal han sido adecuados y de no ser así, tomar las acciones respectivas. Igualmente, es un instrumento de control que busca facilitar la concesión de ascensos, premios e incentivos. En resumen, busca detectar los mejores elementos y recompensarlos. Sin embargo, también identifica las personas con poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto. El proceso evalúa eficiencia por área administrativa.

La evaluación de desempeño justifica el monto de remuneración establecida por escala salarial. Busca que los jefes inmediatos examinen el desempeño de los subordinados y establezcan su necesidad de supervisión. De este modo, se formalizan planes y objetivos para mejorar el desempeño del personal. (“La evaluacion de desempeno en la administracion de los recursos humanos,” 2006)

2.6.2. Ventajas de la evaluación del desempeño.

La correcta aplicación de un proceso de evaluación trae las siguientes ventajas para la empresa que lo aplica:

- Promueve a los trabajadores al mejoramiento en el desarrollo de su trabajo.
- Proporciona información a la gerencia sobre el estado de los RR.HH.
- Ayuda a establecer planes de capacitación y entrenamiento de acuerdo a necesidades.
- Facilita mejores relaciones de coordinación y eleva la moral de los colaboradores.
- Impulsa la motivación de los colaboradores para su promoción o ascenso.

3. RESULTADOS OBTENIDOS

3.1. ETAPA DIAGNOSTICO

La obtención de información fue un punto clave para la iniciación de este proyecto, en esta etapa se hizo un primer contacto con el Recurso Humano de la empresa, al igual que un trabajo conjunto con el personal administrativo. En ambos casos se utilizaron medios de recolección de información diferentes, entre éstos encuestas, entrevistas y observación directa. En consecuencia, se logró obtener la información requerida para la elaboración de los cuatro documentos que este proyecto se proponía brindar a Fodiservices.

Primeramente, se realizó la aplicación de una encuesta diagnóstico a todo el personal de la empresa. Los encuestados manifestaron una actitud de agrado en el diligenciamiento. Si bien es cierto que Fodiservices es una empresa con sentido humano en cuanto al trato del personal, nunca se había tenido la iniciativa de conocer la opinión de sus empleados en temas de gestión humana. A continuación se aplicó la segunda encuesta, que específicamente se centró en la distribución de cargos, orden jerárquico y temas afines al manual de cargos. Razón por la cual se aplicó un cuestionario por cada cargo existente, en el caso de los operarios se tomaron dos de ellos como muestra del área operativa.

Dentro de este proceso diagnóstico resalta la colaboración brindada por los señores Edwin y José Bustos, quienes expusieron sus ideas sobre qué temas debía cubrir este proyecto para lograr un trabajo hecho a la medida de Fodiservices y sus trabajadores. Especialmente, el Sr. Edwin Bustos, coordinador de producción de la empresa y actual encargado del manejo del personal, fue quien reveló cómo se realiza la gestión de los RR.HH; cuáles son sus normas de trabajo, sus obligaciones, cuáles son las principales falencias de comportamiento, con qué frecuencia se presentan estas situaciones y demás información significativa, en este caso, para la creación del RIT.

Del mismo modo, se conocieron los aspectos que resaltan dentro de la inducción específica de los empleados operativos, que a pesar de no estar formalizada bajo un manual, los encargados de realizar este proceso, sí lo tienen claro. Conocimientos sobre las instalaciones, ubicación de las áreas de trabajo, ubicación de los materiales, operación en los bancos de trabajo, disposición final de los materiales no aptos para el ensamble y demás aspectos inherentes, son los que fueron clave para la elaboración de un apartado del manual de inducción.

3.1.1. Mecanismos de recolección de información.

3.1.1.1. Encuesta diagnóstico recursos humanos Fodiservices S.A.S.

A continuación se muestra la ficha técnica de lo que fue el primer medio de recolección de información utilizado. La encuesta diagnóstico de los RR.HH. tuvo como fin reunir la información inicial que formaría parte fundamental de la etapa diagnóstico. En busca de contar con la participación de todo el personal y notificarles acerca del proyecto que se estaba desarrollando se ideó esta encuesta con aplicación para la totalidad del personal.

FICHA TECNICA ENCUESTA DIAGNOSTICO RECURSOS HUMANOS FODISERVICES S.A.S.

Objetivo	Obtener información que evidencie la situación actual de la empresa en el manejo de su recurso humano.
Elaborada por	Jhon Jairo Bustos y Eduardo Mendizábal, estudiantes de Tecnología Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
Población objetivo	Personal administrativo y operativo de Fodiservices S.A.S.
Muestra	31 Trabajadores: Seis (6) administrativos y veinticinco (25) operativos.
Técnica	Encuesta escrita para ser diligenciada de manera anónima e individual. Selección múltiple, cuatro (4) opciones de respuesta por cada pregunta. Encuesta de Veinte (20) preguntas.
Momento estadístico	13 de diciembre de 2016
Entidad de aplicación de la encuesta	Fodiservices S.A.S.
Tema al que se refiere	Recursos humanos.

REVISADO Y APROBADO POR:

Firma: _____

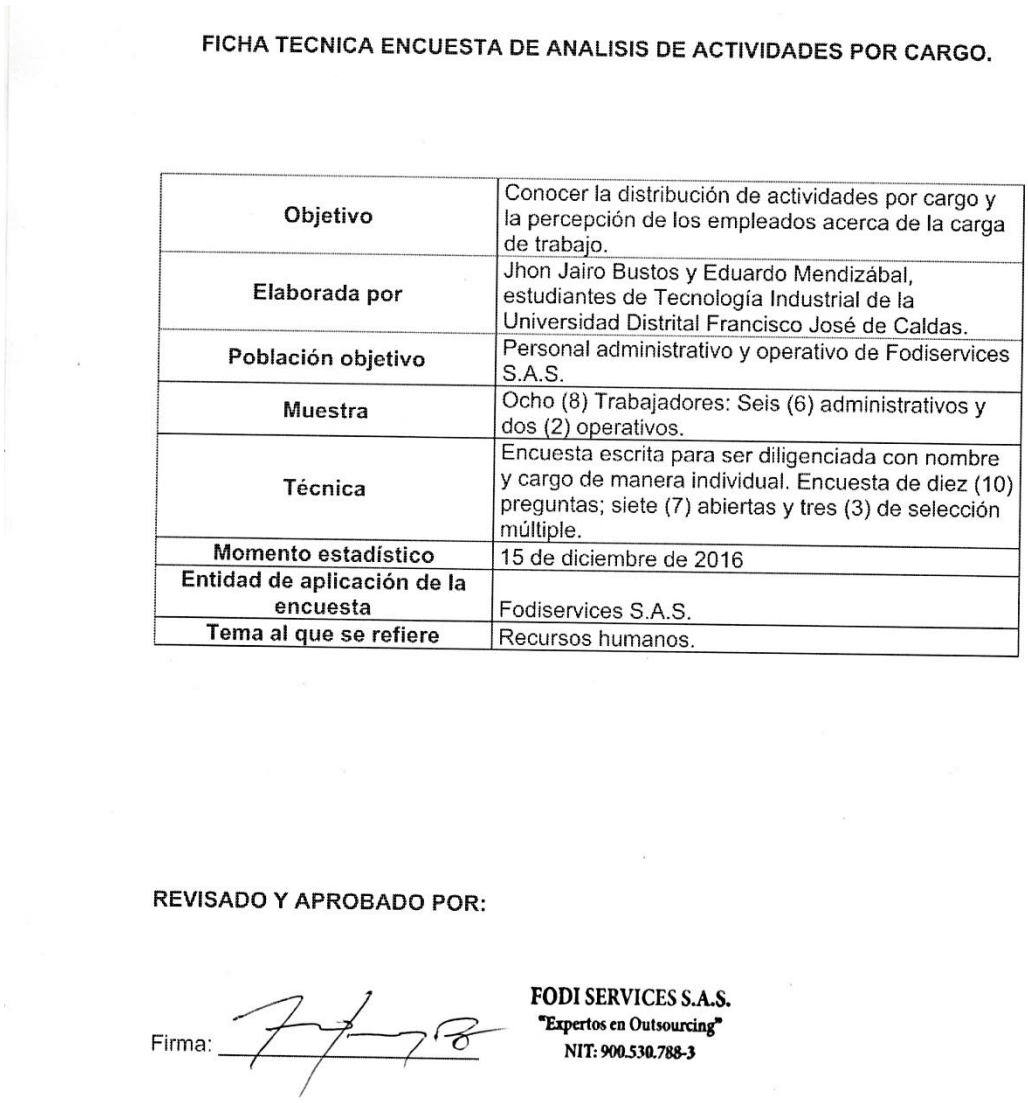
FODI SERVICES S.A.S.
"Expertos en Outsourcing"
NIT: 900.530.788-3

Imagen 2. Ficha técnica encuesta diagnóstico RR.HH.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.2. Encuesta de análisis de actividades por cargo.

Conociendo que el Manual de Cargos sería uno de los ejes del proyecto con un mayor grado de complejidad, se enfocó esta encuesta hacía la búsqueda de la información concerniente a la elaboración del documento. En la encuesta se priorizó por conocer la opinión que tenía el personal encuestado en relación a los cargos existentes y la distribución de trabajo. A continuación se muestra la ficha técnica de la encuesta.



FICHA TECNICA ENCUESTA DE ANALISIS DE ACTIVIDADES POR CARGO.

Objetivo	Conocer la distribución de actividades por cargo y la percepción de los empleados acerca de la carga de trabajo.
Elaborada por	Jhon Jairo Bustos y Eduardo Mendizábal, estudiantes de Tecnología Industrial de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
Población objetivo	Personal administrativo y operativo de Fodiservices S.A.S.
Muestra	Ocho (8) Trabajadores: Seis (6) administrativos y dos (2) operativos.
Técnica	Encuesta escrita para ser diligenciada con nombre y cargo de manera individual. Encuesta de diez (10) preguntas; siete (7) abiertas y tres (3) de selección múltiple.
Momento estadístico	15 de diciembre de 2016
Entidad de aplicación de la encuesta	Fodiservices S.A.S.
Tema al que se refiere	Recursos humanos.

REVISADO Y APROBADO POR:

Firma:

FODI SERVICES S.A.S.
"Expertos en Outsourcing"
NIT: 900.530.788-3

Imagen 3. Ficha técnica encuesta de análisis de actividades por cargo.
Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Resumen de resultados.

De los mecanismos de recolección de información utilizados se obtuvieron los siguientes resultados.

3.1.2.1. Resultados encuesta diagnóstico recursos humanos Fodiservices.

TEMÁTICA DE CONSULTA	NÚMERO DE VOTOS POR OPCIÓN			
Conocimientos sobre la orientación estratégica de la empresa.	Buenos 12	Regulares 16	Malos 3	No sabe/ No responde 0
Conocimiento sobre la existencia de un documento con la funciones por cargo.	Total conocimiento 4	Conocimiento aceptable 8	Poco conocimiento 11	Sin conocimiento 8
Percepción de la importancia de un Manual de Cargos.	Muy importante 20	Importante 10	Poco importante 1	Nada importante 0
Comunicación efectiva en la asignación de tareas.	Siempre 23	Casi siempre 6	Algunas Veces 2	Nunca 0
Percepción del personal en distribución de funciones.	Proporcionada 16	Algo proporcionada 9	Poco proporcionada 5	Desbalanceada1
Grado de exigencia laboral.	Alto 8	Moderado 15	Bajo 7	No hay exigencia 1
Claridad en las funciones a desempeñar.	Con exactitud 21	En su mayoría 10	Poca claridad 0	Desconocimiento 0
Grado de aporte individual para el cumplimiento de metas.	Alto 21	Moderado 10	Bajo 0	Nada 0
Problemas de eficiencia por desconocimiento de responsabilidades por cargo.	Siempre 6	Casi siempre 9	Algunas veces 16	Nunca 0
Percepción de flujos de información clara y oportuna en su propia área de trabajo	Con frecuencia 11	Algunas veces 18	Casi nunca 2	Nunca 0
Percepción de flujos de información clara y oportuna en la otra área de trabajo.	Con frecuencia 22	Algunas veces 5	Casi nunca 4	Nunca 0
Compromiso en la ejecución de tareas.	Siempre 11	Casi siempre 13	Algunas veces 7	Nunca 0
Compromiso en la ejecución de tareas (en el área de trabajo opuesta).	Siempre 8	Casi siempre 15	Algunas veces 8	Nunca 0

Prácticas de informe de resultados del área y la empresa.	Con frecuencia 17	Algunas veces 14	Casi nunca 0	Nunca 0
Comunicación efectiva entre supervisores y el cuerpo operativo.	Con frecuencia 19	Algunas veces 8	Casi nunca 4	Nunca 0
Frecuencia del seguimiento sobre el cumplimiento de labores.	Con frecuencia 16	Algunas veces 14	Casi nunca 1	Nunca 0
Conformidad del personal con la actuación de sus superiores.	Conforme 18	Regular 11	Poco conforme 2	Inconforme 0
Sentido de satisfacción y conformidad con las labores asignadas.	Conforme 27	Regular 4	Poco conforme 0	Inconforme 0
Divulgación de resultados individuales por colaborador.	Siempre 15	Casi siempre 7	Algunas veces 9	Nunca 0
Ejecución de las actividades requeridas en dirección al cumplimiento de metas trazadas.	Siempre 12	Casi siempre 16	Algunas veces 3	Nunca 0

Tabla 1. Resultados encuesta diagnóstico RR.HH Fodiservices.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2.2. Resultados encuesta de análisis de actividades por cargo.

PREGUNTAS	PARÁMETRO DE EVALUACIÓN			
	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	NO SABE	TOTAL
Realización de actividades no identificadas con el oficio.	6	2	0	8
Conocimiento del cargo que revisa su trabajo.	6	2	0	8
Necesidad de redistribución de funciones.	7	1	0	8

Creación de un nuevo cargo.	2	5	1	8
	< 1 AÑO	1 A 3 AÑOS	3 A 6 AÑOS	TOTAL
Duración en la organización.	1	2	5	8
	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Efectividad en la revisión y evaluación del trabajo.	1	6	0	0
Frecuencia de supervisión del trabajo.	5	3	0	0
Dificultad en la ejecución de labores por ausencia de un manual de cargos.	1	2	4	1

Tabla 2. Resultados encuesta de análisis de actividades por cargo.

Fuente: Elaboración propia.

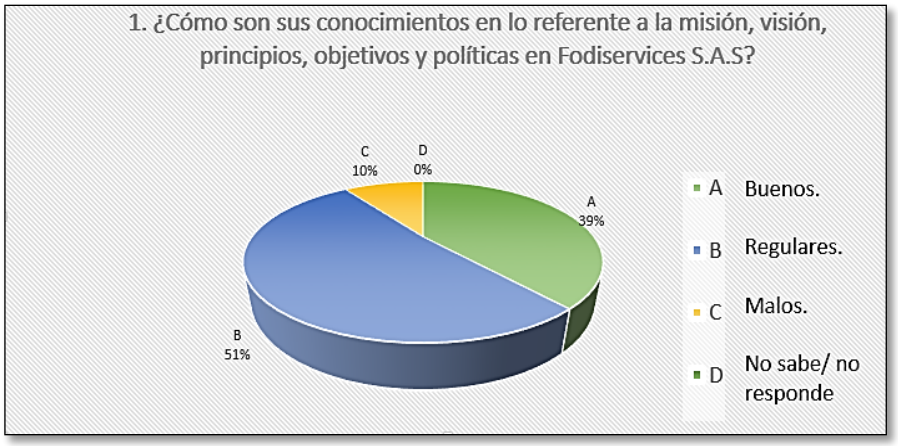
Los resultados de las dos primeras preguntas no se tienen en cuenta en esta tabla, debido a que dichas preguntas eran abiertas con la finalidad de tener un listado de las funciones asociadas a cada cargo existente. Asimismo, en la pregunta N° 5 el total de votos es igual a 7 debido que para el cargo de Gerente esta pregunta no aplica.

3.1.3. Interpretación de resultados de la etapa diagnostico

Con la finalidad de distinguir patrones que tienen un componente similar en las preguntas, se decidió hacer la clasificación de estas por temas de interés, para poder concluir o evidenciar temáticas con mayor facilidad y de igual forma transmitir al lector una síntesis continua acerca de los resultados hallados. De acuerdo a lo mencionado, la clasificación e interpretación de los resultados se muestra a continuación.

Conocimientos básicos de la empresa

Temas como las políticas de la empresa, su misión, visión, u objetivos estratégicos requieren de una divulgación entre el personal, puesto que marcan los principios y metas que tiene la entidad y es necesaria su socialización puesto que dirigen a la empresa hacia un mismo punto. En Fodiservices el personal no tiene claro estos temas o los medios de divulgación no han sido fijados en su totalidad. En resultado más de un 50% del personal vinculado a la empresa admite que sus conocimientos sobre estos temas son regulares, tal como lo evidencia la gráfica 1.



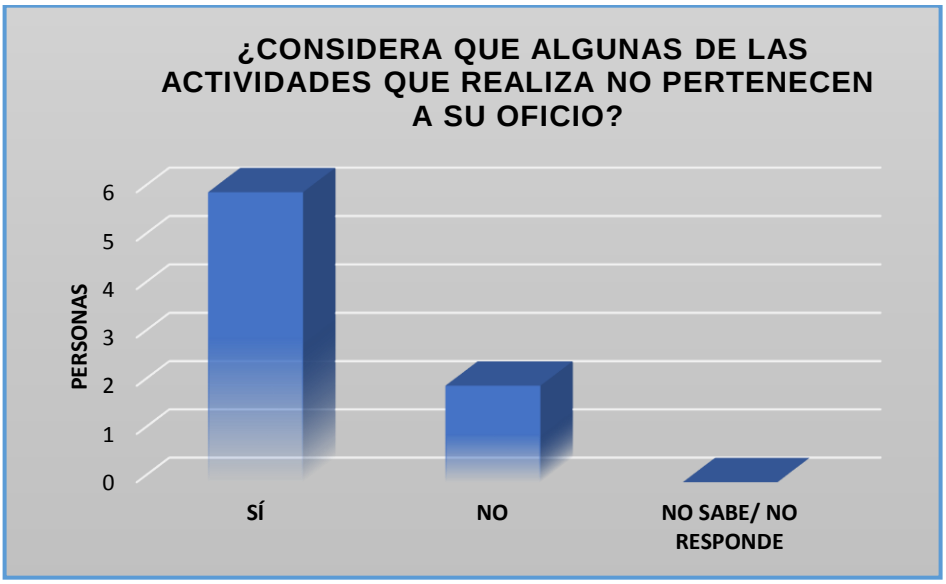
Gráfica 1. Conocimientos sobre la orientación estratégica de Fodiservices S.A.S.
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que se tiene una falencia en la divulgación de información básica o una falta de interés por parte de los colaboradores, lo que afecta negativamente a la empresa. La temática repercute en el enfoque o direccionamiento que tiene cada individuo en la realización de su labor puesto que no todos trabajan hacia una misma meta en común.

Temas afines a un manual de cargos

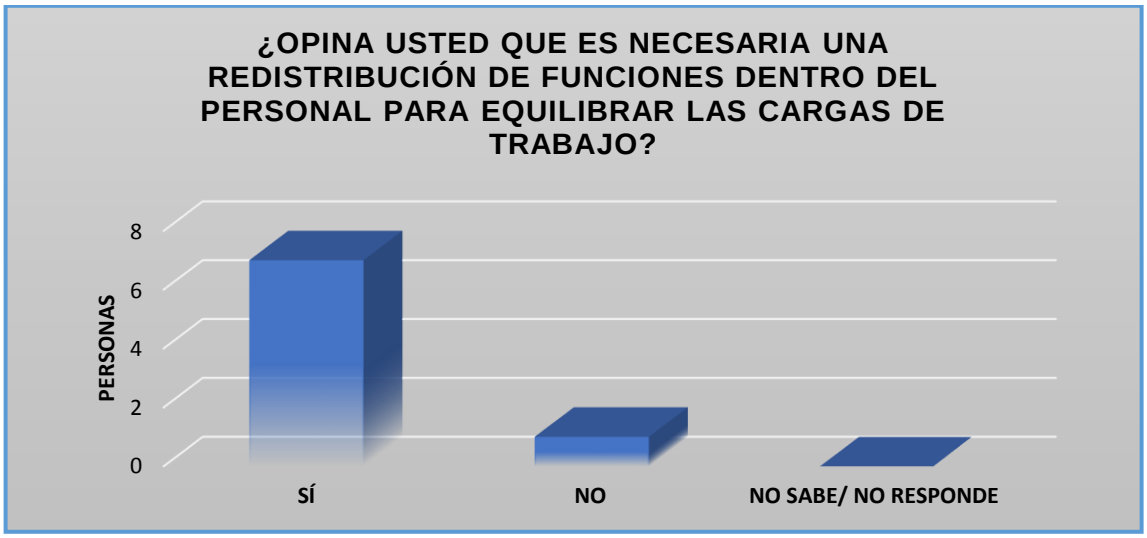
El manual de cargos para Fodiservices es uno de los mayores retos que asumió este proyecto, la etapa diagnóstico se enfatizó en su mayor parte a visualizar esta área y detectar las deficiencias presentes, dentro de las cuales destacan la inespecífica distribución de funciones, la presumida desigualdad en la carga laboral y la realización de labores que no pertenecen a un cargo específico.

Principalmente se notó la inconformidad del personal administrativo, los cuales en la encuesta de análisis de actividades por cargo mostraron una postura clara en cuanto a que realizan actividades que no pertenecen a su cargo y que es necesaria una redistribución de funciones para equilibrar las cargas de trabajo, tal y como lo evidencian las gráficas 2 y 3.



Gráfica 2. Actividades no pertenecientes a su labor.
Fuente: Elaboración propia.

Esta encuesta, al haberse diligenciado con nombre y cargo, brindó la oportunidad de identificar la respuesta de cada encuestado. En este caso, únicamente los dos operarios de producción fueron quienes afirmaron no realizar actividades no relacionadas con su cargo.



Gráfica 3. Necesidad de una redistribución de funciones.
Fuente: Elaboración propia.

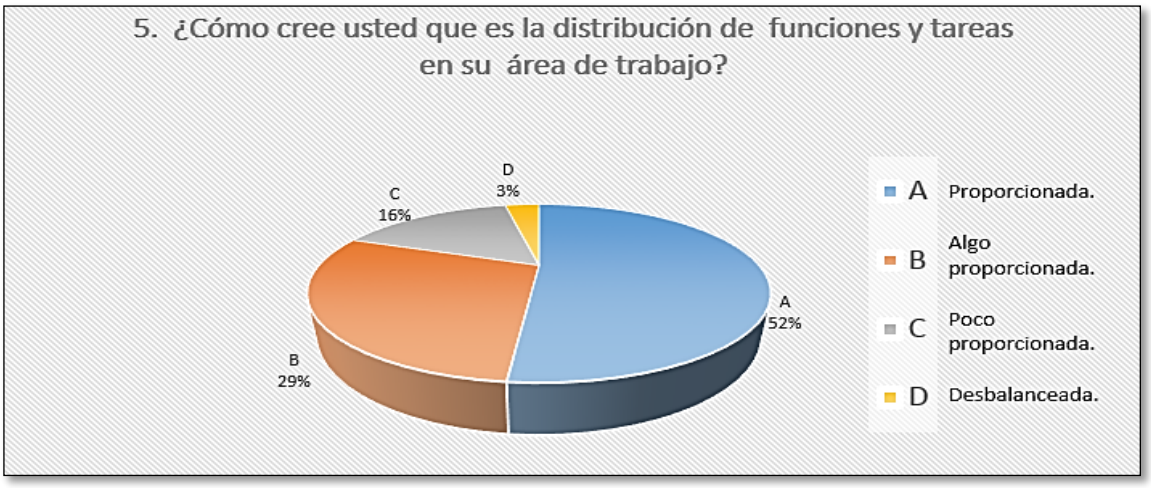
Nuevamente vuelve a ser un operario de ensamble quién responde NO. Se puede deber a que posiblemente no tiene conocimiento sobre las funciones del personal administrativo y su repartición.

En contraste con lo anterior, en las preguntas uno y dos de la misma encuesta, que hacían referencia a las funciones asociadas a cada cargo, se encontraron actividades repetidas en más de 2 cargos; como la recepción y despacho de pedidos, la inspección de la producción, el mantenimiento de las máquinas de ensamble, la creación de documentos, la realización de compras, entre otras.

Así mismo, dentro de las funciones asociadas a los cargos gerenciales se encontró que tenían un gran número de funciones netamente operativas, de producción y mantenimiento. Por ejemplo, es el caso del Gerente de Ventas y el Auxiliar Administrativo, quienes tienen a cargo en gran parte la función del mantenimiento de las máquinas y equipos necesarios para el funcionamiento del proceso productivo.

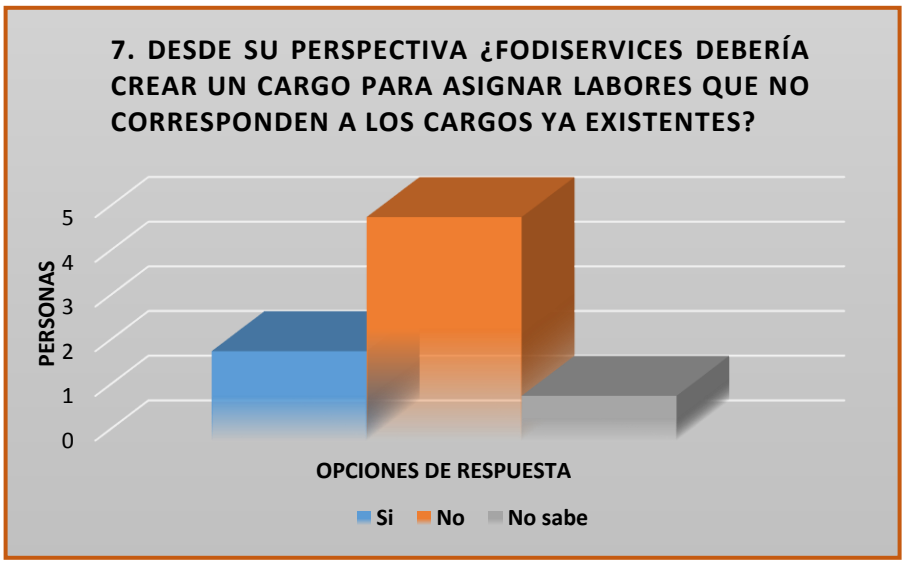
Dentro de la encuesta de análisis de actividades por cargo, también destaca la pregunta que hace referencia a la frecuencia con que el personal encuestado, en su gran mayoría el administrativo, ha presentado dificultad en la realización de su labor por la inexistencia de un manual de cargos. En esta pregunta, de los ocho encuestados uno respondió que “siempre”, dos que “casi siempre”, cuatro que “algunas veces” y uno; nunca. Esto marca un punto a tratar, ya que la inexistencia de un manual de cargos está afectando directamente la efectividad en los procesos de la empresa y en las labores de sus trabajadores.

Al interior de las áreas de trabajo también se identificó el descontento respecto a la carga laboral de los colaboradores. En la gráfica 4 se puede observar el gran porcentaje de participación en las opciones B, C y D que sugerían que la carga laboral no es proporcionada. Se recalca que aquí fueron 31 empleados encuestados.



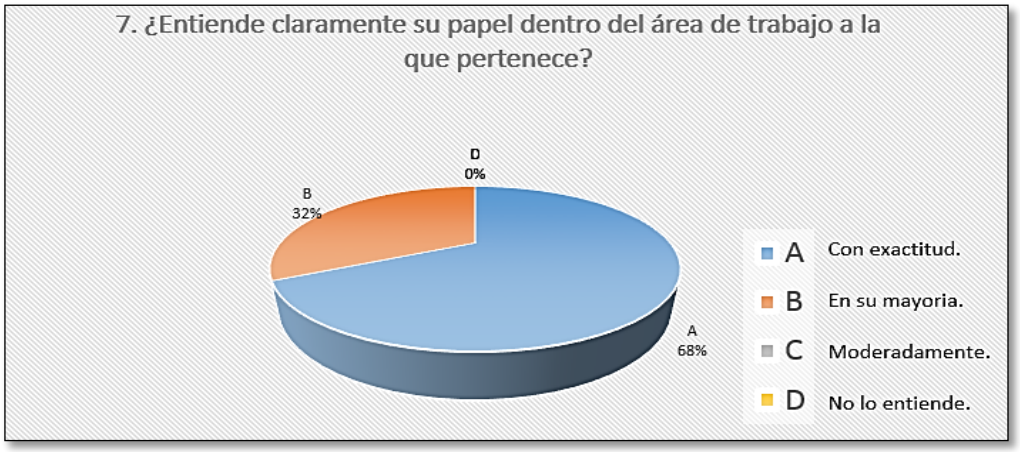
Gráfica 4. Equidad en la distribución de funciones y tareas.
Fuente: Elaboración propia.

Es notorio que dentro una misma área de trabajo se tiene un ligero desbalanceo en la carga laboral, es lo que manifiestan los encuestados. Dato alarmante si se trata del área operativa donde el cargo de "operario de ensamble" es el mismo para todos y la distribución de tareas se esperaría fuese igual para todos quienes desempeñan este cargo. Pese a lo mencionado, el personal encuestado en su mayoría manifiesta no creer necesaria la creación de un nuevo cargo para asignar las labores dispersas, dato comprobable con la pregunta número 7 de la encuesta de actividades por cargo donde 5 de los 8 encuestados lo afirman.



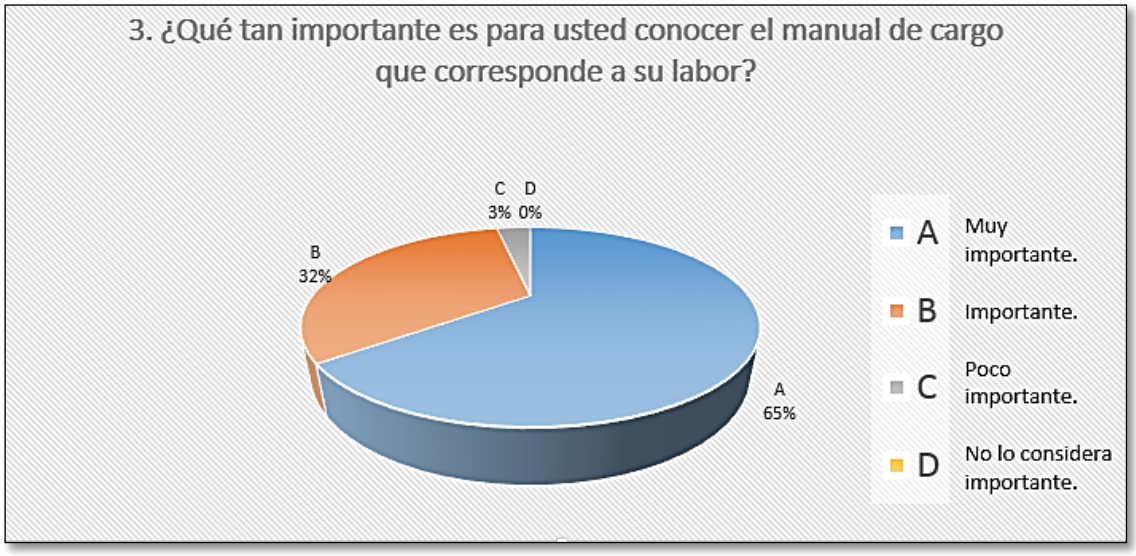
Gráfica 5. Opinión acerca de la creación de un nuevo cargo.
Fuente: Elaboración propia.

A pesar de las falencias detectadas con respecto a este tema, se recalca la claridad que tiene el personal en Fodiservices para la realización de sus funciones y sus responsabilidades esenciales. Es decir, el personal tiene claro su papel dentro de la empresa y responde por sus principales funciones. Ver gráfica número 6.



Gráfica 6. Conocimiento del cargo y su responsabilidad esencial.
Fuente: Elaboración propia.

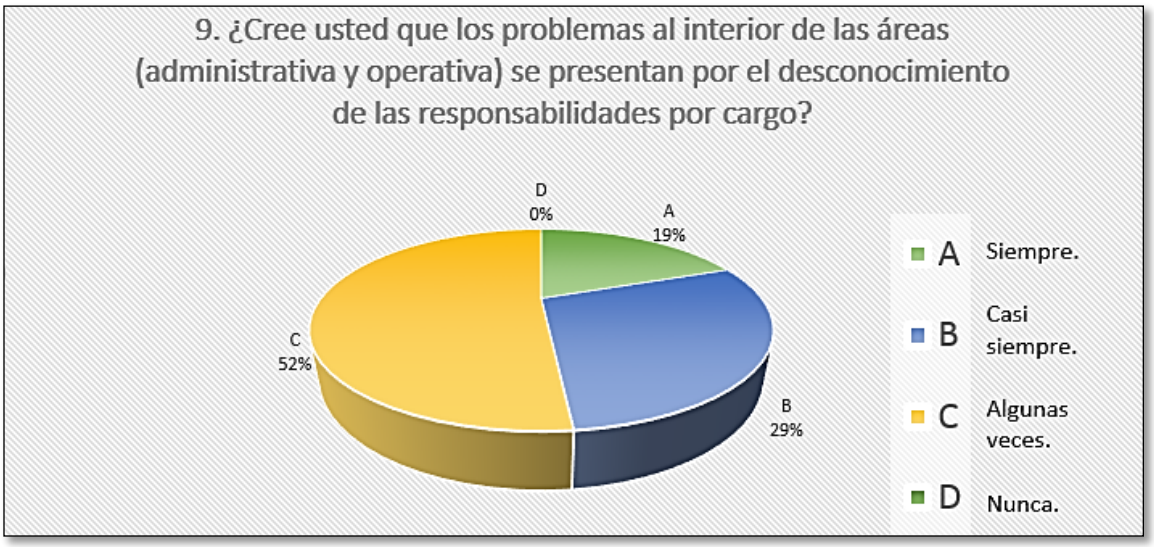
Finalizando este apartado, en la gráfica 7 se muestra la importancia que tiene la elaboración de un manual de cargos para el personal de Fodiservices. Aunque los colaboradores saben lo que deben realizar consideran importante un documento formal donde se contemple con exactitud las labores precisas a realizar por cargo. Sin duda un mecanismo vital para la gestión de un equipo de trabajo.



Gráfica 7. Importancia del manual de cargos.
Fuente: Elaboración propia.

Consecuencias de la problemática

Cuando las empresas no tienen establecidas normativas o formalidades básicas para la gestión de su personal es normal que se produzcan discusiones y disgustos entre las áreas o incumplimiento del orden de dirección y mando. Al respecto, Fodiservices no es la excepción: es normal que este tipo de desviaciones en el deber ser de la empresa se materialicen, cuando no se establecen estas formalidades básicas de gestión. Con la finalidad de evitar esta problemática real como se evidencia en el grafico 8 el proyecto se enfocó fuertemente a la elaboración del manual de cargos.



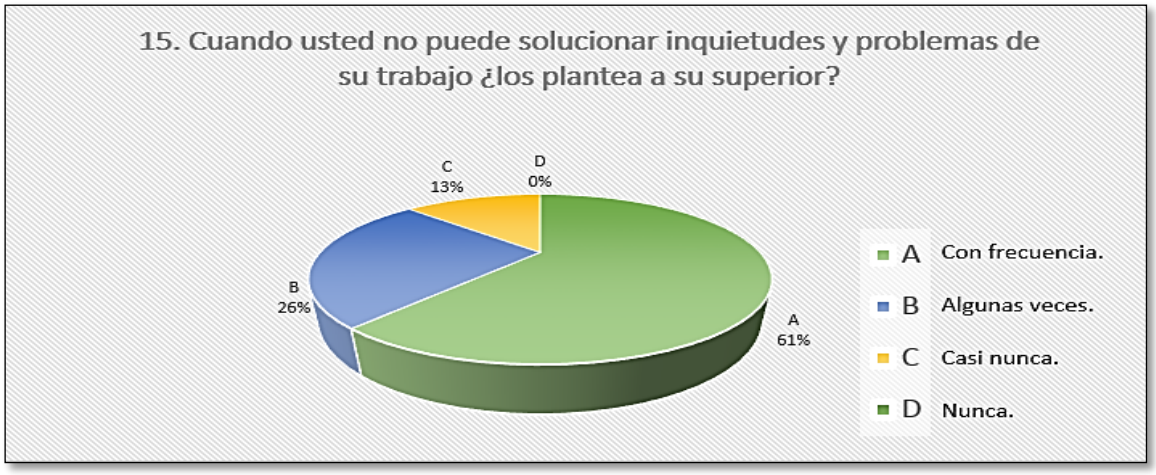
Gráfica 8. Desconocimiento de responsabilidades como causal de problemas.
Fuente: Elaboración propia.

La ausencia de estas herramientas de gestión afecta no solo a la entidad, sino que también le impiden brindar un apoyo a sus colaboradores en sus dificultades al no tener los mecanismos formales para hacerlo. Si bien el sentido de colaboración de los directivos puede ser el más idóneo, quizá el no tener los medios de formación y control precisos, les impide desarrollar procesos efectivos.

En esta sección de análisis de consecuencias es notorio que la falta de un manual de cargos e inducción es un problema al interior de Fodiservices puesto que la problemática perjudica diversos procedimientos que se pueden ejecutar incorrectamente por los desconocimientos técnicos y operacionales en los colaboradores. Al igual, la ausencia de un seguimiento del desempeño del personal le impide a Fodiservices generar oportunidades de cambio y mejora continua en sus procedimientos internos, esto va ligado a las proyecciones mencionadas en la visión de la empresa.

Más allá de recalcar en la problemática, estos apartados buscan justificar la idea del proyecto y el beneficio que le traería a la organización si decidiesen implementarlo.

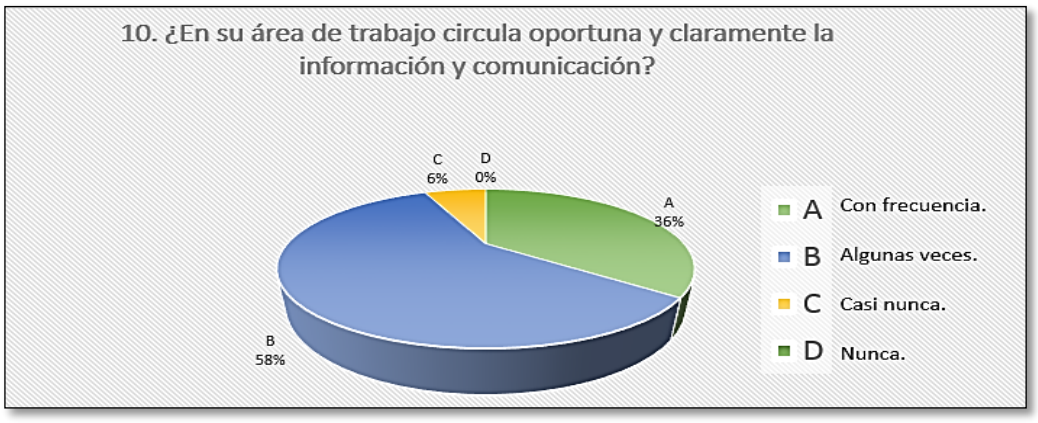
Por otra parte, es preciso destacar que en los procedimientos de Fodiservices se evidencia una buena comunicación para reportar problemas o anormalidades al superior directo de cada cargo y así mismo resalta una oportunidad de mejora que se puede evidencia en la gráfica 9 puesto que es posible aumentar el índice de participación debido a que un 13% de la población encuestada casi nunca lo hace.



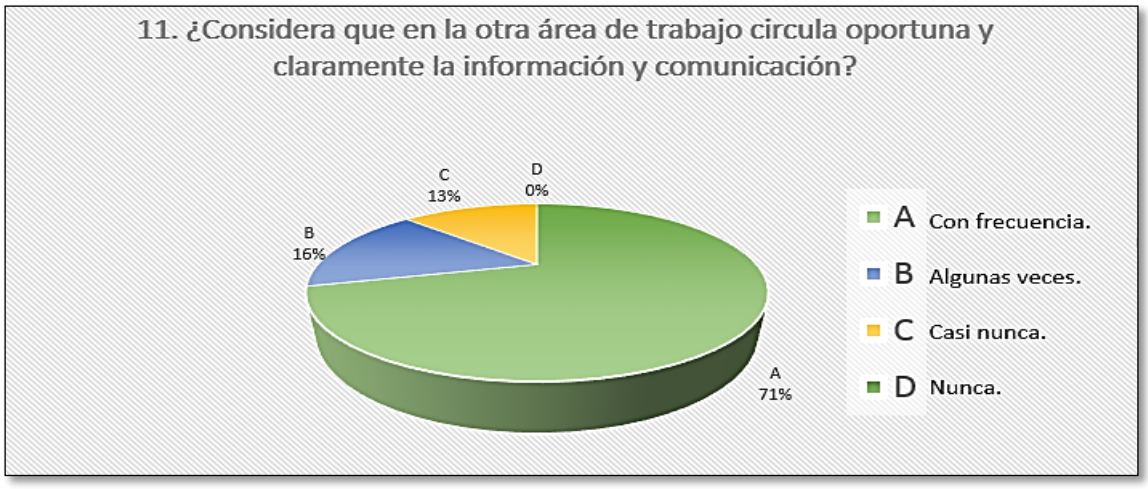
Gráfica 9. Comunicación de dificultades al superior directo.
Fuente: Elaboración propia.

Percepción de desempeño en las áreas.

Cuando las personas forman parte de un equipo están en capacidad de evaluar el desempeño de cada uno de los individuos que lo conforman, más que una evaluación es la percepción que tiene cada empleado acerca del empeño que pone cada uno en el desarrollo de sus funciones; de acuerdo a lo anterior se consideró importante preguntarles directamente a los operarios sobre los flujos de comunicación en cada una de las áreas y el aporte de los colaboradores en las mismas. Las gráficas 10 y 11 hacen referencia al flujo de información mencionado y en las gráficas 12, 13 y 14 son acerca del desempeño percibido por el personal.

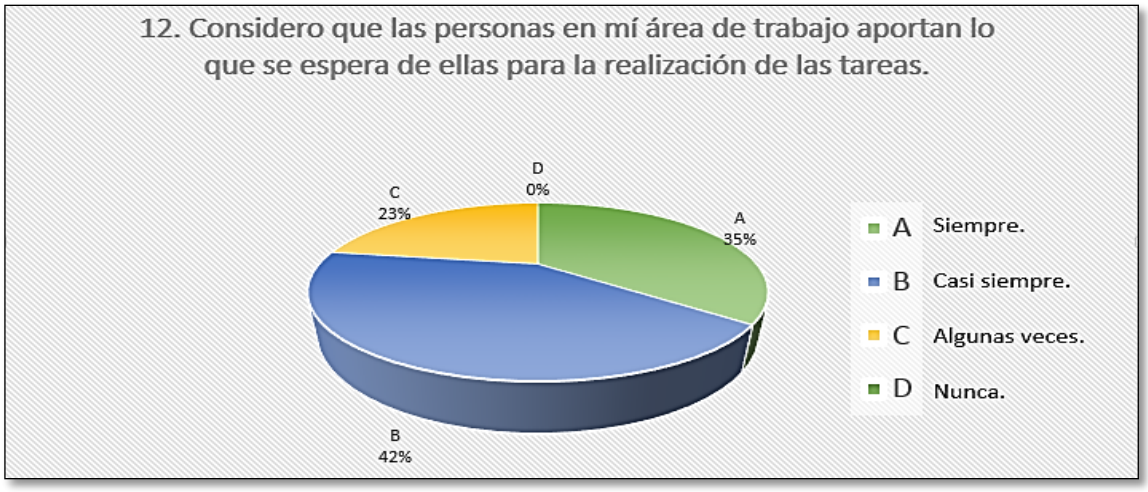


Gráfica 10. Percepción del flujo de información en el área de trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

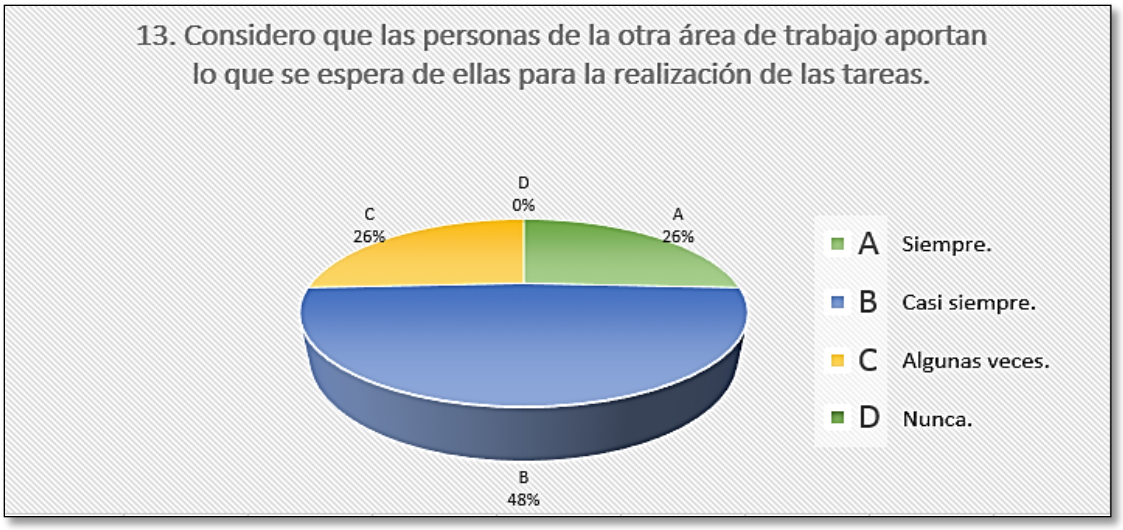


Gráfica 11. Percepción del flujo de información en la otra área de trabajo opuesta.
Fuente: Elaboración propia.

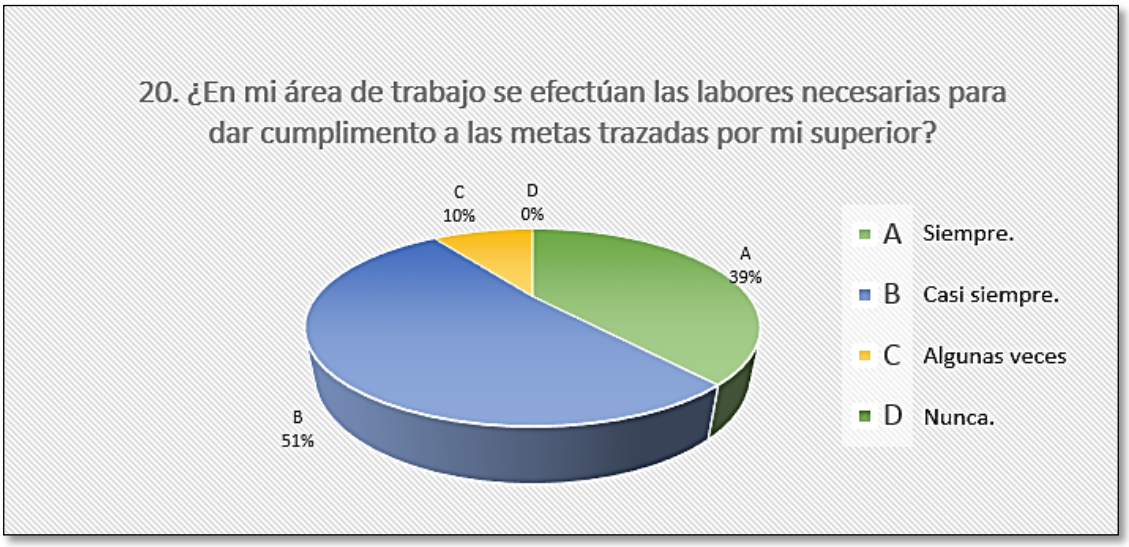
De lo anterior se logra percibir que la población encuestada considera que en su propia área de trabajo la información no circula adecuadamente. En contraste, ellos consideran que en la otra área el flujo de información es mucho mejor, lo cual es algo llamativo debido a que la encuesta fue aplicada al personal de ambas áreas. Sin embargo, al tener el área operativa mayor representación de encuestados, casi 5 veces más que la administrativa, estos resultados se les puede atribuir a ellos. Esto significaría que los flujos de información no están funcionando o al menos así lo percibe el personal, en el área operativa.



Gráfica 12. Aporte de los demás colaboradores para el cumplimiento en las tareas.
Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 13. Aporte de los colaboradores en el área de trabajo opuesta para el cumplimiento de las tareas correspondientes.
Fuente: Elaboración propia.

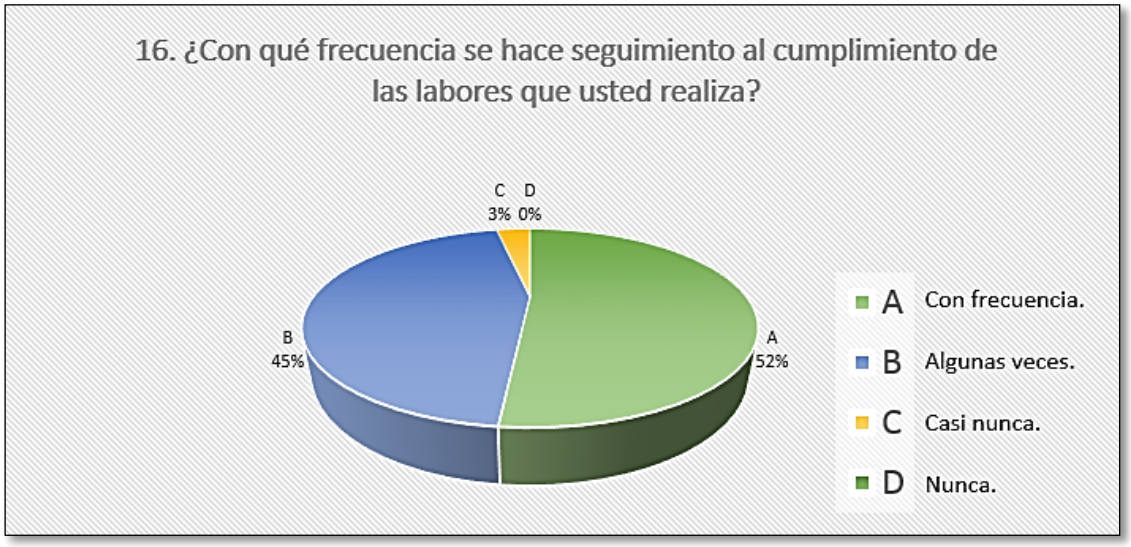


Gráfica 14. Ejecución de labores para el cumplimiento de las metas.
Fuente: Elaboración propia.

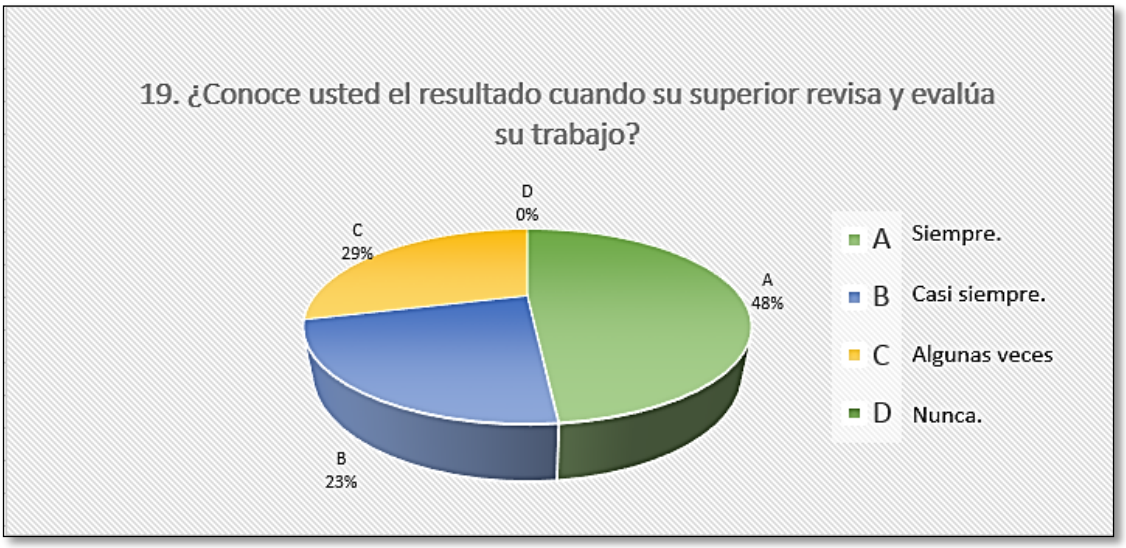
Inicialmente se evidencia que el personal duda del nivel de pro actividad que emplean sus compañeros en la ejecución de sus funciones. Esto produce primero un descontento en los colaboradores que sí imprimen empeño en el desarrollo de sus funciones y segundo un sentido de desmotivación y conformismo en el personal, esto se convierte en un cuadro desfavorable para la entidad puesto que se conoce que el compromiso de su talento humano es vital para su correcto funcionamiento.

Seguimiento en el cumplimiento de labores

Dentro de la etapa diagnóstico también se precisó por conocer cómo se realizan los procesos de evaluación y detectar la forma y frecuencia con que se realizan. Las gráficas 15 y 16 demuestran que aunque se tiene un seguimiento, éste no es lo suficientemente estricto en lo que a frecuencia y divulgación de resultados se refiere.



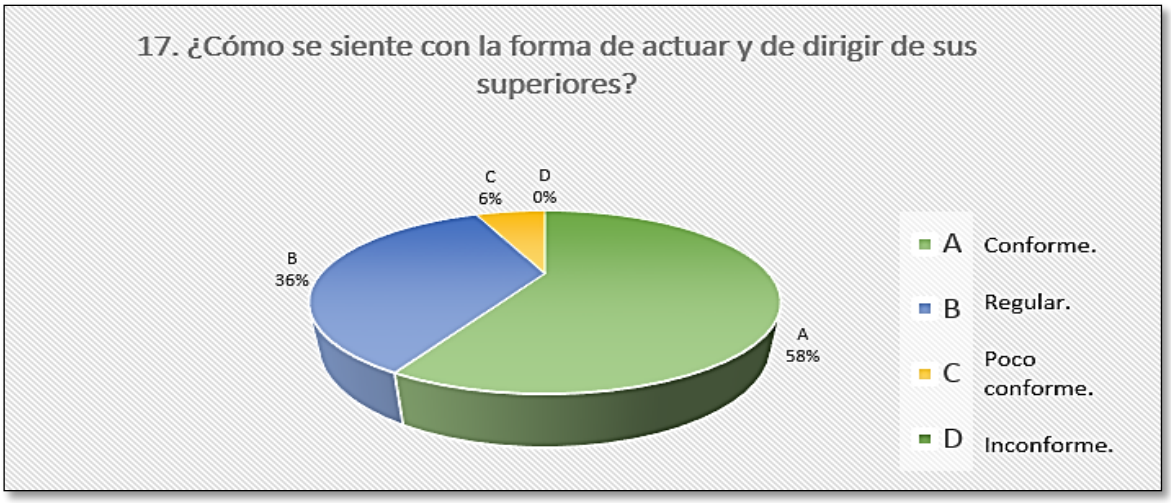
Gráfica 15. Monitoreo al cumplimiento de labores.
Fuente: Elaboración propia.



Gráfica 16. Divulgación de resultados cuando se supervisa el trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

Aunque los anteriores resultados no señalan un panorama desfavorable en cuanto al seguimiento de resultados, sería benéfico para la empresa aumentar estos indicadores enfocándolos a una evaluación y socialización frecuente. En el área operativa, en especial, es necesario establecer una supervisión que rectifique el cumplimiento de los niveles de producción estipulados por el Coordinador de Producción. De igual manera, este proceso permite calcular un indicador de rendimiento por operario de ensamble y proyectarlo hacía la productividad de sus operaciones. En cuanto al personal administrativo, el seguimiento y la retroalimentación de las funciones siempre es necesaria para una adecuada gestión y mejora de los procesos.

Ambiente laboral.



Gráfica 17. Percepción del clima organizacional.
Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al clima o ambiente organizacional se aprecia un leve descontento por algunas personas en la forma de dirigir de sus superiores; un 36 % más un 6%, lo que suma un porcentaje significativo. Es importante que Fodiservices haga un trabajo para mejorar esta percepción. La forma de actuar de cada superior afecta o facilita directamente los deberes del personal, el personal de dirección tiene como propósito para brindar un acompañamiento y asesoría a sus subordinados en los casos en que lo requieran.

3.2. REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Posterior a la etapa diagnóstico éste fue el documento que puso en macha la obtención de los documentos que se proponía este proyecto. Para su creación se inició por contactar a Mezza, agencia de seguros especializada en ARL con quien Fodiservices mantiene una relación. Ellos brindaron un modelo de reglamento estudiado y avalado por sus abogados en cuanto a normatividad, de allí se procedió de la adaptación del modelo para Fodiservices. *Ver documento anexo 2A.*

3.3. MANUAL DE CARGOS

Este documento fue el principal reto que asumió el sistema de gestión diseñado, pues se enfatizó en la redacción de funciones precisas y de interés, a fin de crear un documento útil para la organización, generador de impactos positivos sobre la marcha de la actividad cotidiana. El proceso de elaboración de este documento tomó tiempo, pues de la etapa diagnóstico no se logró obtener gran información; así, a pesar de que había preguntas precisas para conocer las actividades que realizaba cada funcionario, no se logró obtener un listado de más de 7 funciones por cargo, por lo cual se procedió a un proceso de observación directa para conocer y dimensionar cada cargo y así mismo las responsabilidades, funciones y tareas relacionadas con cada uno.

Finalmente se obtuvo un documento que formaliza esta temática, logrando mencionar el propósito principal del cargo, tres responsabilidades esenciales por cargo y en la mayoría de los casos alrededor de doce funciones principales con aproximadamente entre cinco a ocho tareas asociadas a cada función. *Ver documento anexo 2B.*

3.4. MANUAL DE INDUCCIÓN

Para la creación de este documento se contemplaron dos tipos de inducción: la general y la específica. En el primer caso, la elaboración del documento se facilitó en algún grado, pues alguna de la información que contempla la inducción general estaba contenida en el RIT. Sin embargo, alguna otra información, por ejemplo la descripción de la empresa, servicios ofrecidos, misión, visión y valores corporativos tuvo que ser redactada y actualizada pues la información existente pertenecía a un momento pasado de la empresa y presentaba ciertos desaciertos conceptuales y de redacción.

La inducción específica fue el punto de trabajo contundente para la creación de este manual pues lo que este tipo de inducción busca es acercar al trabajador, específicamente a los operarios de ensamble, al proceso productivo y a los conocimientos técnicos que deben comenzar a adquirir para facilitar su oficio. Por esta razón fue necesario conocer por completo el proceso de ensamble, desde el

flujo de proceso, los materiales utilizados, los equipos que intervienen en el proceso, hasta las técnicas de producción que tienen los operarios para su rendimiento en el ensamble de productos.

Como resultado del trabajo efectuado se logró obtener el manual de inducción para Fodiservices contemplando una inducción general, otra específica y por ultimo una etapa de evaluación del proceso de inducción. *Ver documento anexo 2C.*

3.5. SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL

El documento final del proyecto es el sistema de evaluación de desempeño del personal.

El equipo de trabajo consideró oportuno que este documento formara parte del sistema de gestión de los RR.HH con la única finalidad de ejercer un control permanente sobre los documentos ya mencionados con anterioridad y de igual forma vigilar el impacto que el nuevo sistema causará en la organización. En consecuencia, el sistema de evaluación de desempeño del personal es una herramienta de control que permite la gestión y visualización de los resultados del sistema de gestión de los RR.HH.

Para la construcción de este documento, lo primordial fue la búsqueda de herramientas o fuentes que permitieran brindar información precisa y de forma numérica para diseñar los criterios a tener en cuenta en la matriz de evaluación. A partir de la información recopilada se establecieron los criterios de evaluación, índices e indicadores de medición y metas, los cuales están sujetos a cambios dependiendo de los resultados obtenidos, en caso de ser no satisfactorios se puede mantener la misma meta, pero articulando planes de acción o estrategias de fortalecimiento.

Los resultados obtenidos en la matriz de evaluación permiten no solo evidenciar la situación actual de la empresa sino que, articuladamente, facilitarán la toma de decisiones para gestionar mejoras que contrarresten aquellos desempeños críticos y brindar un reconocimiento a aquellas personas con desempeños sobresalientes; con la finalidad de motivar e incentivar la permanencia de dichos resultados. *Ver documento anexo 2D.*

4. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de este proyecto se logró dimensionar el gran potencial de Fodiservices como organización, a pesar de su descuido histórico en cuanto a la ausencia de un sistema de gestión del personal, y de instrumentos básicos para la gestión de los recursos humanos. Quizá esto ocurrió porque en lo trascurrido de su historia no habían notado la importancia de estos sistemas en las organizaciones que anhelan ser competentes y eficaces. Pese a lo anterior, se recalca la gran variedad de capacidades con que cuenta la entidad y, aún más importante, el compromiso y lealtad de los trabajadores hacía la empresa. Un recurso valioso y apreciado por las empresas. Por querer hacer una distinción este apartado inició por ese punto.

Respecto a la creación del Sistema de Gestión de los RR.HH. para Fodiservices, se concluyó satisfactoriamente con la obtención de cada documento propuesto, con la seguridad de que lo allí contenido representa la completa realidad de la empresa, y que las herramientas documentales elaboradas se transformarán en efectividad en los procesos y competitividad de la empresa, si los directivos así lo deciden.

Los documentos creados están en la capacidad de apoyar la ejecución de los procesos del día a día y de las eventualidades que se presentan en Fodiservices. Sin embargo, ellos se constituyen en una guía sobre el modo de actuar de cada miembro de la organización, y así mismo definen metas claras de hacía dónde debe ir enfocado el esfuerzo de cada colaborador.

El sistema diseñado, aparte de formalizar normas, funciones y un proceso de inducción, también permitirá la evaluación continua del desempeño del personal, que a la vez se convierte en un instrumento de control del mismo sistema de gestión, generando así que el sistema diseñado se articule entre sus propios ejes principales para garantizar su funcionalidad y la claridad de las especificaciones y normativas bajo un mismo instrumento de control.

Por último, la realización de este proyecto permitió verificar en la práctica la trascendencia y alcance de la actividad de los recursos humanos en las organizaciones, lo que hace parte de la justificación de este proyecto. Si bien es cierto que el trabajo directivo de una organización marca el progreso y competitividad de una entidad, lo mismo se puede decir del personal operativo, quienes son la principal fuerza de trabajo. Para ilustrarlo, se puede decir que estas personas son el motor de una empresa, por esta razón no solo se debe buscar la correcta gestión del personal sino también su bienestar y satisfacción. Se concluye este proyecto con la satisfacción del trabajo realizado y el resultado obtenido; una herramienta precisa e integral para la gestión del personal hecha en su totalidad a la medida de Fodiservices.

5. RECOMENDACIONES

En el desarrollo de este proyecto se tuvo la oportunidad de conocer la variedad de procesos y operaciones que se ejecutan cotidianamente en Fodiservices, las cuales son necesarias para su normal funcionamiento. Era necesario tener un acercamiento a estas labores para lograr obtener datos puntuales acerca de cómo se ejecutaban, y fue en ese proceso de indagación que se logró identificar algunas falencias de la organización que se encuentran fuera de los límites de este proyecto. Ellas se mencionarán a continuación, con una sugerencia correspondiente, por si la entidad desea trabajar en estas áreas tenga una opinión para iniciar el trabajo respectivo.

El área de mantenimiento es quizá una de las más funcionales en Fodiservices, puesto que garantiza el adecuado funcionamiento de los equipos empleados en el proceso productivo y así mismo permite que el área operativa pueda realizar su labor sin contratiempos. Es aquí donde nace una necesidad de la empresa ya que, como se evidenció, el personal encargado de esta labor es administrativo en cargos de dirección, concluyendo que encargarse de estas funciones los aparta de sus compromisos gerenciales.

En el Manual de Cargos elaborado se optó por reunir todas las labores de mantenimiento en un mismo cargo, pues éstas estaban repartidas en tres y no había claridad sobre cuál era la responsabilidad de cada individuo. Sin embargo, se entiende que es una amplia extensión de tareas para el Coordinador de Operaciones y Producción, que también tiene a su cargo todas las funciones de planeación. Por estas razones, se recomienda a Fodiservices idear un plan de capacitación acerca del mantenimiento correctivo básico de los bancos de ensamble dirigido a su personal operativo, que le podrá servir de ayuda al Coordinador y así mismo la adquisición de estos conocimientos irá en dirección de garantizar el cuidado y bienestar de los equipos. De esta forma, como se mencionó en el Manual de Inducción; entre más conocimiento técnico tenga el personal operativo acerca de la funcionabilidad de los bancos de trabajo, mejor será su desempeño en el proceso de ensamble.

Siguiendo en el tema de las recomendaciones de capacitación, se recomienda a Fodiservices idear un plan de capacitación para su personal administrativo del área de producción, que enfatice en la necesidad de adquirir los conocimientos que se estipularon en el manual de cargos, los cuales fueron pensados como los requerimientos conceptuales idóneos que ayudarán a tener un mejor desempeño y dominio del cargo. Si bien es cierto que este personal aprendió de forma empírica a desarrollar sus funciones y al momento gozan de una gran experiencia que les permite ejecutar sus tareas, el contenido teórico también permite un ciclo de mejora en los procedimientos y en las actuaciones del personal.

Así mismo cuando se realizó la consulta de funciones por cargo, se evidenció el gran número de oficios por fuera de las labores corrientes que surgían ocasionalmente, como reparaciones varias, adecuaciones de las instalaciones y

trabajos relacionados con oficios de carpintería y plomería. Durante la ejecución del proyecto se comprobó que en estas circunstancias el personal administrativo descuida sus funciones principales por atender a las eventualidades presentadas. Para atender estas situaciones se recomienda contratar personal diferente al administrativo para dar solución al problema. Quizá la empresa lo pueda ver como un gasto; sin embargo, en su mayoría estas situaciones no requerirían más del pago de un jornal y de esta forma no se descuida el trabajo del día a día ni serviría como justificación por el atraso de procesos o tareas pendientes.

En cuanto a la divulgación de normatividad y políticas en Fodiservices, la etapa diagnóstico evidenció que este proceso permanece olvidado. Se aconseja a la entidad implementar planes de socialización de información general concerniente a Fodiservices, por ejemplo, la contenida en la inducción general del manual creado. De esta forma se velaría porqué los colabores se apropien de estas directrices que guían la empresa y proyectan a todo su personal hacía un mismo fin. Lo ideal no sería limitarse a divulgar la información sino periódicamente repasar los temas y verificar su estado y cumplimiento, así de esta forma crear un equipo de trabajo homogéneo.

Otra recomendación a tener en cuenta es la creación de un programa de entrenamiento complementario al proceso de inducción específica, un proceso de entrenamiento permite proporcionar a una sola persona, los conocimientos, experiencia y habilidades que son necesarios para que desempeñe mejor su puesto, es decir se enfoca al trabajo con cada colaborador. Este proceso se recomienda para que se lleve a cabo con el personal nuevo que ingresa a la empresa, al cual se le puede brindar un apoyo y asesoramiento con esta etapa. Así mismo puede servir al personal antiguo para verificar que sus técnicas de producción sean adecuadas y que no estén realizando movimientos innecesarios o actividades fuera de lugar en el proceso productivo.

Finalmente, la última recomendación que se hace es invitar a Fodiservices a que opte por la implementación del sistema de gestión de los RR.HH. diseñado. En caso de hacerlo, se tiene la seguridad de los beneficios que le traerá a la entidad. De presentarse la implementación, se recomienda a los directivos que se encarguen de estudiar y compartir los documentos obtenidos, principalmente con el personal administrativo quien hará parte fundamental de este sistema pues serán los encargados de velar por el cumplimiento y ejecución de los protocolos ideados. Si todo el personal de dirección actúa bajo un mismo lineamiento de gestión se puede asegurar la mejora en los procesos y, como tal, la eficiencia y el progreso de Fodiservices direccionado hacía, como lo dice su misión, el mejoramiento continuo de sus operaciones.

6. BIBLIOGRAFÍA

ALLES, M. (2006). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias - Martha Alicia Alles - Google Libros. Buenos Aires: Editorial Granica. Retrieved from https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jozhbqMukZsC&oi=fnd&pg=PA11&dq=gestion+de+los+recursos+humanos&ots=zZT0wi6csY&sig=devWeLFsIaethtbbQJkyrdH_P6A#v=onepage&q=gestion de los recursos humanos&f=false

AYALA VILLEGAS, S. (2016). Proceso de Evaluación del Recurso Humano. Retrieved from http://www.auditool.org/blog/desarrollo-personal/1167-proceso-de-evaluacion-del-recurso-humano

Caja Costarricense De Seguro Social. (2016). Manual Descriptivo de Puestos. Retrieved from https://rrhh.ccss.sa.cr/portalrh/documentos/manual-puestos.pdf

CRISTALDO, P. (2014). Sistemas de Gestión. Universidad Tecnológica Nacional, Facultad Regional Uruguay.

Gestiónhumana.com. (2003). Análisis y Descripcción de Cargos.

Gómez Fernandez, J. M. (1999). Recursos Humanos: fundamentos del comportamiento humano en la empresa. Madrid , España: Ediciones Encuentro, S.A. Retrieved from http://www.digitaliapublishing.com.bdigital.udistrital.edu.co:8080/visorswf/33681

La evaluacion de desempeno en la administracion de los recursos humanos. (2006). Retrieved from http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto.html

Ministerio de Protección Social. Código Sustantivo del Trabajo (1950). Colombia. Retrieved from http://www.lared.com.co/kitdeherramientas/casoslaborales/codigolaboral/codigolaboral.asp

NARANJO, B. (2007). El proceso de inducción de personal • GestioPolis. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/

Rodríguez, J. C. (2004). El Modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona , España: Editorial UOC, S.L. Retrieved from http://www.digitaliapublishing.com.bdigital.udistrital.edu.co:8080/visorswf/997

SANDOVAL SKINNER, C. A. (2016). Diseño del Manual de Descriptivo de Cargos y Funciones de la Fundación Universitaria del Área Andina (FUAA). Universidad Distrital F.J.C. Retrieved from http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/3021/1/SandovalSkinnerCa

milaAurora2016.pdf

SANTIZ, M. I. (2013). Importancia de la inducción de personal en las empresas • GestioPolis. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/

SILICEO AGUILAR, A. (2004). Capacitación y Desarrollo de personal. México: Editorial Limusa S.A. Retrieved from https://books.google.com.co/books?id=CJhlsrSuIMUC&pg=PA56&dq=entrenamiento+de+personal&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwit-56P8bnPAhUCJB4KHSKJCysQ6AEIPDAE#v=onepage&q=entrenamiento de personal&f=false

UNIVERSIDAD ESTATAL SAN DIEGO. (2012). Métodos de recolección de información. Retrieved from http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg_info.htm

Universidad Nacional Abierta y a Distancia. (2010). Gestión del Talento Humano. Retrieved from http://datateca.unad.edu.co/contenidos/107010/107010/leccin_35_reglamento_interno_de_trabajo.html

VARGAS, J. (2012). La descripción y el análisis de cargos. Retrieved from http://www.gestiopolis.com/descripcion-analisis-de-cargos/

7. ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

ENCUESTA GIADNÓSTICO RECURSOS HUMANOS FODISERVICES S.A.S

La presente encuesta tiene como fin reunir información pertinente para el área de recursos humanos. Por favor, responda con honestidad y asertividad. Este proceso es de mejoramiento para Fodiservices y su opinión es de vital importancia.

1. ¿Cómo son sus conocimientos en lo referente a la misión, visión, principios, objetivos y políticas en Fodiservices S.A.S?

a) Buenos ☐ b) Regulares ☐ c) Malos ☐ d) No sabe / no responde ☐

2. ¿Conoce la existencia de un manual de cargos que establezca las funciones de cada uno de los empleados en la empresa?

a)Los conozco plenamente ☐ b)Los conozco aceptablemente ☐ c) Casi no los conozco ☐ d) No los conozco ☐

3. ¿Qué tan importante es para usted conocer el manual de cargo que corresponde a su labor?

a)Muy importante ☐ b) Importante ☐ c)Poco importante ☐ d) No lo considera importante ☐

4. ¿Existe claridad en las instrucciones que recibe para la ejecución de su labor?

a) Siempre ☐ b)Casi siempre ☐ c)Algunas veces ☐ d)Nunca ☐

5. ¿Cómo cree usted que es la distribución de funciones y tareas en su área de trabajo?

a) Proporcionada ☐ b)Algo proporcionada ☐ c)Poco proporcionada ☐ d) Desbalanceada ☐

6. ¿Cómo considera el grado de exigencia laboral que Fodiservices tiene con sus empleados?

a) Alto ☐ b) Moderado ☐ c) Bajo ☐ d) No hay exigenc ☐

7. ¿Entiende claramente su papel dentro del área de trabajo a la que pertenece?

a) Con exactitud ☐ b) En su mayoría. ☐ c)Moderadamente ☐ d) No lo entiende. ☐

8. ¿En qué grado considera usted que su labor le ayuda a Fodiservices a alcanzar las metas de trabajo?

a) Alto ☐ b) Moderado ☐ c) Bajo ☐ d) No aporta ☐

9. ¿Cree usted que los problemas al interior de las áreas (administrativa y operativa) se presentan por el desconocimiento de las responsabilidades por cargo?

a) Siempre ☐ b)Casi siempre ☐ c)Algunas ……..veces ☐ d) Nunca ☐

10. ¿En su área de trabajo circula oportuna y claramente la información y comunicación?

a)Con frecuencia ☐ b)Algunas veces ☐ c) Casi nunca ☐ d) Nunca ☐

11. ¿Considera que en la otra área de trabajo circula oportuna y claramente la información y comunicación?

a)Con frecuencia ☐ b)Algunas veces ☐ c) Casi nunca ☐ d) Nunca ☐

12. Considero que las personas en mí área de trabajo aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

a) Siempre ☐ b)Casi …siempre ☐ c)Algunas ……..veces ☐ d) Nunca ☐

13. Considero que las personas de la otra área de trabajo aportan lo que se espera de ellas para la realización de las tareas.

a) Siempre ☐ b)Casi siempre ☐ c) Algunas veces ☐ d) Nunca ☐

14. ¿Su superior se reúne con su grupo de trabajo para hablar sobre el rendimiento del área y Fodiservices?

a)Con frecuencia ☐ b)Algunas veces ☐ c) Casi nunca ☐ d) Nunca ☐

15. Cuando usted no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo ¿los plantea a su superior?

a)Con frecuencia ☐ b)Algunas veces ☐ c) Casi nunca ☐ d) Nunca ☐

16. ¿Con qué frecuencia se hace seguimiento al cumplimiento de las labores que usted realiza?

a)Con frecuencia ☐ b)Algunas veces ☐ c) Casi nunca ☐ d) Nunca ☐

17. ¿Cómo se siente con la forma de actuar y de dirigir de sus superiores?

a) Conforme ☐ b) Regular ☐ c) Poco conforme ☐ d) Inconforme ☐

18. ¿Usted cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

a) Conforme ☐ b) Regular ☐ c) Poco conforme ☐ d) Inconforme ☐

19. ¿Conoce usted el resultado cuando su superior revisa y evalúa su trabajo?

a) Siempre ☐ b)Casi siempre ☐ c) Algunas veces ☐ d) Nunca ☐

20. ¿En mi área de trabajo se efectúan las labores necesarias para dar cumplimento a las metas trazadas por mi superior?

a) Siempre ☐ b)Casi siempre ☐ c) Algunas veces ☐ d) Nunca ☐

Para nosotros es muy importante su opinión. Gracias por su colaboración.

ENCUESTA DE ANALISIS DE ACTIVIDADES POR CARGO

La siguiente encuesta se realiza para el área de recursos humanos y su finalidad es tener información oportuna acerca de las actividades realizadas por los miembros de la organización dependiendo de su cargo.

Por favor responder con sinceridad y asertividad.

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ¿Qué actividades realiza de manera cotidiana al interior de la empresa?
2. ¿Qué actividades realiza de manera ocasional al interior de la empresa?
3. ¿Considera que algunas de las actividades que realiza no pertenecen a su oficio? ¿Cuál (es)?
4. ¿Conoce usted el cargo responsable de revisar y evaluar su trabajo? Menciónelo
5. Si su anterior respuesta fue afirmativa, ¿considera que esta labor se hace adecuadamente?

a) siempre ☐ b)casi siempre ☐ c)algunas veces ☐ d)Nunca ☐

6. ¿Opina usted que es necesaria una redistribución de funciones dentro del personal para equilibrar las cargas de trabajo? ¿por qué?
7. Desde su perspectiva ¿Fodiservices debería crear un cargo para asignar labores que no corresponden a los cargos ya existentes? ¿En qué casos?
8. ¿Hace cuánto tiempo está realizando su labor en Fodiservices?
9. ¿En qué medida cree que su trabajo debería ser supervisado?

a) siempre ☐ b)casi siempre ☐ c)algunas veces ☐ d)Nunca ☐

10. ¿Con qué frecuencia se ha dificultado la realización de sus labores por la inexistencia de un manual de cargos?

a)siempre ☐ b)casi siempre ☐ c)algunas veces ☐ d)Nunca ☐

ANEXO 2 SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS SG-RR.HH

FODISERVICES S.A.S.

EXPERTOS EN OUTSOURCING

SISTEMA DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
SG-RR.HH

ABRIL DE 2017
TV 76 N 46-01 BOGOTÁ, COLOMBIA

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el papel que juegan los recursos humanos (RR.HH) es vital y valioso para el desarrollo de proyectos y operaciones en las organizaciones. Considerando ese rol, las empresas se han visto en la necesidad de adecuarse a las circunstancias de cambio permanente, y modificar su accionar principal para alcanzar y mantener una gestión oportuna en el campo de las relaciones humanas.

En la actualidad, las personas se han convertido en un factor de éxito para las empresas. Juan Carlos Rodríguez, experto en Dirección y Administración de Empresas, afirma que: “el mundo empresarial ha descubierto la íntima relación entre una adecuada gestión de los recursos humanos y la competitividad de la empresa”(Rodríguez, 2004,p.13). Los talentos y capacidades del personal son recursos valiosos y las organizaciones, diseñando sistemas de gestión, encontraron la forma de aprovechar y convertir estos recursos en competitividad para su negocio.

Con el fin de confrontar y dar solución a las falencias en el campo de las relaciones humanas en Fodiservices, se ha ideado este sistema de gestión de los recursos humanos SG-RR.HH, el cual se convierte en el eje principal para el manejo de las eventualidades de contenido humano en la dirección de la empresa.

Con esta iniciativa, la gestión de los RR.HH no solo pretende mejorar el bienestar laboral de los empleados, sino también lograr un impacto positivo sobre los beneficios económicos y sociales y así mismo en la efectividad de los procesos y operaciones.

Por todo lo anterior, se justifica la elaboración e implementación de este sistema de gestión de los recursos humanos (SG-RR.HH) que fue organizado alrededor de cuatro ejes primordiales: un manual de cargos, un reglamento interno de trabajo, un manual de inducción para nuevos empleados y, finalmente, un proceso de evaluación del desempeño para el recurso humano de la empresa. A partir de estos mecanismos se busca formalizar los procedimientos y especificaciones en el campo de los RR.HH y garantizar una gestión adecuada.

Mediante el sistema de gestión de los recursos humanos SG-RR.HH, Fodiservices implementa acciones con el fin de mejorar las condiciones de gestión del personal y así garantizar un ambiente de trabajo sano y la eficiencia de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

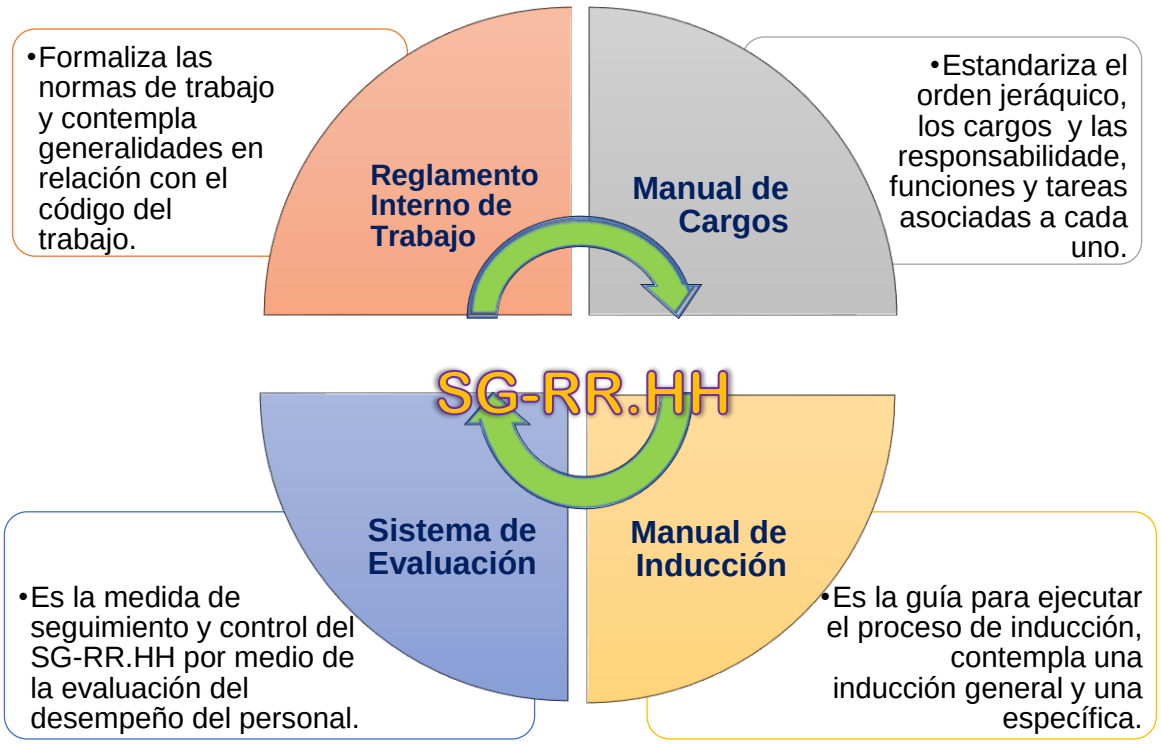
Impactar positivamente la efectividad de los procesos de gestión y de manejo del capital humano de la organización, mediante la reglamentación y formalización de un conjunto de normas y responsabilidades por área, consideradas básicas para el desempeño global de la empresa.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar, implementar y dar seguimiento al Sistema de Gestión de los RR.HH.
- Definir, formalizar y divulgar los mecanismos de gestión de personal que suplan las necesidades del departamento de recursos humanos.
- Establecer las prácticas organizativas que permitirán corregir las conductas y comportamientos inadecuados que puedan estar afectando la efectividad del área y de la organización.
- Especificar los procedimientos e instrumentos que permitirán vigilar atentamente el desempeño global del personal y la ejecución del sistema, para así idear planes de acción que permitan el mejoramiento continuo de la organización en relación con el campo de las relaciones humanas.

3. PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL SISTEMA

El Sistema de Gestión de los RR.HH. tiene cuatro ejes primordiales que se encargarán de formalizar el modo de actuación del personal y los procedimientos adecuados para la gestión del mismo. En ese orden de ideas, se presentan estos mecanismos de gestión y su función en el sistema.



Esquema 1. Representación gráfica SG-RR.HH. Elaboración propia.

A continuación se resumirá cada uno de los documentos que conforman el Sistema de Gestión de los Recursos Humanos SG-RR.HH para Fodiservices exponiendo el rol que juega cada uno en el sistema y la información que contempla cada eje.

3.1 Reglamento Interno de Trabajo RIT

El RIT es el documento pilar para garantizar el adecuado comportamiento de los empleados en Fodiservices. Estandariza un conjunto de normas que son consideradas básicas en el funcionamiento de la organización, así mismo reúne la normatividad aplicable en el marco del código del trabajo y se convierte en la herramienta directa para ejercer control permanente sobre el comportamiento del personal.

De modo general, el RIT contempla: Información del empleador, remuneración, jornada y horarios de trabajo, trabajo nocturno, suplementario, dominical y/o festivo, jornada máxima, periodo de prueba y duración del contrato, obligaciones del empleador y del empleado, escala de llamados de atención, faltas y sanciones disciplinarias, beneficios extralegales y descuentos, modificación de las condiciones laborales y finalmente la vigencia y disposiciones legales.

3.2 MANUAL DE CARGOS

Es el mecanismo ideado para formalizar el orden jerárquico en Fodiservices, el número de cargos y su papel en la empresa; asimismo contiene un glosario de definiciones de aspectos técnicos para dejar en claro cada ítem en el manual. Específicamente el manual por cada cargo contiene: Información general del cargo, los requisitos solicitados para desempeñar el cargo tales como conocimientos, competencias y experiencia previa, las responsabilidades esenciales del cargo y por último las funciones de cada cargo con las tareas que se asocian al cumplimiento de cada función.

Este documento fue diseñado con base en las condiciones actuales de Fodiservices, y por tanto deberá someterse a una actualización, si las condiciones de trabajo cambian; igualmente, a una verificación con el transcurrir del tiempo buscando comprobar que las actividades allí plasmadas sigan siendo parte del modo de trabajo.

3.3 MANUAL DE INDUCCIÓN

Es la guía para formalizar el proceso de inducción en Fodiservices. Se crea con el fin de brindarle al personal nuevo un apoyo para una adaptación rápida y efectiva a la entidad y de este modo pueda empezar a relacionarse y a dimensionar la organización.

El manual de cargos contiene tres partes esenciales: la inducción general, la inducción específica y el registro y evaluación de la inducción.

La inducción general contempla: la descripción de la empresa, servicios que ofrece, la reseña histórica, su misión, visión y principios y valores corporativos, la organización jerárquica, turnos de trabajo y descansos, uniformes y dotación, una presentación de las instalacionesy los derechos y deberes del personal.

La inducción específica está centrada en el método de trabajo con base a la actividad que desarrolla la empresa y contiene los siguientes temas: relación de los cargos de la empresa, diagrama del proceso productivo, equipos empleados

en el proceso y descripción general de su funcionamiento, explicación del método de ensamble realizado por la parte operativa, factores de riesgo presentes en el proceso y finalmente los estándares de evaluación con los que es calificado el personal.

Por último, el manual contiene ciertos formularios para registrar la evaluación de la inducción. Se avalúa la forma en se impartió cada inducción e igualmente al individuo que la recibió para comprobar que haya adquirido los conocimientos que le fueron brindados.

3.4 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Este es el mecanismo que se encarga de dar seguimiento en el tiempo al SG-RR.HH. Está ideado para comprobar el cumplimiento de lo formalizado en los documentos anteriores con el fin de los lograr idear planes de acción de caso que encontrar un indicador desfavorable.

Este sistema de evaluación funciona a partir del diligenciamiento de una matriz de evaluación del desempeño, la cual contiene una serie de índices e indicadores que permiten medir cuantitativamente el desempeño del personal. El sistema de evaluación permite visualizar la efectividad de la empresa en campo de la gestión de los recursos humanos.

Posterior a la medición propuesta por el sistema de evaluación sigue el control sobre los puntos encontrados y el tratamiento que se le puede dar a cada uno dependiendo si es favorable o desfavorable. El sistema de evaluación propone medidas de control y seguimiento para resultados negativos, y para los resultados favorables en el comportamiento del personal un plan de reconocimientos exaltando el resultado.

En seguida se presenta el texto en extenso de los siguientes documentos:

Anexo 2A. Reglamento Interno de Trabajo.

Anexo 2B. Manual de Cargos.

Anexo 2C. Manual de Inducción.

Anexo 2D. Sistema de Evaluación del Desempeño del Capital Humano.

ANEXO 2A REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO RIT

FODISERVICES S.A.S.

EXPERTOS EN OUTSOURCING

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

ABRIL DE 2017
TV 76 N 46-01 BOGOTÁ, COLOMBIA

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
FODISERVICES S.A.S

MARZO DEL 2017

CAPITULO I

ARTICULO 1º - El presente reglamento interno de trabajo es un instrumento de carácter laboral que tiene por finalidad establecer las condiciones, O y obligaciones a los que se debe sujetar **FODISERVICES S.AS**, con **NIT: 900.530.788-3**, domiciliada en la **TV 76 # 46-01** de la ciudad **Bogotá** y a sus trabajadores. El presente documento reglamenta asuntos de carácter administrativo, organizacional y estructural, en armonía con las disposiciones legales vigentes y hace parte de los contratos individuales de trabajo, celebrados o que se celebren con todos los trabajadores.

CAPITULO II
REMUNERACIÓN

ARTICULO 3° - FODISERVICES S.AS pagará al Trabajador por la prestación de sus servicios el salario indicado. El pago se realizará cada periodo de 15 días, se cancelará el total devengado por el trabajador en ese periodo y será cancelado mediante consignación bancaria a la cuenta del trabajador.

CAPITULO III
JORNADA Y HORARIOS DE TRABAJO

ARTICULO 4° - El Trabajador se obliga a laborar la jornada Tiempo Completo, 8 horas laboradas por día, equivalente a 48 horas laboradas semanales: **En un horario comprendido de Lunes a Sábado entre las 6:00 am a 10:00 pm. FODISERVICES S.AS**, podrá hacer los ajustes o cambios de turnos y horario cuando lo estime conveniente. Mediante acuerdo expreso entre el empleado y el empleador, podrán repartirse las horas de la jornada ordinaria, teniendo en cuenta que los tiempos de descanso entre las secciones de la jornada no se computan dentro del tiempo laborado.

ARTICULO 5° - TRABAJO NOCTURNO, SUPLEMENTARIO, DOMINICAL Y/O FESTIVO. Para el reconocimiento y pago del trabajo suplementario, nocturno, dominical o festivo, **FODISERVICES S.AS** o sus representantes deberán haberlo autorizado previamente y por escrito. Solo habrá necesidad de este tiempo de trabajo cuando la necesidad del mismo sea de carácter urgente y su no ejecución afecte el funcionamiento de la organización. En ese caso, **FODISERVICES S.AS** fijará las jornadas laborales de acuerdo a las necesidades del servicio, pudiendo variarlas durante la ejecución de los contratos individuales. Tratándose de trabajadores de Dirección, confianza y Manejo, no habrá pago a horas Extras.

CAPITULO IV
JORNADA MAXIMA

ARTICULO 6° - DURACION: Modificado por el art. 20 de la Ley 50 de 1990, la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y ocho (48) a la semana, salvo la siguiente excepción:

a) Menores de edad: La duración máxima legal de la jornada de trabajo del menor se sujetará a las siguientes reglas:

1. El menor entre doce y catorce años solo podrá trabajar una jornada máxima de cuatro de horas diarias y veinticuatro (24) horas a la semana, en trabajos ligeros.
2. Los mayores de catorce y menores de dieciséis años solo podrá trabajar una jornada máxima de seis (6) horas diarias y treinta y seis (36) horas a la semana.
3. La jornada del menor entre dieciséis y dieciocho años no podrá exceder de ocho (8) horas diarias y cuarenta y ocho (48) a la semana.

b) Literal adicionado por el artículo 51 de la Ley 789 de 2002.**FODISERVICES** y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este caso, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias. Esto no dará lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, siempre y cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m.

PARAGRAFO. El empleador no podrá, aun con el consentimiento del trabajador, contratarlo para la ejecución de dos turnos en el mismo día, salvo en labores de supervisión, dirección, confianza o manejo.

ARTICULO 7° - EXCEPCIONES EN DETERMINADAS ACTIVIDADES:

a). Quedan excluidos de la regulación sobre la jornada máxima legal de trabajo los siguientes trabajadores:

b). Los que desempeñan cargos de dirección, supervisión, de confianza o de manejo.

c). Los que ejerciten labores discontinuas o intermitentes y los de simple vigilancia, cuando residan en el lugar o sitio de trabajo.

ARTICULO 8° - EXCEPCIONES EN CASOS ESPECIALES: Modificado por el art. 2, Decreto 13 de 1967: El límite máximo de horas de trabajo previsto en el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo puede ser elevado por orden de **FODISERVICES** y sin permiso del Ministerio del Trabajo. Esta decisión solo tendrá lugar en casos de fuerza

mayor o cuando sean indispensables trabajos de urgencia que deban efectuarse en las máquinas o en la dotación de la empresa. Este trabajo excepcional únicamente se permite en la medida necesaria para evitar que la marcha normal del establecimiento sufra una perturbación grave. Dado este hecho, la empresa reconocerá el trabajo suplementario y su remuneración.

ARTICULO 9° - DEDICACIÓN EXCLUSIVA EN DETERMINADAS ACTIVIDADES: Artículo adicionado por el artículo 21 de la Ley 50 de 1990. En los casos en que **FODISERVICES** cuente con más de cincuenta (50) trabajadores, trabajando jornada completa de cuarenta y ocho (48) horas semanales, los empleados tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada semanal, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.

ARTICULO 10° - DESCANSO EN LA TARDE DEL SABADO: Modificado por el art. 23, Ley 50 de 1990**:** Mediante un acuerdo entre las partes (empleador y empleado), las cuarenta y ocho (48) horas semanales de trabajo pueden repartirse ampliando la jornada ordinaria por días hasta por dos (2) horas, con el fin exclusivo de permitir a los trabajadores el descanso durante todo el sábado. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

ARTICULO 11° - TRABAJO POR TURNOS: La duración de la jornada puede ampliarse en más de ocho (8) horas, o en más de cuarenta y ocho (48) semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias ni de cuarenta y ocho (48) a la semana. **FODISERVICES** está en la capacidad de programar los turnos de trabajo según sus requerimientos para el cumplimiento de su actividad, siempre y cuando se cumpla con lo estipulado en este artículo. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.

ARTÍCULO 12° - DISTRIBUCION DE LAS HORAS DE TRABAJO: Las horas de trabajo durante cada jornada deben distribuirse al menos en dos secciones, con un intermedio de descanso que se adapte racionalmente a la naturaleza del trabajo y a las necesidades de los trabajadores. El tiempo de este descanso no se computa en la jornada. **FODISERVICES,** para dar cumplimiento a la normatividad establece las siguientes secciones de trabajo con sus respectivos descansos.

Primera sección de trabajo turno de la mañana.	6: 00 am a 9:45 am
Descanso.	9:45 am a 10:05 am
Segunda sección de trabajo turno de la mañana.	10:05 am a 2:00 pm
Primera sección de trabajo turno de la tarde.	2:00 pm a 6:00 pm
Descanso.	6:00 pm a 6:20 pm
Segunda sección de trabajo turno de la tarde.	6:20 pm a 9: 30 pm

Tabla 1. Horarios de turnos de trabajo y descanso. Elaboración propia.

PARAGRAFO Los trabajadores de Dirección, administración, confianza y Manejo, cuentan con una (1) hora de almuerzo por fuera de su jornada laboral. Este tiempo podrá ser tomado completo o dividido en dos (2) break, siempre y cuando sea de mutuo acuerdo con **FODISERVICES.**

ARTICULO 13° - LIMITE DEL TRABAJO SUPLEMENTARIO: Artículo adicionado por el artículo 22, Ley 50 de 1990**:** En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de dos (2) horas diarias y doce (12) semanales. Cuando la jornada de trabajo se amplíe por acuerdos entre empleadores y trabajadores a diez (10) horas diarias, no se podrá en el mismo día laborar horas extras. En este caso, para los empleados que laboren en el turno de la mañana la jornada se extenderá hasta las 4:00 pm, y para los empleados que laboren en el turno de la tarde, su jornada empezará a las 12:00 pm. De este modo, en ambos casos, conseguir las 10 horas laborales diarias.

CAPITULO V
PERIODO DE PRUEBA Y DURACION DEL CONTRATO

ARTICULO 14° - Los primeros **DOS MESES** del presente contrato se consideran como período de prueba y, por consiguiente, cualquiera de las partes podrá terminar el contrato unilateralmente, en cualquier momento durante dicho período, sin que se cause el pago de indemnización alguna.
NOTA: Tener en cuenta que los periodos de prueba son diferentes dependiendo del tipo de contrato de trabajo celebrado.

CAPITULO VI
OBLIGACIONES

ARTICULO 15° - El empleador tiene como obligaciones las siguientes:

a) Velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. En este orden de ideas **FODISERVICES** se compromete a:

- Dotar a sus empleados de los elementos de protección personal (EPP) requeridos para la realización de su labor de forma segura.
- Mantener los elementos del sistema de emergencias como el botiquín de primeros auxilios, extintores, rutas de evacuación, entre otros, correctamente identificados, actualizados y en adecuado funcionamiento.
- Brindar las condiciones adecuadas de trabajo para sus trabajadores. Entre estas se destaca: la iluminación apropiada de los puestos de trabajo y el control de los niveles de ruido existentes en las instalaciones.
- Solicitar al personal de la empresa los exámenes médicos periódicos.
- Controlar cualquier riesgo laboral que pueda representar una posible amenaza o perjuicio a la salud de los empleados.
- Restringir toda actividad que ponga en riesgo la salud o seguridad de sus trabajadores.

Bajo la misma filosofía, es obligación de **FODISERVICES** garantizar los recursos para implementar y ejecutar actividades del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, con el objeto de velar por la protección integral del trabajador. Por ejemplo: en medicina preventiva y del trabajo, en higiene y seguridad industrial.

b) Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestan por la EPS y ARL. En caso de accidente laboral o enfermedad profesional, **LIBERTY SEGUROS** en la encargada de iniciar el proceso de indagación del caso. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

c) En caso de accidente de trabajo, el encargado de RR.HH se encargará ordenar inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos en el Decreto 1295 de 1994 ante la EPS y la ARL.

d) En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador o a sus representantes, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes. Es deber de la empresa indicar, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

e) FODISERVICES pone a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos, elementos, equipos y materiales para la realización de sus labores. De este modo, garantizar que su trabajo pueda ejecutarse sin lugar a inconveniente y sea posible alcanzar las metas de trabajo.

f) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

g) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos.

ARTICULO 16° - El Trabajador tiene como obligaciones las siguientes:

a) Las establecidas en la Ley Laboral, el reglamento interno de trabajo y el cumplimiento a lo establecido en el manual de cargos de la empresa, según el cargo correspondiente a cada trabajador.

Además, es obligación del trabajador acatar la siguiente normatividad:

- ✓ Respetar a sus compañeros de trabajo.
- ✓ Respetar y guardar subordinación a sus superiores.
- ✓ Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- ✓ Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden y disciplina general de la empresa.
- ✓ Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

- ✓ Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar respetando el conducto regular, informando primeramente a su superior directo. Estas deben ser de manera fundada, comedida y respetuosa.
- ✓ Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, siempre contando con que cada observación se hace con las miras del progreso tanto de la empresa como el de cada individuo en esta.
- ✓ Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- ✓ Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior interrumpir la labor sin una razón valedera.

a) Respetar y hacer uso adecuado de los sitios asignados por **FODISERVICES**, por ejemplo: planta de trabajo, almacén, cafetería, baños, parqueadero, cuarto de reciclaje.

b) Tener una excelente presentación personal y portar adecuadamente el uniforme de trabajo; éste está compuesto por: cofia para la cabeza cubriendo la totalidad del cabello, saco manga larga o bata, jean y zapato cómodo para la labor. En consecuencia, se prohíbe el uso de accesorios tales como: aretes grandes, anillos, pulseras, audífonos, manos libres y demás elementos que no se consideren apropiados para la ejecución de las actividades.

c) Mantener libre el puesto de trabajo de elementos como celulares y productos alimenticios que puedan afectar el proceso de ensamble o la calidad de los productos elaborados.

d) Cumplir con los horarios estipulados por **FODISERVICES S.AS** para desarrollar sus funciones y demás actividades relacionadas con la labor. Entre estos, los horarios de entrada, descaso y salida establecidos en el artículo 12 del presente reglamento. Igualmente, la realización de las pausas activas cuya duración es de mínimo 3 minutos y para las cuales se establecen los siguientes horarios.

Primera pausa activa, antes del inicio de labores del turno de la mañana	6: 00 am
Segunda pausa activa, antes de salir al Break	9:45 am
Tercera y última pausa activa turno de la mañana	1:00 pm
Primera pausa activa, antes del inicio de labores del turno de la tarde	1: 55 pm
Segunda pausa activa, antes de salir al Break	6:00 pm
Tercera y última pausa activa turno de la tarde.	8:00 pm

Tabla 2. Horarios de pausas activas. Elaboración propia.

e) Los trabajadores deben someterse a las instrucciones y tratamiento que ordena el médico que los haya examinado, así como a los exámenes y tratamientos preventivos que para todos o algunos de ellos ordena la empresa en determinados casos. El trabajador que sin justa causa se negare a someterse a los exámenes, instrucciones o tratamientos antes indicados, perderá el derecho a la prestación en dinero por la incapacidad que sobrevenga a consecuencia de esa negativa.

f) Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

g) El obligación del personal cumplir con las metas de trabajo estipuladas, ya sea en unidades para producción o en el desarrollo de proyectos por el área administrativa.

h) Las demás obligaciones inherentes al Contrato Laboral.

CAPITULO VII
ESCALA DE LLAMADOS DE ATENCIÓN, FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS

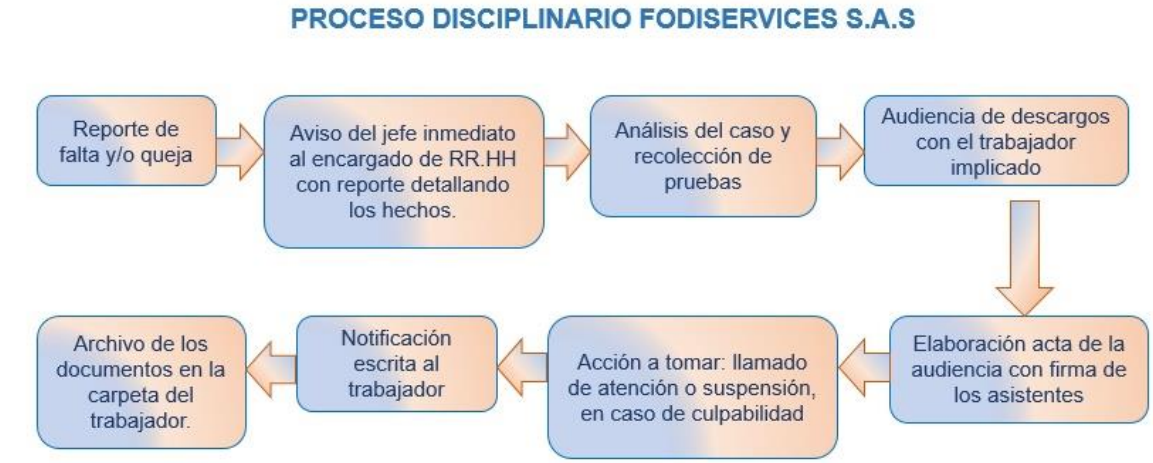
ARTICULO 17 – ESCALA DE LLAMADOS DE ATENCIÓN.

a) Verbal, superior inmediato. El primer llamado de atención verbal será emitido por el superior inmediato del trabajador al que se le esté haciendo el aviso. A partir de este, se espera que el trabajador corrija la falencia que ocasionó el aviso.

b) Verbal, reunión con superiores. Para el segundo llamado de atención verbal se convoca a reunión al trabajador implicado, su superior directo y la siguiente figura en el orden jerárquico. En este caso el trabajador adquiere el compromiso de corregir su falencia para evitar ser acreedor de un llamado de atención por escrito.

c) Escrito. El tercer llamado de atención por una misma razón o causas relacionadas unas con otras, será por escrito. Deberá ser firmado por el trabajador y sus superiores y será archivado en la hoja de vida del trabajador.

d) Ocurrencia repetitiva. Si luego de haber realizado llamado de atención por escrito el trabajador no corrige sus acciones, se seguirán haciendo llamados de atención por escrito, siempre y cuando sea por el mismo motivo.



Esquema 1. Proceso disciplinario Fodiservices S.A.S. Elaboración propia.

ARTICULO 18° La acumulación de tres (3) llamados de atención por escrito, por incumplimiento de los procedimientos o instrucciones suministradas, dará lugar a la cancelación del contrato con causa justa.

ARTICULO 19° - FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS LEVES: Se establecen las siguientes clases de faltas leves y sus sanciones disciplinarias, así:

a) El retardo hasta de **10 minutos** en la hora de entrada sin excusa justificada, cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica un llamado de atención.

b) Portar de forma incorrecta el uniforme o la dotación suministrada por **FODISERVICES,** al igual que el uso de elementos y/o accesorios no aptos para la labor implica un llamado de atención.

c) La falta al trabajo en la mañana, en la tarde o en el turno correspondiente, sin excusa justificada cuando no cause perjuicio de consideración a la empresa, implica por primera vez, un llamado de atención, segunda vez llamado de atención por escrito, por tercera vez llamado de atención por escrito y sanción de hasta por dos (2) días de trabajo.

d) Responder en forma grosera la solicitud de un superior. Implica por primera vez llamado de atención verbal con reunión de superiores, la segunda vez llamado de atención por escrito y la tercera vez dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

e) Quejas presentadas por los clientes por mala calidad de los servicios prestados, documentación entregada o atención de forma grosera. Implica por primera vez llamado de atención por escrito, la segunda vez llamado de atención por escrito y sanción de hasta por dos (2) días de trabajo y la tercera vez dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

f) Hacer colectas, rifas, o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo. Implica por primera vez llamado de atención verbal con reunión de superiores, por segunda vez, llamado de atención por escrito, por tercera vez llamado de atención por escrito y suspensión de hasta por dos (2) días de trabajo.

g) La utilización para fines distintos a los considerados por **FODISERVICES S.AS** de los equipos, máquinas y herramientas de su propiedad. Dará lugar a un llamado de atención.

ARTÍCULO 20° - FALTAS Y SANCIONES DISCIPLINARIAS GRAVES: Se establecen las siguientes clases de faltas graves y sus sanciones disciplinarias, así:

a) Sustraer de la Empresa, los útiles de trabajo, equipos o documentación sin permiso de la empresa. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

b) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o de drogas enervantes. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

c) El incumplimiento de las normas y políticas que tenga la compañía para el uso de los sistemas, informática, software, claves de seguridad, materiales, computadores, útiles de oficina etc. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

d) La violación a lo contenido en las normas de seguridad industrial. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

e) La pérdida un cliente para la empresa o motivo de afectación para **FODISERVICES** en razón a la mala calidad del servicio ofrecido bien sea a través de su servicio, documentos entregados o discusión con el cliente. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

f) Desatender las actividades de capacitación programadas por **FODISERVICES,** así sea en horario diferente a la ordinaria. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con justa causa.

g) La mala atención y desinterés para con los cliente y/o proveedores se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con justa causa.

h) No cumplir con las normas de seguridad industrial en los sitios de trabajo. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo.

i) Negarse a cumplir con los protocolos y procesos para la prestación de servicios encomendados, y demás establecidos por **FODISERVICES** en desarrollo de su objeto social y laboral. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo.

j) Incumplir por tres meses consecutivos las metas de producción se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con causa justa.

k) Violar el acuerdo de confidencialidad determinado por **FODISERVICES**. Se considera falta grave y dará lugar a la cancelación del contrato de trabajo con justa causa.

CAPITULO VIII
INVENCIONES Y DERECHOS DE AUTOR

ARTICULO 21° - Las invenciones, modificaciones o mejoras de las operaciones o procesos productivos realizadas por el trabajador le pertenecen a **FODISERVICES** siempre y cuando estas sean realizadas con ocasión y dentro de la ejecución del contrato de trabajo, y como parte del cumplimiento de las obligaciones del cargo.

CAPITULO IX
BENEFICIOS EXTRALEGALES Y DESCUENTOS

ARTICULO 22 - FODISERVICES S.AS podrá reconocer beneficios, primas, prestaciones de naturaleza extra legal, lo que se hace a título de mera liberalidad y estos subsistirán hasta que **FODISERVICES** decida su modificación o supresión. Estos beneficios no tendrán carácter salarial y por lo tanto no tienen efecto prestacional o incidencia en la base de aportes en la seguridad social o parafiscal en especial éste acuerdo se refiere a auxilios en dinero o en especie, primas periódicas o de antigüedad o en general beneficios de esa naturaleza los que podrán ser modificados o suprimidos por determinación unilateral.

ARTICULO 23° - El Trabajador autoriza para que **FODISERVICES** descuente cualquier suma de dinero que se cause dentro de la existencia y terminación del contrato de trabajo ya sea por concepto de préstamos, alimentación a bajo costo, bonos de alimentación, vivienda, utilización de medios de comunicación, aportes, bienes dados a cargo y no reintegrados, u otros que se presenten en ejercicio de la labor que desarrolla. Este descuento se podrá realizar de la nómina quincenal o de las prestaciones sociales, indemnizaciones, descansos o cualquier beneficio que resulte con ocasión de la existencia o terminación del contrato por cualquier motivo.

ARTICULO X
MODIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES LABORALES

ARTICULO 24° - El Trabajador acepta desde ahora expresamente todas las modificaciones determinadas por **FODISERVICES S.AS**, en lo referente a sus condiciones laborales, tales como la jornada de trabajo, el lugar de prestación de servicio, el cargo u oficio y/o funciones y la forma de remuneración, siempre que tales modificaciones no afecten su honor, dignidad o sus derechos mínimos ni impliquen desmejoras sustanciales o graves perjuicios para él, de conformidad con lo dispuesto en la ley.

CAPITULO XI
VIGENCIA Y DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 25° - El presente Reglamento se publicará en la cartelera de **FODISERVICES** y en la misma fecha informará a los trabajadores, mediante circular interna el contenido de dicho reglamento, fecha en la cual entrará en aplicación (art. 119 C.S.T.)

ARTICULO 26° - A partir de la fecha en que entre en vigencia este reglamento, quedan sin efecto las disposiciones del reglamento existente que antes haya tenido la empresa.

DIVÚLGUESE Y CÚMPLASE
Marzo de 2017

FODISERVICES S.AS
NIT: 900.530.788-3

DIANA CAROLINA BUSTOS ZARATE
Representante legal
CC: 1.019.034.437

ANEXO 2B MANUAL DE CARGOS

FODISERVICES S.A.S

EXPERTOS EN OUTSOURCING

MANUAL DE CARGOS

ABRIL DEL 2017
TV 76 N 46-01 BOGOTÁ, COLOMBIA

INTRODUCCIÓN

Fodiservices es una empresa dedicada a la prestación de servicios Out-Sourcing. Para la correcta ejecución de sus funciones ha definido seis cargos que se encargan de asegurar el cumplimiento de diversas actividades encaminadas hacía un mismo fin: hacer de Fodiservices una empresa que brinde un servicio de calidad, en el tiempo estipulado, el cual sea generador de rentabilidad para la empresa.

Los cargos son enunciados en orden jerárquico de la siguiente forma: un representante legal y gerente de la empresa, un gerente de ventas, un coordinador de producción, dos supervisores de producción, un auxiliar administrativo y, finalmente, un número entre 25 a 30 operarios.

El personal mencionado está a cargo de garantizar la estabilidad de la organización y le aporta su eficiencia en la realización de sus deberes y compromisos. Así mismo, Fodiservices cree fielmente que su recurso humano es la base de su negocio, por ende confía planamente en que el desempeño y compromiso del personal será el óptimo para cumplir sus objetivos estratégicos y alcanzar sus metas empresariales.



Este manual estandariza las funciones, tareas y responsabilidades asociadas a cada cargo y contiene la información necesaria para que cada empleado dentro de la organización tenga una idea clara sobre cuál es su labor, qué se espera de su trabajo y a qué se hace responsable una vez inicia su relación con Fodiservices. Este documento se constituye en una herramienta precisa para la gestión del personal que formaliza el nivel jerárquico de los cargos y la distribución de funciones en la empresa. De igual forma, facilita el proceso de evaluación de desempeño del personal, al igual que el proceso de inducción, especialmente del personal operativo, que es donde el proceso de contratación se hace con mayor frecuencia.

Fodiservices, consciente del grado de complejidad del oficio y de los diferentes roles que deben jugar los cargos existentes, pone a disposición de sus empleados este manual, con el fin de guiarlos en el desarrollo de sus actividades y fomentar una cultura de trabajo organizada y proyectada hacia el cumplimiento de objetivos.

DEFINICIONES

- Actividades del SG-SST: Se consideran como aquellas que están contenidas dentro de algún procedimiento del sistema de gestión y seguridad en el trabajo. Por ejemplo; la realización de pausas activas, las reuniones de los comités de copasst y de convivencia, elaboración de actas, realización de exámenes médicos ocupacionales, plan de emergencias y contingencias e investigación de incidentes o accidentes de trabajo, entre otras.
- Cierre de nómina: Es la actividad de culmina el proceso de pago de nómina. Los encargados generan un cruce de cuentas que evidencia el dinero pagado y el saldo restante de los pagos. El proceso se apoya con un control digital en Excel.
- Componentes de ensamble: Son las partes o materiales con las que se realiza el proceso principal: el ensamble. Los componentes (materiales básicos) del producto son tres: tornillo, tuerca y contacto. Existen diferentes tipos de cada componente, de acuerdo con sus características y referencia.
- Condiciones de almacenamiento: Son aquellos aspectos que se deben tener en cuenta para un adecuado almacenamiento. Entre estas destacan: el fácil acceso a los materiales, la distinción de espacios entre materiales para el ensamble y producto terminado, la identificación de los materiales almacenados, las condiciones físicas adecuadas del lugar de almacenamiento, el cuidado de los materiales y demás aspectos que vayan en concordancia con una adecuada gestión del almacenamiento.
- Control digital: Hace referencia al registro informático, generalmente manejado por medio de herramientas como Excel o Word. El cual se crea con el fin de vigilar y guardar datos relevantes de las operaciones de la empresa, los cuales en su mayoría requieren una actualización diaria.
- Despacho de pedido: Es la actividad de enviar el producto terminado a las instalaciones del cliente. Los productos son entregados al transportador que dispone el cliente y dentro de esta actividad se debe garantizar que las cantidades enviadas sean las correctas y correspondan al documento correspondiente, usualmente una factura de venta. Así mismo, los productos deben ir correctamente identificados y embalados.
- Drenar: Es la actividad que se realiza para la red neumática y los compresores con el fin de sacar el agua acumulada dentro de estos elementos. También conocido como desaguar.
- Elementos de protección personal (EPP): Son aquellos que Fodiservices dispone a sus trabajadores para asegurar su seguridad en la ejecución de sus labores. Conforme a la naturaleza del oficio estos elementos son: protección auditiva, visual, guantes y faja de seguridad.
- Proceso de ensamble: Es la actividad distintiva de Fodiservices; en él se unen los tres componentes del producto. El proceso se realiza por medio del banco de ensamble neumático y es el área operativa la encargada de este oficio.
- Ensamble: Así se denomina cotidianamente el producto final. Existen diferentes tipos de ensambles, es decir, diferente clase de productos, los cuales están identificados por una referencia distinta para cada uno.
- Función: Son las actividades que normalmente se debe ejecutar de manera sistemática y consistente para cumplir apropiadamente con una responsabilidad.
- Red neumática: Es la instalación por la cual se distribuye el aire desde los compresores hasta los bancos de ensamble. Es de color azul y está construida a partir de tubos,

registros, uniones y mangueras. Tiene diversos accesorios como cheques, uniones universales, filtros de aceite, medidores y graduadores de aire, válvulas de desagüe, entre otros.

- Kanban: Es el sistema que maneja Fodiservices para el control de envío de producción, gestionado a partir de un cuadro que contiene las referencias que están dentro del sistema. Trabaja con tarjetas y galones. Las tarjetas kanban relacionan las referencias y cantidades solicitadas, y se disponen en el cuadro kanban para el conteo de las mismas. Los galones kanban se disponen para el embalaje de los productos solicitados.
- Liberación de componentes: Es el proceso de apartar los materiales básicos de los productos que van a entrar al proceso de ensamble. Existe un área específica dentro de las instalaciones para la ubicación de estos componentes.
- Máquina de ensamble: El banco de trabajo, también conocido como banco o máquina de ensamble es el equipo en el que se desarrolla el proceso de ensamble para obtener las diferentes referencias.
- Montaje de máquinas: Esta actividad hace referencia a las adecuaciones que se deben realizar en los bancos de trabajo para adaptarlos a trabajar las referencias deseadas. Es decir, cada producto tiene una plantilla propia para su elaboración. Esta actividad se hace necesaria cuando se cambia una máquina para que trabaje otra referencia.
- Movimientos de cuentas bancarias: Hace referencia a las transacciones, retiros, depósitos e ingresos que se realizan en las cuentas que maneja Fodiservices.
- Nota de rechazo: Es el documento en que se relacionan los componentes defectuosos y sus cantidades para realizar la debida devolución de los mismos.
- Parámetros de calidad: Son aquellos que deben cumplir tanto los componentes como los diferentes ensambles. En el caso de los materiales del ensamble se tiene en cuenta características fundamentales como el color, la forma de la pieza, el tamaño, y otras características distintivas de cada componente. Para los ensambles, existe la ficha técnica de operación (FTO) de cada referencia que especifica los parámetros adecuados, aspectos como la alineación de la tuerca y el torque son los más relevantes.
- Pedido: Es el conjunto de referencias que llegan a la instalación o salen hacia el cliente. Existen dos tipos de pedido: el que llega a la instalación, son los componentes que se reciben para ser ensamblados; el que sale, son las referencias ya ensambladas, el producto final. En ambos casos, el pedido debe tener un documento que relacione las referencias y cantidades que se reciben o se envían.
- Plantilla: Es el dispositivo que se utiliza en los bancos de trabajo para ensamblar cada una de las referencias. Es decir, cada banco de trabajo lleva una plantilla en la cual se ingresan los componentes del ensamble.
- Proceso de fabricación o ensamble: Es aquél que realiza el área operativa, se refiere al constante ensamble de los componentes en los bancos de trabajo. En el proceso se busca la facilidad de las operaciones para el trabajador y la calidad del ensamble. Para esto es necesario que el banco de trabajo se encuentre en un adecuado funcionamiento y que tanto los componentes del ensamble como el producto final cumplan los parámetros de calidad establecidos por la FTO.

  El proceso se puede resumir en las siguientes operaciones: Sujetar el tornillo e ingresarlo en la cavidad del usillo, sujetar la tuerca y el contacto, ubicar la tuerca encima del contacto, ingresar el conjunto anterior dentro de la plantilla, accionar el pedal para accionar el cilindro de doble efecto y realizar el ensamble, sacar el ensamble de la

plantilla y depositarlo en bolsa de producción. Este proceso se repite continuamente durante el turno de trabajo.

- Recepción de pedido: Es la actividad en la que se reciben los componentes de ensamble de las diferentes referencias que trabaja la empresa. Allí es importante garantizar que las cantidades recibidas sean las mismas del documento de entrega. En la recepción de los componentes se requiere el descargue de cargas pesadas, al igual que el transporte de las mismas hasta el lugar de almacenamiento.
- Rechazo: Este término hace referencia a la devolución de componentes o ensambles por no cumplir con alguno de los parámetros de calidad. El rechazo de componentes lo suele realizar los supervisores en caso de encontrar algún lote defectuoso o los operarios en el proceso de ensamble. El rechazo de ensambles lo suele realizar los supervisores en el momento de la revisión de la producción o el cliente luego de que se ha enviado la mercancía.
- Rechazo de componentes para el ensamble: En el proceso de ensamble, a menudo se encuentran componentes que no cumplen con los aspectos de calidad establecidos. Estos componentes son rechazados porque no se pueden usar en el proceso de fabricación. El rechazo tiene lugares específicos para su disposición final.
- Rechazo de mecanismos: Este tipo de rechazo hace referencia al que emite el cliente tiempo después de haber despachado la producción a sus instalaciones. Los ensambles son devueltos a la instalación para su reposición por tener algún componente o aspecto defectuoso.
- Rechazo de producto terminado: Este rechazo lo realizan los supervisores si en el momento de revisar la producción que entrega el operario se encuentran unidades defectuosas.
- Referencia: Es el código de identificación tanto de componentes de ensamble como de producto terminado. Habitualmente el término "referencia" se asocia más a los diferentes tipos de ensambles que trabaja la organización.
- Re-proceso: Esta actividad se requiere cuando se genera cualquier tipo de rechazo de producto terminado. Las unidades rechazadas deben volver a ser ensambladas, esta vez cumpliendo con los parámetros de calidad establecidos.
- Repuestos de mantenimiento: Principalmente usados para los bancos de ensamble, engloba elementos como: racores, mangueras, pedales, cilindros de doble efecto, válvulas y demás accesorios neumáticos.
- Responsabilidades: Son los compromisos y obligaciones a las que se le debe dar respuesta con base en el cargo que ocupa. De allí nace el compromiso de tomar las decisiones para generar los resultados óptimos de trabajo.
- Revisión de producción: Esta actividad está a cargo de los supervisores. Es la inspección que se hace al producto terminado que entregan los operarios, allí de busca detectar unidades defectuosas y garantizar la calidad de la producción que se va a enviar al cliente.
- Rotulado: Es la acción de marcar la producción a enviar con su respectiva referencia, unidades por paquete, fecha de envío y operario que ensambló la referencia.
- Sistema contable: Es el software contable y financiero que maneja Fodiservices para la gestión contable de la empresa; se denomina "World Office". La gerencia y el auxiliar administrativo son quienes se relacionan con el software.

- Surtir: Es la actividad operativa de cargar el banco de trabajo con los componentes requeridos para el ensamble. Se realiza cuando se termina el material en el banco y al finalizar la jornada de trabajo.
- Tara: Es la magnitud de peso de un objeto. En este caso, es el número que se digita en las básculas para pesar los componentes y ensambles. A partir del peso se determina la cantidad de unidades, cada componente y referencia maneja una tara diferente. Las taras deben estar en frecuente actualización a fin de buscar la exactitud en el conteo de unidades.
- Torque: Es la magnitud de apriete del ensamble. La FTO de cada referencia específica esta magnitud. Usualmente están en el rango de 1 a 3 Nm para procesos apretados y este es un parámetro de calidad que deben cumplir los ensambles.
- Transacción de componentes: Nombre dado a la devolución de componentes de ensamble a las instalaciones del proveedor. Así mismo se denomina el documento que debe acompañar esta devolución.
- Tw: Es el documento con el que llega el pedido de componentes del ensamble y en el cual se especifican las referencias y cantidades que se reciben.
- Usillo: Es una parte del montaje de la máquina de ensamble, va unido a la plantilla por medio de tornillos. El usillo trae una cavidad en la cual se deposita el tornillo que va a ser ensamblado con los demás componentes del ensamble.

I. GENERALIDADES DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Nivel de Dirección:	Primero
Ubicación del Cargo:	Gerencia
No. de Cargos aprobados:	Uno (1)
Administra Recurso Humano	Sí

II. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:
Título profesional en Administración, Finanzas, Ingeniería o carreras afines.
Conocimientos:
Planificación estratégica.
Administración de empresas.
Finanzas y contabilidad.
Dirección de personal.
Competencias:
Visión de negocios.
Liderazgo.
Capacidad de negociación.
Comunicación efectiva.
Manejo y desarrollo de equipos de trabajo.
Toma de decisiones.
Experiencia previa:
De tres (3) años en adelante en el cargo o en posiciones similares.

III. PROPOSITO PRINCIPAL

Direccionar la organización y definir su enfoque estratégico y objetivos corporativos, además de ejercer la representación administrativa, comercial, jurídica y financiera de la empresa y establecer las políticas y directrices apropiadas para la gestión del recurso humano, técnico y financiero asegurando su aprovechamiento y rentabilidad.

IV. RESPONSABILIDADES ESENCIALES

- Garantizar la estabilidad de la empresa y promover su crecimiento y rentabilidad. Trazar el marco estratégico de la empresa, incluyendo: misión, propósito y valores corporativos, objetivos estratégicos y sus estrategias de negocio y funcionales.
- Responder por el desempeño eficiente tanto de la empresa como del recurso humano; supervisar su desempeño y definir sus lineamientos, entre estos; el código de conducta, el nivel jerárquico, las responsabilidades por cargo y la autoridad en la toma de decisiones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes, obligaciones fiscales o tributarias de la empresa y salvaguardar el estado financiero de la organización.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS	
Direccionamiento general de Fodiservices.	• Administrar las actividades de la empresa buscando su mejoramiento organizacional, técnico y financiero. • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas o instructivos establecidos por la empresa o entidad de regulación. • Asegurar que el control interno sea efectivo.
Desarrollo, implementación y seguimiento del plan estratégico de la empresa.	• Definir el objetivo estratégico, estrategia empresarial y estrategias funcionales que adoptará la empresa para su mejoramiento organizacional y financiero. • Establecer el plan de trabajo y las métricas para el desarrollo y seguimiento del plan estratégico. • Coordinar las actividades inmersas en el plan estratégico junto con los demás cargos administrativos. • Desarrollar estrategias en función de incrementar la rentabilidad y participación en el mercado local.
Diseño y ejecución de planes de capacitación que potencien el desempeño de funciones técnicas y operativas.	• Identificar las necesidades de capacitación del personal. • Delimitar el plan y cronograma de capacitación en busca del mejoramiento organizacional y operacional. • Capacitar el personal administrativo para el manejo del software contable.
Control de la administración del capital financiero y supervisión de los reportes bancarios.	• Controlar los gastos y rentabilidad de la empresa. • Supervisar los movimientos de las cuentas bancarias. • Controlar los ingresos con el extracto mensual bancario. • Revisar y aprobar los presupuestos operacionales. • Aprobar presupuestos para compras, mantenimiento y adecuaciones físicas. • Asignar recursos monetarios para la compra de insumos. • Establecer presupuesto para gastos de caja menor. • Aprobar temas de inversiones y financiamiento. • Aprobar los estados financieros de la empresa.
Representación administrativa, comercial, jurídica y financiera de la empresa	• Ejercer la representación legal de la empresa. • Participar en reuniones con las diferentes partes interesadas para analizar y coordinar las actividades de la empresa en general. • Definir decisiones acerca de inversiones y adecuaciones y financiamiento. • Negociar temas requeridos con proveedores y clientes. • Asistir a las reuniones pactadas en Fodiservices y/o Legrand.

Análisis de documentos e información financiera y contable.	• Verificar la elaboración y analizar documentos como liquidaciones para el personal, conciliaciones bancarias, comprobantes de egreso, impuestos, medios magnéticos distritales y nacionales, entre otros. • Coordinar el personal correspondiente para dar cumplimiento a los tiempos de creación y pago de estos documentos.
Aprobación y coordinación de pagos.	• Velar por dar cumplimento de los compromisos de pago de la empresa, asignar el presupuesto para el pago de deudas con proveedores, servicios públicos, facturas de compra, cuotas bancarias, pagos de seguridad social, impuestos, cesantías y demás compromisos financieros.
Control y seguimiento de las proyecciones de ventas y mercadeo	• Definir políticas de ventas con el Gerente de Ventas • Supervisar la planeación de las estrategias de ventas. • Efectuar el análisis de los resultados de los planes de ventas. • Realizar visitas a clientes claves o nuevos clientes.
Manejo de la información con relación a la actividad de la empresa.	• Documentar los planes, información contable y financiera y demás información relacionada con el cargo. • Coordinar el archivo de los documentos en mención para garantizar información accesible, veraz y confiable.
Control y desarrollo del plan del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.	• Desarrollar e implementar el SG-SST en conjunto con la aseguradora de riegos. • Garantizar que el recurso humano ejecute las acciones y planes dentro del marco de la prevención de accidentes o enfermedades laborales. • Garantizar las medidas de seguridad en el trabajo y protección del trabajador.

I. GENERALIDADES DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente de Ventas
Nivel de Dirección:	Segundo
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente general
Ubicación del Cargo:	Gerencia
No. de Cargos aprobados:	Uno (1)
Administra Recurso Humano	Sí

II. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:
Título profesional en Administración de empresas, Ingeniería Industrial, Mercadeo y Publicidad o carreras afines.

Conocimientos:
Costos y presupuestos.
Planeación estratégica.
Manejo avanzado de herramientas Office (Word, Excel, Power Point)
Análisis de rentabilidad y de mercados.

Competencias:
Dirección de equipo de trabajo.
Capacidad de negociación.
Pensamiento analítico.
Comunicación asertiva.
Motivación por el logro.
Orientación al servicio al cliente.

Experiencia previa:
De tres (3) años en adelante en el cargo, como Gerente, Gerente comercial, Director de Mercadeo o cargos afines.

III. PROPOSITO PRINCIPAL

Fortalecer la participación de Fodiservices en el mercado actual y buscar su intervención en nuevos negocios a nivel local, mediante una adecuada y oportuna gestión comercial y la prestación de nuevos servicios. Igualmente, promover el cumplimiento de las metas comerciales a partir del diseño, planeación, control y seguimiento de políticas y directrices relacionadas con la gestión de mercadeo y ventas, enfocadas a atender las estrategias establecidas por la Gerencia General.

IV. RESPONSABILIDADES ESENCIALES

- Establecer el plan estratégico de ventas acorde con la estrategia empresarial y objetivos estratégicos, por medio del desarrollo y ejecución de un respectivo plan de acción y estrategias comerciales enfocadas al cumplimiento de metas, el mejoramiento de los servicios prestados y la fidelización de los clientes.
- Liderar su equipo de trabajo en el desarrollo de actividades y procesos a su cargo, fomentando buenas prácticas empresariales y la apropiación del conocimiento en los colaboradores.
- Velar por el cumplimiento de las directrices que en materia de mercadeo y ventas se hayan establecido y mantener informado el personal a su cargo sobre el estado de acción y los planes de mejoramiento continuo.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS	
Creación de las directrices de ventas e implementación y control de las mismas.	• Avalar las políticas y estrategias de ventas con la Gerencia General. • Diseñar las estrategias de ventas con su respectivo plan de acción e indicadores de gestión. • Monitorear la ejecución del plan de trabajo de ventas. • Presentar los resultados de los planes de ventas e indicadores a la Gerencia General. • Supervisar el estado y conformidad de las ventas. • Notificar y solucionar inconsistencias encontradas en el cobro por los servicios prestados.
Estudio de pérdidas y ganancias y proyección de la empresa a incursión en nuevos mercados.	• Construir estadísticas de mercadeo y comportamiento de la demanda de los servicios que son prestados en forma permanente. • Analizar y determinar la rentabilidad de los negocios de la organización y los potencialmente se ofrecerán. • Analizar las oportunidades identificadas en el mercado en conjunto con la Gerencia General. • Establecer lineamientos que orienten los estudios de mercado y labor publicitaria de los servicios que brinda Fodiservices y que potencialmente se pueden ofertar. • Identificar las posibilidades de incursión en otros mercados mediante la introducción de nuevos servicios.
Representación administrativa y comercial de la empresa.	• Ejercer la representación administrativa y comercial de la empresa. • Negociar temas requeridos con proveedores y clientes. • Mantener relaciones de comunicación frecuentes con los clientes. • Liderar la planeación y coordinación de la gestión de investigación comercial. • Buscar nuevos clientes o mercados donde Fodiservices pueda incursionar. • Realizar visitas a clientes claves o nuevos clientes. • Asistir a las reuniones pactadas en Fodiservices y/o Legrand.

Administración del capital financiero y seguimiento de los ingresos por ventas.	• Controlar los gastos operacionales y no operacionales de la empresa. • Supervisar los ingresos por ventas por periodo y comprobarlo con el extracto bancario. • Elaborar y presentar los presupuestos para compras, mantenimiento y adecuaciones físicas. • Asignar y distribuir el capital asignado para las compras y gastos requeridos. • Establecer presupuesto para gastos de caja menor. • Controlar los movimientos de la caja menor, control digital. • Realizar retiros y transferencias bancarias. • Hacer elaboración de la Nómina quincenal, control digital. • Hacer los respectivos pagos nominales, tanto por transferencia bancaria como en efectivo, según corresponda. • Realizar cruce de cuentas y balanceos.

Coordinar la adquisición de elementos, material, planta y equipo por concepto de inversiones, gastos operacionales o no operacionales	• Coordinar la adquisición o compra de elementos que son necesarios para el normal funcionamiento de la empresa o que promueven su eficiencia:
	
	  • Repuestos para el mantenimiento de los compresores, máquinas de ensamble y redes neumáticas o eléctricas.
	  • Equipos o maquinaria para adecuaciones físicas o para mejorar el funcionamiento de la empresa.
	  • Asesorías, servicio técnico o contrataciones para el desarrollo de proyectos relacionados con la modificación de la red neumática, eléctrica o la instalación física de la empresa.
	  • Papelería y elementos para el aseo general de las instalaciones.

Administración de las relaciones comerciales	• Establecer una estrategia de servicio al cliente y un sistema de evaluación que permita medir los avances en prestación de los servicios y tiempo de respuesta. • Atender al estado de conformidad del cliente respecto a peticiones, quejas y reclamos. • Participar activamente en las convenciones y juntas de los planes de mercadeo de la ciudad, en desarrollo de Clúster, en coordinación con las entidades pertinentes.

Manejo de la información con relación a la actividad de la empresa.	• Documentar las estrategias, información, documentos y demás relacionados con las ventas o demás actividades del cargo. • Coordinar el archivo de los documentos en mención para garantizar información accesible, veraz y confiable.
Control del plan del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.	• Ejercer control sobre las indicaciones y normas de SG-SST. • Garantizar que el recurso humano ejecute las acciones y planes dentro del marco de la prevención de accidentes, enfermedades laborales y que promuevan la seguridad en el trabajo.

I. GENERALIDADES DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Coordinador de Operaciones y Producción
Nivel de Dirección:	Tercero
Cargo del Jefe Inmediato	Gerente de Ventas
Ubicación del Cargo:	Gerencia Administrativa - Producción
No. de Cargos aprobados:	Uno (1)
Administra Recurso Humano	Sí

II. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:
Título profesional o tecnológico en Ingeniería Industrial, de Producción, o carreras afines asociadas al cargo o a la actividad de la empresa. Cursos especializados en Logística y Producción.

Conocimientos:
Métodos de gestión de inventarios.
Aplicaciones informáticas de gestión de stocks.
Planeación de producción.
Gestión de la Producción Industrial.
Gestión de RR.HH
Logística empresarial.
Mantenimiento Industrial.
Manejo avanzado de herramientas Office (Word, Excel, Power Point)

Competencias:
Habilidad por el orden y la calidad.
Liderazgo.
Trabajo bajo presión.
Comunicación asertiva.

Experiencia previa:
De dos (2) años en adelante en el cargo, como Director o Planificador de producción, Jefe de programación o cargos afines.

III. PROPOSITO PRINCIPAL

- Direccionar las funciones operativas de programación de la producción y del aprovisionamiento para la fabricación de los productos y el funcionamiento óptimo del proceso productivo con base en los planes de ventas y las directrices de la Gerencia.

IV. RESPONSABILIDADES ESENCIALES

- Dominar la naturaleza y el manejo de los recursos que se emplean en el proceso productivo, tales como materiales, máquinas, personal y demás que le permitan tener mayor dominio sobre el proceso productivo y además manejar los sistemas de control del mismo.
- Planificar y preparar los materiales y recursos empleados en el sistema de producción para garantizar su operatividad y máximo aprovechamiento de la capacidad productiva de la empresa, lo cual implica la solución de problemas de equipos y el control del inventario.
- Planear y controlar el sistema productivo tiendo en cuenta las referencias a producir, las cantidades deseadas y el aseguramiento de los parámetros de calidad en los productos.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS	
Gestión del Abastecimiento de los componentes de ensamble y aditivos para el proceso productivo.	• Generar órdenes de componentes de ensamble y dar seguimiento a su cumplimiento para asegurar que las actividades productivas puedan continuar sin interrupciones. • Fijar y controlar los puntos de aprovisionamiento por medio de herramientas informáticas con el fin de visualizar la planificación de los componentes. • Coordinar la adquisición de los aditivos o materiales auxiliares o complementarios necesarios para la fabricación de algún producto. • Convenir precios, calidad, fechas y modalidades de entrega, servicios post-venta y formas de pago.
Gestión del Almacenamiento de los componentes de ensamble, materiales y producto terminado.	• Apoyar la ubicación y organización de las mercancías en el lugar correspondiente en el almacén. • Disponer y rotular los lugares destinados para el almacenamiento según la referencia de cada componente. • Garantizar las condiciones de almacenamiento adecuadas para los componentes de ensamble y el producto terminado, asegurando el cuidado y fácil acceso a los materiales. • Apartar los componentes de ensamble que entrarán al proceso de fabricación en el área dispuesta para tal fin.
Control de la rotación de inventarios.	• Ejercer control interno permanente para asegurar que los movimientos del inventario son los adecuados. • Generar la documentación requerida para los movimientos de mercancía. • Ingresar los datos en el control digital en Excel de los movimientos de inventarios. • Verificar las cantidades de inventarios tanto en físico como en el control digital. • Liderar la ejecución del inventario físico según calendario para los inventarios cíclicos o aleatorios. • Realizar el ajuste de inventarios tomando como base los movimientos de los productos y los documentos de entrega de mercancías. • Determinar faltantes y sobrantes. • Ajustar referencias que sean causantes de errores en los niveles de inventario

Supervisión de las actividades de entrega y recepción de mercancías.	• Ejercer control permanente para garantizar que los pedidos se encuentren correctamente documentados y que las cantidades relacionadas coinciden con las físicas. • Apoyar la recepción o despacho de mercancía para su ingreso hasta almacén o disposición en la zona de despacho. • Asegurar que la mercancía despachada se encuentre identificada y empaquetada correctamente. • Diligenciar los formatos de control interno físicos para el ingreso y despacho de mercancía.
Elaboración de documentos requeridos para los movimientos de mercancías.	• Generar: facturas de venta, remisiones, transacción de componentes de ensamble y notas de rechazo. • Elaborar y emplear los formatos de control interno para registrar el ingreso y despacho de mercancía. • Archivar la documentación garantizando el control consecutivo.
Planificación y Control de la Producción	• Convenir con el cliente las prioridades de producción para asignarles prelación en la planta de producción. • Planear las operaciones productivas teniendo en cuenta las directrices fijadas por el Gerente de Ventas. • Garantizar el cumplimiento de órdenes de compra vigentes en los tiempos estipulados por el cliente. • Definir los medios y tiempos estimados para el ensamble de las referencias y cantidades a producir y comunicarlo a los supervisores de producción para su ejecución. • Definir los bancos de trabajo a emplear y el personal operativo para cada máquina. • Delimitar las metas de producción por operario y en tiempo: día, semana, mes. • Manejar diversos medios de comunicación con clientes que permitan un permanente flujo de información. Entre estos: Llamadas telefónicas, Chats, Correos informativos. • Manejar el control digital en Excel sobre el cumplimiento de órdenes de compra y control de la producción. • Verificar el cumplimiento de los planes de producción.

Seguimiento y control del proceso de fabricación y tratamiento del producto terminado	• Controlar la eficacia en la línea de producción y desarrollar modificaciones que promuevan su mejora. • Corregir y optimizar con base en las variaciones de la demanda de producción, desarrollando la capacidad de adaptación y generando la menor afectación para los operarios y el proceso productivo. • Verificar el cumplimiento de los parámetros de calidad tanto en los componentes de ensamble como en el producto terminado. • Asegurar que los bancos de trabajo se encuentran en condiciones funcionales óptimas para el ensamble. • Garantizar las condiciones adecuadas para el proceso productivo, esto implica vigilar la presión del aire que ingresa al sistema, velar por el funcionamiento normal de los compresores y evitar la acumulación de agua dentro de la red neumática. • Facilitar las operaciones al área operativa, disminuyendo tareas no fundamentales e implementando mejoras dentro del proceso productivo que conduzcan hacía la productividad. • Comprobar el adecuado manejo del producto terminado; verificación de unidades por paquete, identificación, medio de embalaje, almacenamiento o alistamiento para su despacho. • Ejercer control permanente sobre las prácticas o medidas implementadas con fines de mejora y comprobar que se ejecuten conforme a lo establecido.
Seguimiento y evaluación de las actividades operativas y productivas.	• Organizar y realizar seguimiento a los datos informáticos relacionados con el desarrollo del cargo. • Fijar y aplicar índices e indicadores para la gestión de la producción y las operaciones. • Llevar un control sobre el rendimiento de las áreas que permita visualizar un seguimiento periódico. • Presentar un informe periódico de resultados acerca del rendimiento de las áreas a la Gerencia. • Proponer a la Gerencia ideas de mejora u optimización que puedan conducir a la empresa hacía una mayor eficiencia en sus operaciones.

Seguimiento y Análisis de fallas en las operaciones productivas y logísticas.	• Identificar y tratar los problemas presentados en las funciones logísticas y productivas en un periodo, a fin de contribuir al proceso de mejora continua. • Dar respuesta a los comunicados, quejas o reclamos por parte del cliente o del personal de la empresa. • Determinar la(s) causa(s) de la(s) falla(s) y razones por las que se presentó la anomalía. • Tomar acciones correctivas y preventivas. • Manejar un control acerca de las fallas presentadas y las medidas que fueron tomadas para corregir la falencia. • Dar seguimiento a la ejecución de las medidas implementadas.

Coordinación y ejecución del Mantenimiento correctivo y preventivo para las máquinas equipos de trabajo.	• Realizar el mantenimiento correctivo que se requiera para el normal funcionamiento de los bancos de ensamble, lo cual puede implicar:
	  • Ajuste y limpieza de las partes de la máquina.
	  • Cambio de repuestos como racores, tornillos o mangueras.
	  • Reparación de atornilladores neumáticos, válvulas accionadas por rodillo (pedales), pedales eléctricos o cilindros de doble efecto.
	• Realizar el mantenimiento preventivo de los compresores y la red neumática, esto implica:
	  • Limpieza y ajuste de las partes de los compresores.
	  • Vigilar el nivel de aceite de los compresores y realizar el cambio de aceite cuando se requiera.
	  • Drenar continuamente el sistema neumático y surtir lubricante periódicamente.
	• Coordinar el mantenimiento correctivo o preventivo de los equipos de trabajo cuando se requiera de profesionales en el área, actuando con prontitud y evitando afectar las actividades productivas.

Gestión de los RR.HH	• Supervisar el personal a su cargo en cuanto al cumplimiento en la realización de sus deberes y adecuado comportamiento. • Conocer las responsabilidades, funciones y tareas asociadas al cargo de sus subalternos. • Realizar con regularidad evaluaciones de desempeño del personal a cargo. • Llevar los controles digitales para la gestión del personal, entre estos: los registros de asistencia y los indicadores de comportamiento y evaluación del desempeño del personal. • Realizar reuniones periódicas con su equipo de trabajo

	para socializar el rendimiento del área. • Realizar la capacitación y entrenamiento del personal operativo teniendo como base el manual de cargo del operario de ensamble. • Promover el respeto y las buenas relaciones laborales entre el personal vinculado a Fodiservices.
Adquisición de elementos que permiten o mejoran el funcionamiento de los equipos o instalaciones de trabajo.	• Proponer a la Gerencia acerca de adecuaciones posibles para el optimizar el funcionamiento de los equipos. • Presentar planes y presupuestos para las comprar requeridas. • Adquirir los repuestos o elementos necesarios para asegurar el mantenimiento de los compresores, de las máquinas de ensamble o de la instalación neumática. • Comprar elementos y/o equipos requeridos para el desarrollo normal de las actividades operativas o administrativas. Supervisar las diversas actividades dentro de la planta de producción tanto en el personal.
Control del plan del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.	• Ejercer control sobre las indicaciones y normas de SG-SST. • Garantizar que el recurso humano ejecute las acciones y planes dentro del marco de la prevención de accidentes, enfermedades laborales y que promuevan la seguridad en el trabajo. • Informar a la Gerencia sobre condiciones inseguras de trabajo o generadores de posibles accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

I. GENERALIDADES DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Supervisor de Producción
Nivel de Dirección:	Cuarto
Cargo del Jefe Inmediato	Coordinador de Operaciones y Producción
Ubicación del Cargo:	Producción
No. de Cargos aprobados:	Dos (2)
Administra Recurso Humano	Sí – Personal de Producción

II. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:
Formación técnica o tecnológica asociada a Modelos de producción, Gestión de Inventarios, Manejo de RR.HH, Logística empresarial y demás temas afines al cargo.

Conocimientos:
Modelos de producción.
Control, aseguramiento y mejora de la Calidad.
Gestión de RR.HH
Normativas de Calidad y Seguridad Industrial.
Nociones básicas de Mantenimiento Industrial.
Manejo básico de herramientas Office (Word, Excel)

Competencias:
Habilidad para la resolución de conflictos.
Orientación a los resultados.
Trabajo bajo presión.
Compromiso
Comunicación asertiva.

Experiencia previa:
De dos (2) años en adelante en el cargo o similar que le haya permitido relacionarse con el proceso productivo.

III. PROPOSITO PRINCIPAL

- Supervisar, organizar y controlar todas las actividades inmersas para llevar a cabo el proceso productivo, desde la recepción de los componentes de ensamble hasta el envío del producto terminado. Priorizando desarrollar estas actividades con un manejo eficiente de los recursos y cumpliendo con los estándares de productividad y calidad establecidos.

IV. RESPONSABILIDADES ESENCIALES

- Supervisar y dirigir las operaciones del área productiva con el objetivo de cumplir los planes de producción establecidos, garantizando la eficiencia de la planta y la obtención de productos de calidad.
- Velar por el cumplimiento de los requisitos de calidad y de seguridad industrial en el proceso de fabricación con el fin de obtener una producción de calidad y mantener la seguridad del empleado.
- Apoyar a los empleados del área operativa en la realización de sus funciones, promoviendo la ejecución de buenas prácticas operativas y resolviendo los problemas que se presenten en el área.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS	
Ejecución de los planes de producción establecidos y revisión de las operaciones productivas.	• Dar cumplimiento a los planes de producción acordados con el Coordinador, teniendo en cuenta referencias, cantidades, los bancos de ensamble asignados y el personal destinado a éstos. • Aprobar procedimientos de fabricación y asegurar su cumplimiento. • Realizar ajustes en la línea de producción de acuerdo con los planes establecidos o con los cambios imprevistos en la planeación. • Verificar que el proceso productivo se ejecuta bajo las condiciones adecuadas, es decir: con los componentes de ensamble correctos y en buen estado, el adecuado funcionamiento de los bancos de ensamble y bajo las buenas prácticas de trabajo. • Revisar el proceso de ensamble y verificar que las características de los productos obtenidos son las adecuadas según los parámetros de calidad.
Manejo de los componentes de ensamble y control de existencias de los mismos.	• Garantizar la adecuada manipulación de los componentes de ensamble evitando daños en la mercancía. • Trasladar y organizar los materiales de ensamble desde su recepción hasta su respectivo lugar en almacén. • Alistar y disponer los componentes de ensamble que entrarán al proceso productivo en el área destinada para este fin. • Mantener un control continuo de verificación de cantidades recibidas y despachadas, a partir de la verificación de unidades con la tara correspondiente a cada referencia. • Vigilar el nivel de existencia de componentes de ensamble y notificar cuando se aproximen a su punto de re-orden. • Comprobar frecuentemente que los niveles de inventario físico coincidan con los datos del control digital. De no coincidir, reportar las inconsistencias. • Participar en los inventarios programados, coordinando el apartado de materiales que entrarán al proceso de ensamble y alistando todo el material que debe entrar en el inventario. • Asegurar la mayor exactitud posible en los niveles de inventario. • Actualizar las taras frecuentemente, tanto de componentes de ensamble como de producto terminado con el fin de buscar la exactitud en los niveles de inventario.

Administración de la calidad total en el proceso de trasformación de componentes de ensamble a producto terminado.	• Diseñar e ejecutar un sistema de supervisión por secciones dentro de las jornadas de trabajo que permita la verificación de diferentes parámetros de calidad por ronda. • Diseñar y ejecutar un control de calidad para la recepción de componentes de ensamble, en donde se garantice la conformidad de las componentes y la verificación de las cantidades relacionadas en el documento de entrega. • Realizar permanente revisión de los componentes de ensamble, en el momento de su recepción y en el ingreso al proceso de ensamble. • Asegurar la calidad de los productos ensamblados a partir de la utilización de componentes de ensamble en buen estado y la garantía del proceso de fabricación. • Realizar secciones periódicas de inspección en el proceso productivo a fin de custodiar las buenas condiciones del proceso y la conformidad de los productos ensamblados. • Inspeccionar la producción obtenida en el proceso de ensamble, verificando parámetros de calidad en los productos como la alineación de los contactos, la medida del torque, la conformidad de los componentes de ensamble y que en la producción no se encuentran objetos que no correspondan al producto en revisión. • Fijar medidas racionales para el rechazo de producto terminado a los operarios de ensamble. Es decir, unidades defectuosas por paquete. • En caso de encontrar producción no conforme, retornar la producción al empleado responsable con el documento correspondiente al rechazo. • Detectar inconformidades en el proceso de fabricación o en los productos ensamblados y diagnosticar las posibles causas que dieron origen a la falla. • Informar y coordinar la solución de fallas presentes en el proceso de ensamble o que afecten la normal obtención de las referencias. • Actuar con prontitud en la solución de inconvenientes dentro del proceso que puedan afectar la conformidad de los ensambles.

Alistamiento de mercancías que se disponen para su despacho.	• Alistar la mercancía a enviar en los medios de embalaje establecidos. • Verificar el número de unidades por paquete o galón. • Etiquetar cada mercancía con la referencia correspondiente y el número de unidades enviadas. • Entregar los datos de la mercancía a enviar al Coordinador para la elaboración del documento de despacho. • Trasladar el material a la zona de despacho.
Entrega y recepción de mercancías.	• Realizar la recepción o despacho de mercancía. En ambos casos, verificar que la documentación del pedido coincide en referencias y cantidades con el pedido físico. • Inspeccionar el pedido físico antes de su recepción o despacho. Verificar que el producto terminado se envíe correctamente identificado y empaquetado. • Comprobar que los componentes de ensamble que se reciben sean los mismos relacionados en la TW y en las mismas cantidades.
Planificación y ejecución de las actividades de mantenimiento requeridas para garantizar el normal funcionamiento de la planta.	• Verificar el correcto funcionamiento de los equipos que intervienen en el proceso de producción. • Velar por el correcto funcionamiento de los bancos de ensamble. • Realizar el ajuste o limpieza de los bancos de ensamble en caso de ser necesario para evitar frenar el proceso. • Informar sobre los daños o averías presentadas en los bancos de ensamble o demás equipos para la realización del mantenimiento correctivo correspondiente. • Coordinar la calibración de los instrumentos o equipos que intervienen en el proceso productivo. Entre estos, los atornilladores neumáticos y el torquímetro. • Coordinar con las partes responsables el mantenimiento preventivo de los bancos de ensamble de acuerdo a los planes de mantenimiento.

Obtención de medidas que promuevan o faciliten la eficiencia en la planta de producción.	• Informar las necesidades del área de producción proyectándose hacía mejoramiento continuo y la productividad del área. • Reportar acerca de tiempos de producción, rendimiento del área y posibles mejoras que eleven la capacidad de producción. • Buscar permanentemente eliminar las mudas de producción que se presenten, a través de: optimización del espacio, mejora del flujo del proceso, reducción movimientos innecesarios o disminución de los tiempos muertos o de alistamiento.
Apoyo y gestión del personal de producción.	• Coordinar las labores del personal operativo de turno. • Realizar secciones periódicas de supervisión para dar retroalimentación y proporcionar orientación, asistencia y apoyo al personal. • Idear estrategias de motivación del personal que representen un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador. • Resolver problemas o conflictos de desempeño presentes en el personal. • Establecer objetivos de desempeño y realizar evaluaciones periódicas del mismo. • Apoyar al personal operativo en la realización de sus funciones y orientarlo para el correcto desarrollo de su cargo. • Dar seguimiento continuo al personal en proceso de capacitación. • Coordinar y programar las actividades de aseo y limpieza que debe realizar el personal operativo.
Registro de datos en los controles	• Registrar los datos de producción de los operarios en el control digital de producción diaria. • Ingresar los datos obtenidos en la medición de torques en el control digital correspondiente. • Registrar los datos de consumo de servicios públicos en el control digital correspondiente.
Control del plan del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.	• Garantizar que el personal operativo ejecute las acciones y planes dentro del marco de la prevención de accidentes, enfermedades laborales y que promuevan la seguridad en el trabajo. • Informar sobre condiciones inseguras de trabajo o generadores de posibles accidentes de trabajo o enfermedades profesionales.

I. GENERALIDADES DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Auxiliar administrativo y contable
Nivel de Dirección:	Cuarto
Cargo del Jefe Inmediato	Gerencia Administrativa
Ubicación del Cargo:	Gerente de ventas y Gerente General
No. de Cargos aprobados:	Uno (1)
Administra Recurso Humano	No

II. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:
Técnico en administración, contaduría o en carreras afines.
Conocimientos:
Principios de administración de empresas.
Principios de contabilidad.
Competencias:
Habilidad por el orden.
Iniciativa.
Toma de decisiones.
Comunicación efectiva.
Experiencia previa:
No se requiere de experiencia previa.

III. PROPOSITO PRINCIPAL

- Brindar apoyo operativo en la realización de labores pertenecientes a la Gerencia y en los procesos a cargo de la misma área, aportando eficiencia en su ejecución.

IV. RESPONSABILIDADES ESENCIALES

- Participar activamente en la gestión de la Gerencia Administrativa y dar trámite a asuntos operativos relacionados con el área con el fin de alcanzar sus metas y objetivos.
- Llevar a cabo la acción de actividades operativas y administrativas en función de la preservación de la documentación relacionada con la actividad de la empresa y la facilidad de su consulta.
- Apoyar y ejecutar los sistemas, procedimientos, iniciativas y medidas correctivas relacionadas con el área para procurar el mejoramiento continuo y efectividad de la empresa.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS

Apoyo en la realización de actividades gerenciales.	• Apoyar la logística necesaria para la ejecución de actividades de capacitación, bienestar laboral y demás actividades programadas por la Gerencia. • Brindar apoyo operativo en el proceso de selección de personal coordinando las fechas de entrevistas, la solicitud de documentos para la vinculación y demás aspectos del proceso de selección. • Apoyar a la Gerencia en la entrega de dotación del personal y EPP. • Apoyar el proceso de evaluación del desempeño del

	personal. • Coordinar con la Gerencia General la afiliación a EPS y ARL del personal vinculado. • Apoyar las labores administrativas en procesos relacionados con los procesos jurídicos, comerciales, tributarios, administrativos y laborales. • Mantener actualizada la base de datos de la información general de los empleados. • Desempeñar las demás actividades inherentes al cargo asignadas por la Gerencia.
Gestión de la documentación	• Recibir, organizar y clasificar la documentación que ingresa a la empresa. • Mantener actualizada y ordenada la documentación relacionada con las historias laborales del personal. • Solicitar a la Gerencia General la celebración de contratos de trabajo del personal que será vinculado. • Preparar la documentación que se requiera para el desarrollo de algún proyecto o que los superiores inmediatos soliciten. • Generar la documentación necesaria para procedimientos administrativos. • Generar la documentación que requiera el personal tal y como recomendaciones y certificaciones laborales, desprendibles de pago • Documentar los planes, información contable y financiera y demás relacionada con el cargo. • Realizar el archivo de documentos de las ventas, compras, rotación de inventarios, impuestos, documentos del personal vinculado, incapacidades, pagos, políticas, manuales, entre otros y garantizar la facilidad de su consulta. • Controlar de forma dinámica la ubicación física de la documentación aprovechando espacios libres e ideando nuevas alternativas para su custodia. • Garantizar el cuidado de los documentos y su preservación de acuerdo a la política de retención documental por tipo de documento.
Coordinación de los planes de capacitación.	• Coordinar con la Gerencia los temas y fechas de capacitación de acuerdo al plan establecido. • Ejecutar la logística necesaria para preparar los tiempos y espacios de capacitación. • Realizar una evaluación de la capacitación y retroalimentar los resultados obtenidos a las directivas. • Documentar las capacitaciones impartidas y la asistencia del personal a las mismas.

Adquisición y control de elementos de papelería y aseo	• Adquirir y mantener los útiles de oficina que se requieren y encargarse de su distribución. • Realizar la adquisición de útiles y elementos de aseo general. • Apoyar y coordinar la adquisición de la dotación de los empleados y los EPP.
Realización de pagos.	• Programar y realizar el pago de las siguientes obligaciones teniendo en cuanta los tiempos estipulados de pago; servicios públicos, deudas con proveedores, facturas de compra, cuotas bancarias, seguridad social, impuestos, cesantías y demás obligaciones financieras o tributarias. •
Preparación y elaboración de la nómina quincenal en conjunto con el Gerente de Ventas.	• Revisar planillas de pago empleados y verificar los valores a pagar por día. • Ingresar al formato digital "Nomina" los valores a pagar por cada empleado. • Apoyar el cálculo del valor total de pagar por empleado teniendo en cuenta los auxilios y descuentos por prestaciones sociales. • Apoyar el pago de la nómina por la plataforma digital del Banco Caja Social. • Realizar el cierre de nómina y verificar el pago a todos los empleados y los valores pagados. • Realizar la elaboración de la nómina en el sistema contable.
Control del presupuesto asignado a la caja menor.	• Recibir y manejar los recursos destinados para las compras autorizadas. • Apoyar el manejo de la caja menor y sus movimientos. • Elaborar recibos de caja menor, asegurando que cada uno de los desembolsos queden justificados y sustentados bajo un comprobante. • Llevar el control digital del flujo de caja menor.
Manejo del sistema contable	• Creación y revisión de documentos contables asignados por la Gerencia General. • Garantizar que los documentos que se encuentran bajo la responsabilidad del cargo están correctamente elaborados y se preserva el consecutivo de los mismos. • Revisar continuamente la correcta creación de facturas de venta y comprobar la igualdad con el documento físico. • Garantizar que los documentos elaborados en el sistema sean idénticos a los físicos y correspondan con los datos financieros reales.
Radicación de documentos del personal y la empresa.	• Realizar la radicación de documentos necesarios para la afiliación de los empleados a EPS, ARL y caja de

	compensación. • Radicar Incapacidades del personal en la EPS correspondiente. • Presentar los documentos requeridos para la obtención de subsidios en la caja de compensación. • Presentar la documentación que la Gerencia disponga ante entidades como la DIAN y la CCB
Control y desarrollo del plan del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo	• Apoyar a la Gerencia en el desarrollo del SG-SST. • Coordinar el desarrollo e implementación el SG-SST en conjunto con la aseguradora de riegos. • Planear el trabajo de la gerencia para la ejecución de las actividades del SG-SST. • Entregar los de EPP a trabajadores. • Documentar la entrega de dotación y EPP.

I. GENERALIDADES DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Operario de Ensamble
Cargo del Jefe Inmediato	Supervisores de Producción.
Ubicación del Cargo:	Producción
No. de Cargos aprobados:	Según la demanda de producción. Max 43.
Administra Recurso Humano	No

II. PERFIL DEL CARGO

Formación académica:
Nivel de escolaridad que le permita saber leer, escribir y tener conocimientos de matemática básica.
Conocimientos:
Matemática básica.
Competencias:
Responsabilidad.
Eficiencia y productividad.
Orientación a autocuidado y orden.
Iniciativa.
Trabajo en equipo.
Experiencia previa:
No se requiere de experiencia previa.

III. PROPOSITO PRINCIPAL

- Realizar el permanente ensamble de productos a través del banco de trabajo al que sea asignado, asegurando la realización de buenas prácticas de trabajo y el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.

IV. RESPONSABILIDADES ESENCIALES

- Garantizar que las prácticas de trabajo utilizadas en el proceso de ensamble son las establecidas por sus superiores, en función de la efectividad del proceso y del cuidado de los equipos de la empresa.
- Preocuparse por la conformidad de los productos ensamblados, para esto es necesario conocer los parámetros de calidad establecidos para cada referencia.
- Mantener el orden y limpieza en las instalaciones y banco de trabajo.

V. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS

Ejecución de actividades productivas.	• Mantener en continuo funcionamiento el proceso de ensamble. • Hacer seguimiento constante del proceso, verificando que todo esté funcionando sin inconvenientes. • Mantener registros de velocidad y resultados de producción a fin de mejorar su rendimiento. • Ensamblar las diferentes referencias asignadas con base en las especificaciones técnicas de las mismas.

	• Realizar una inspección cotidiana de los ensambles elaborados en el momento de su fabricación, comprobando el cumplimiento de los principales parámetros de calidad de los productos. • Informar de inconformidades en los componentes de ensamble o en el producto terminado. • Evitar los desperdicios y pérdidas de componentes de ensamble. • Sugerir formas de mejorar el proceso.
Manejo y cuidado de los bancos de ensamble y herramientas.	• Hacer uso adecuado de las herramientas proporcionadas. • Prolongar la vida útil de las máquinas y herramientas. • Hacer el montaje básico de plantilla y usillo en las máquinas de ensamble para la fabricación de diferentes referencias. • Hacer inspección frecuente del adecuado funcionamiento del banco de ensamble con el fin de detectar fallas. • Velar por el mantenimiento de la máquina, informar de comportamientos extraños o inusuales. • Mantener el banco de trabajo limpio, sin acumulación de esquilas y aceitados. • Informar el momento oportuno de un mantenimiento con el fin de preservar los equipos y evitar futuros daños.
Desarrollo del control de calidad en el proceso de ensamble.	• Conocer completamente el producto que está elaborando y las especificaciones que debe cumplir. • Verificar la conformidad de los componentes de ensamble que utilizará en el proceso de ensamble. • Comprobar la calidad de los productos ensamblados. • Manejar de la forma indicada el rechazo de componentes de ensamble defectuosos y depositar estos materiales en el lugar destinado. • Realizar la revisión y re-proceso de producción rechazada por los supervisores.
Cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la empresa.	• Actuar con responsabilidad laboral. • Conocer y acatar las normas presentes en el Reglamento Interno de Trabajo (RIT). • Consultar y acatar las políticas empresariales establecidas por la Gerencia. • Cumplir con las normas de higiene y seguridad. • Ejecutar las actividades establecidas bajo el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST). • Realizar las pausas activas en los tiempos establecidos según el RIT. • Utilizar adecuadamente la dotación entregada y los

	elementos de protección personal (EPP). • Asistir y atender a las capacitaciones programadas por la Gerencia.
Alistamiento y aseo del banco de trabajo y de las instalaciones	• Surtir el banco de trabajo con los componentes de ensamble al finalizar la jornada de trabajo o en momento en que estos se terminen del lugar indicado por los supervisores. • Organizar y limpiar el banco de trabajo al finalizar el turno de trabajo. • Mantener las instalaciones como el baño y la cafetería aseadas.

ANEXO 2C MANUAL DE INDUCCIÓN

FODISERVICES S.A.S

EXPERTOS EN OUTSOURCING

MANUAL DE INDUCCIÓN

ABRIL DE 2017
TV 76 N 46-01 BOGOTÁ, COLOMBIA
INTRODUCCIÓN

Fodiservices, caracterizada por su cercanía a sus colaboradores, asume el compromiso de prepararse para el ingreso de las nuevas personas que llegan a nuestra organización. Es por esto que pone a disposición este manual de inducción para sus trabajadores, con el fin de brindarles un apoyo para una adaptación rápida y efectiva a la entidad. Este manual contempla una presentación clave de la empresa, sus lineamientos, principios, políticas y demás aspectos importantes que toda persona vinculada a la empresa debe conocer. Así, de forma general, quien lo lea podrá comenzar a relacionarse y a dimensionar nuestra empresa.

Sabemos que la efectividad de nuestro grupo de trabajo depende directamente de cómo cada colaborador realiza su labor y la forma en que une sus acciones a nuestro grupo de trabajo, y por esto queremos ofrecer nuestro apoyo en ese proceso. Dentro de este manual se abarca una guía para la inducción específica del cargo, en donde se explicarán los aspectos más relevantes para su desarrollo. Allí detallamos el proceso productivo que realizamos, la forma en que lo hacemos, mediante qué equipos, con qué materiales, nuestros servicios y, más importante aún, lo que deseamos recibir de cada trabajador y la forma en que esperamos que lo haga.

Para este proceso de inducción, nuestro personal de dirección se encuentra en completa disposición de colaboración y guía. Ellos serán quienes lideren esta etapa, aportando con su cordialidad y conocimiento. Se encargarán de presentar las instalaciones, el proceso, los equipos, los materiales y finalmente de integrarlo a nuestro proceso de producción.

Para nosotros es elemental que esta etapa se realice de la mejor manera posible y sea de gran utilidad para nuestro personal, por ende, finalizando esta etapa se encuentra una evaluación de nuestro proceso de inducción en la que esperamos la honestidad y confianza para retroalimentarnos sobre la efectividad de nuestro proceso, con el fin de seguir mejorando y esforzándonos por brindar herramientas de ayuda para nuestros colaboradores.

TABLA DE CONTENIDO

BIENVENIDA 107

1. INDUCCIÓN GENERAL 108

1.1. DESCRIPCCIÓN DE LA EMPRESA 108

1.2. NUESTROS SERVICIOS 108

1.3. RESEÑA HISTÓRICA 109

1.4. MISIÓN 110

1.5. VISIÓN 110

1.6. VALORES Y PRINCIPIOS COORPORATIVOS 110

1.7. ORGANIZACIÓN JERARQUICA 111

1.8. TURNO DE TRABAJO Y DESCANSOS 111

1.9. UNIFORMES Y DOTACIÓN 112

1.10. INSTALACIONES 112

1.11. DERECHOS Y DEBERES DEL PERSONAL 114

2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL PROCESO DE ENSAMBLE 115

2.1. RELACIÓN DE LOS CARGOS 115

2.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO 117

2.3. EQUIPOS EMPLEADOS EN EL PROCESO Y SU FUNCIONAMIENTO 118

Compresor de Tornillo 118

Red neumática 120

Banco de Ensamble 121

Conexión y Funcionamiento 124

2.4. MÉTODO DE ENSAMBLE 125

Las Tres Etapas del Proceso de Ensamble 126

2.5. FACTORES DE RIESGO 128

2.6. ESTANDARES DE EVALUACIÓN 129

3. REGISTRO Y EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN 131

3.1. FORMULARIO DE REGISTRO 131

3.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL 132

3.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA 133

3.4. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DE LA INDUCCIÓN GENERAL 134

BIENVENIDA

FODISERVICES le da la más cordial bienvenida, a partir de hoy se suma a nuestro equipo de trabajo. Hemos elaborado el presente Manual de Inducción con la finalidad de darle a conocer los aspectos más significativos de nuestra organización y que necesita para desarrollar con mayor facilidad sus labores.

Le invitamos a sumarse a nuestras acciones con mucho entusiasmo, sentido de pertenencia, humildad, honestidad y disciplina, generando un buen ambiente laboral. De esta forma, con sus habilidades y nuestro compromiso, haremos de **FODISERVICES** una organización más eficiente y un mejor lugar de trabajo para todos.

A partir de este momento inicia un proceso de formación inicial y entrenamiento del cual esperamos obtenga el máximo provecho y aprenda sobre nuestro negocio. Sin más preámbulo, bienvenido.

CORDIALMENTE,

EQUIPO GERENCIAL FODISERVICES

1. INDUCCIÓN GENERAL

1.1. DESCRIPCCIÓN DE LA EMPRESA

Fodiservices es una empresa dedicada a la prestación de servicios de tercerización o Out-Sourcing en la ciudad de Bogotá, con una experiencia de más de 16 años. Nos hemos especializado en la prestación de servicios para el sector eléctrico gracias el vínculo que creó el Ingeniero José Bustos, fundador de esta empresa, con la multinacional Legrand Colombia, empresa subcontratista de Codensa. Este vínculo, sin embargo, no limita nuestro panorama de negocio. Fodiservices está en constante búsqueda de oportunidades de negocio que potencialicen su especialidad: el Outsourcing.

1.2. NUESTROS SERVICIOS

Ofrecemos los servicios específicos de Ensamble, Empaquetado, Pintura y asesoría y gestión contable.
El primer servicio lo realizamos por medio de bancos de ensamble neumáticos que nos permiten ensamblar contactos que hacen parte de interruptores, tomacorrientes, terminales de carga y demás dispositivos similares. Dentro del proceso de ensamble contamos con estrictos controles de producción y calidad que nos permite garantizar nuestro servicio y eficiencia. En este servicio Fodiservices tiene su capacidad más amplia de producción, trabajando a un ritmo regular de 150.000 ensambles al día.

El empaque de productos es un punto clave de nuestros servicios. Nos hemos especializado en el empaque de contactos y partes para el sector eléctrico. Contamos en el personal y equipos adecuados para el empaquetado, embolsado, y sellado de estos materiales en empaques plásticos, los que también suministramos ya sea en polietileno de alta o baja densidad. Para este proceso contamos con máquinas semi-automatizadas que optimizan el sellado requerido.

De otra parte, nuestro servicio de pintura en aerografía también ha promovido el desarrollo de nuestro negocio. Este trabajo lo realizamos con los equipos y materiales que garantizan la mayor calidad de nuestro servicio y de los productos que suministramos. Este servicio lo hemos especializado para piezas con una geometría especial ideando técnicas de manejo y manipulación que facilitan la labor.

Finalmente, la prestación de servicios de asesoría y gestión para departamentos contables es el más reciente de nuestros servicios y está enfocado a brindar un apoyo en las funciones del departamento para las empresas que así lo requieran. Liderados por Diana Bustos, Especialista en Finanzas y Administración Pública, este servicio ha logrado emerger en los últimos años y pretende diversificar nuestro campo de acción.

En cada uno de los servicios que prestamos nos enfocamos por brindar productos de calidad y trabajar en conjunto para mejorar la eficiencia de nuestros procedimientos y nuestro tiempo de respuesta al cliente. Sabemos que la estrategia de tercerización asume grandes retos, por esto promovemos el mejoramiento continuo de toda nuestra operación

dirigido a la satisfacción del cliente y el crecimiento de nuestro negocio. Nos preocupamos por el bienestar de nuestra gente, por lo cual garantizamos las condiciones de higiene y seguridad indicadas para cada actividad que impulsen el cuidado de nuestros colaboradores.

1.3. RESEÑA HISTÓRICA

Nuestra organización nace en mayo del año 2000, como respuesta a la crisis económica que vivió el país a finales del siglo XX, época en que las empresas en general se vieron obligadas a prescindir de un considerable número de trabajadores, buscar alternativas para optimizar sus recursos, disminuir costos y seguir siendo competitivas. En consecuencia, varías entidades adoptaron la estrategia empresarial de tercerización que consistía en externalizar algunas de sus operaciones de las cuales se podían encargar otras empresas. Para esta fecha el Ing. José Bustos presenta su idea de Outsourcing a la empresa Luminex S.A, propuesta que fue avalada por la Presidencia Industrial y Financiera de la entidad por los beneficios que le representaba.

De esta manera se inicia un proyecto piloto de Outsourcing, en el marco del cual se trasladaron varios procesos de sub. Ensambles y empaques a nuestra planta. En un comienzo esos procesos se realizaban de forma manual; progresivamente, en conjunto con nuestro cliente, se fueron implementando métodos y equipos que permitieron reducir estas tareas manuales y dieron paso a incrementar nuestros niveles de capacidad y los compromisos de producción que asumíamos, a tal punto de convertirnos en el proveedor más grande de sub-ensambles para Legrand S.A, que hoy cuenta con más de 30 proveedores bajo nuestra misma modalidad.

En el año 2012 se realiza un cambio de razón social y nos formalizamos bajo el nombre de **FODISERVICES S.A.S**, nombre creado a partir de las dos primeras letras de los nombres de los propietarios de la empresa, José Bustos y Diana Bustos. En ese mismo año recibimos el reconocimiento al mejor Outsourcing de la multinacional Legrand Colombia, lo que nos compromete cada día más a ser eficientes y velar por el progreso de nuestra organización y nuestra gente.



Esquema 1. Línea del tiempo Fodiservices. Elaboración propia.

1.4. MISIÓN

Somos una empresa emprendedora y comprometida. Ofrecemos servicios de Outsourcing para empresas ubicadas en Bogotá, y nos caracterizamos por brindar servicios de alta calidad, orientados a la satisfacción de nuestros clientes. Para lograrlo, priorizamos en el mejoramiento continuo de nuestras operaciones y el respeto entre nuestro equipo de trabajo. Contamos con una amplia experiencia, enmarcando nuestras acciones dentro de los más puros criterios del evangelio y la ética.

1.5. VISIÓN

En el año 2020 seremos una organización competente, rentable y reconocida en la prestación de servicios de Outsourcing. Seguiremos resaltando por el compromiso con nuestros clientes, trabajadores y el entorno en el que nos desempeñamos. Nos proyectamos para ser reconocidos como un aliado estratégico de nuestros clientes, por los servicios de alta calidad, compromiso empresarial y valores corporativos con los que trabajamos.

1.6. VALORES Y PRINCIPIOS COORPORATIVOS

- **Respeto:** Cumplimos las fechas de pago acordadas con nuestros proveedores y fomentamos el trato adecuado y digno entre el personal, apreciando sus opiniones para así evitar actuaciones y comentarios que pueden molestar.

- **Trabajo en equipo:** Trabajamos de la mano con nuestros colaboradores, proveedores y clientes. Valoramos sus ideas y opiniones a fin de brindar un excelente servicio en donde se procure que todas las partes se vean beneficiadas.
- **Transparencia:** Nuestros servicios son brindados con claridad y veracidad con cada una de las partes con las que nos relacionamos.
- **Compromiso:** Somos conscientes de nuestros compromisos. Cumplimos y llevamos a cabo aquello que acordamos, pendientes de los requerimientos de nuestros clientes.

1.7. ORGANIZACIÓN JERARQUICA

Fodiservices posee un total de seis cargos, enunciados en orden jerárquico de la siguiente forma: un representante legal y gerente de la empresa, un gerente de ventas, un coordinador de operaciones y producción, dos supervisores de producción, un auxiliar administrativo y, finalmente, un número entre 25 a 30 operarios.
El personal mencionado está a cargo de garantizar la estabilidad de la organización, contribuyéndole a ésta con su eficiencia en la realización de sus deberes y compromisos.



Esquema2.Organigrama Fodiservices. Elaboración propia.

1.8. TURNO DE TRABAJO Y DESCANSOS

Trabajamos turnos completos de 8 horas laboradas por día, equivalentes a 48 horas laboradas por semana, de lunes a sábado entre las 6:00 am a 10:00 pm. En esta jornada de trabajo manejamos dos turnos; el de la mañana que trabaja de 6:00 am a 2:00 pm, y el de la tarde que va desde las 2:00 pm hasta las 10:00 pm. Estos son nuestros turnos habituales, sin embargo FODISERVICES podrá hacer los ajustes o cambios de turnos y horario cuando lo estime conveniente.

Los descansos establecidos en los turnos de trabajo se muestran en la siguiente tabla.

Primera sección de trabajo turno de la mañana.	6: 00 am a 9:45 am
Descanso.	9:45 am a 10:05 am
Segunda sección de trabajo turno de la mañana.	10:05 am a 2:00 pm
Primera sección de trabajo turno de la tarde.	2:00 pm a 6:00 pm
Descanso.	6:00 pm a 6:20 pm
Segunda sección de trabajo turno de la tarde.	6:20 pm a 10: 00 pm

Tabla 1. Horarios de turnos de trabajo y descansos. Tomado de Reglamento Interno de Trabajo Fodiservices.

1.9. UNIFORMES Y DOTACIÓN

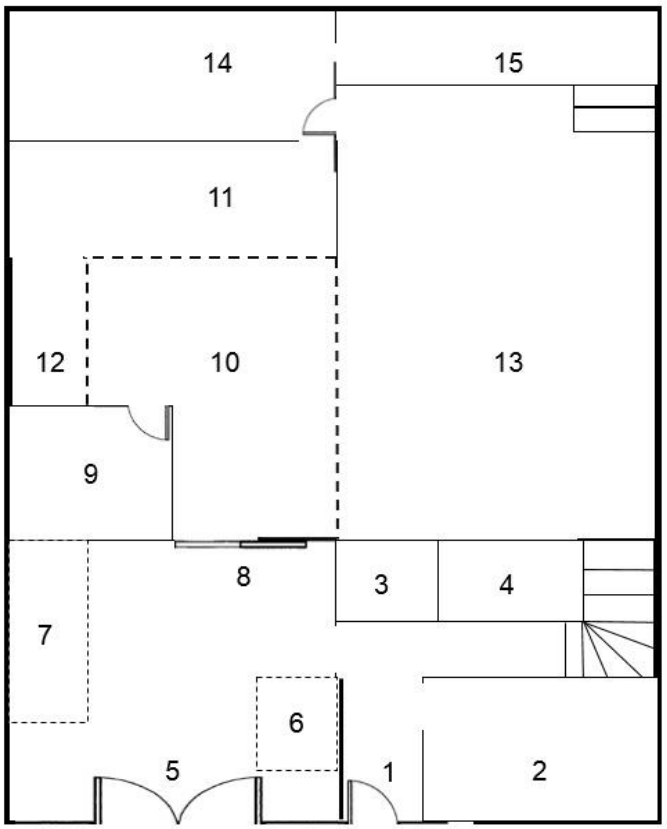
Nuestro uniforme de trabajo está compuesto por: cofia para la cabeza cubriendo la totalidad del cabello, saco manga larga o bata, jean y zapato cómodo para la labor, se recomienda que sean zapatos sin tacón. De estos elementos, la cofia y el saco o bata hace parte de la dotación que entrega FODISERVICES. Es importante mencionar que estos implementos se deben portar adecuadamente y siguiendo las recomendaciones que el personal administrativo mencione. De igual modo, se prohíbe el uso de accesorios tales como: aretes grandes, anillos, pulseras, audífonos, manos libres y demás elementos que no se consideren apropiados para la ejecución de las actividades.
Dentro de la dotación otorgada también se incluyen los elementos de protección personal que requiera el personal.



Imagen 1. Colaboradores Fodiservices. Archivo fotográfico Fodiservices.

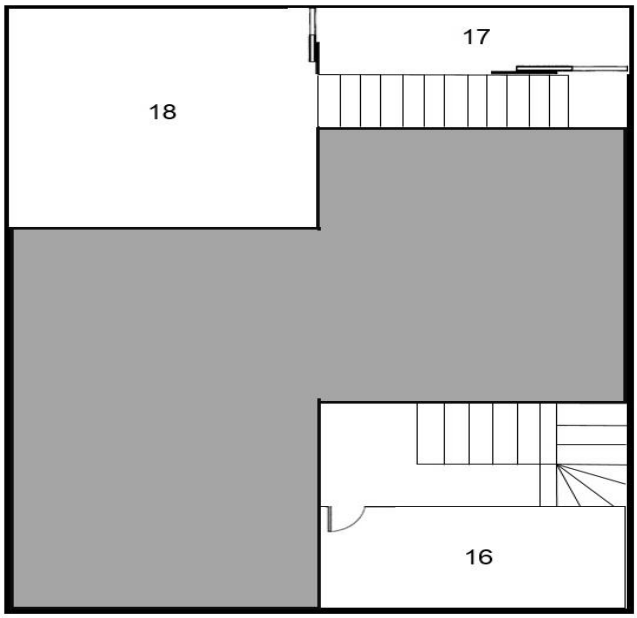
1.10. INSTALACIONES

Nos encontramos ubicados en la TV 76 N° 46-01 donde se realizan todas nuestras operaciones. Dentro de la instalación contamos con diferentes espacios para el servicio de nuestros colaboradores y para el funcionamiento general de la empresa. Los espacios se relacionan en el siguiente plano.



1	Entrada personal
2	Cafetería
3	Armario
4	Baño mujeres
5	Entrada de mercancías
6	Zona de despacho
7	Stock almacén
8	Ingreso a planta
9	Cuarto compresor de tornillo
10	Área de supervisión
11	Almacén de componentes de ensamble
12	Almacén de producto terminado
13	Planta de producción
14	Cuarto de almacenamiento y distribución de aire
15	Baño hombres

Imagen 2. Plano primer piso Fodiservices. Elaboración Propia.



16	Oficina gerencia
17	Cuarto de mantenimiento
18	Área de reciclaje

Imagen 3. Plano segundo piso Fodiservices. Elaboración Propia.

1.11. DERECHOS Y DEBERES DEL PERSONAL

Los siguientes son los derechos y deberes que tienen nuestros colaboradores.

DERECHOS:

Nuestros colaboradores tienen derecho a que FODISERVICES se encargue de:

- Velar por su salud, seguridad e higiene por medio de planes y medidas que garanticen su protección integral.
- Recibir la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.
- Gozar de absoluto respeto hacia su dignidad personal, a sus creencias y sentimientos por parte de su equipo de trabajo y sus directivos.
- Recibir los instrumentos, elementos, equipos y materiales para la realización de sus labores. De este modo, garantizar que su trabajo pueda ejecutarse sin lugar a inconveniente.
- Recibir los elementos de protección personal (EPP) requeridos para la realización de su labor de forma segura.
- Contar con los elementos del sistema de emergencias como el botiquín de primeros auxilios, extintores, rutas de evacuación dentro de las instalaciones de trabajo.
- Estar afiliados a las prestaciones sociales de EPS, ARL y caja de compensación, y hacer uso de los servicios médicos y de recreación que éstos proporcionan.
- En caso de accidente, nuestro personal tiene derecho a recibir la prestación de primeros auxilios y ser dirigido al médico de forma oportuna.

DEBERES:

Nuestros colaboradores tienen los siguientes deberes, además de los establecidos por el Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Cargos.

- Respetar y hacer uso adecuado de los sitios asignados por la empresa, por ejemplo: planta de trabajo, almacén, cafetería, baños, parqueadero, cuarto de reciclaje.
- Tener una excelente presentación personal y portar adecuadamente el uniforme de trabajo.
- Cumplir con los horarios estipulados para desarrollar sus funciones y demás actividades relacionadas con la labor, incluyendo horarios de ingreso, de salida y descansos.
- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior interrumpir la labor sin una razón valedera.
- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar respetando el conducto regular, informando primeramente a su superior directo. Estas deben ser de manera fundada, comedida y respetuosa.
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, siempre contando con que cada observación se hace con las miras del progreso tanto de la empresa como el de cada individuo en esta.
- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.
- Respetar a sus compañeros de trabajo.
- Respetar y guardar subordinación a sus superiores.

- Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden y disciplina general de la empresa.
- Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

2. INDUCCIÓN ESPECÍFICA AL PROCESO DE ENSAMBLE

Esta etapa fue creada para guiar a nuestro equipo de trabajo en la realización de sus funciones y contiene los aspectos técnicos más relevantes para su ejecución. Para este proceso se requiere contar con el Manual de Cargo de la labor con el fin de complementar el procedimiento.

2.1. RELACIÓN DE LOS CARGOS

A continuación relacionamos los cargos existentes en Fodiservices y se enuncia su función principal. Es importante que nuestro personal conozca la misión de cada cargo para así dimensionar el papel que juega cada uno dentro de la organización y así mismo relacionarse con el área correcta para la coordinación de proyectos o solicitud de información.

El Gerente General es el encargado de direccionar nuestra organización y definir su enfoque estratégico es decir, establecer las metas que tiene Fodiservices y los medios para alcanzarlas. Además se ocupa ejecer la representación de la organización y mantener la estabilidad del negocio. Es la cabeza de Fodiservices y lidera nuestros planes y proyecciones.

Nuestro **Gerente de Ventas** es quien está a cargo de fortalecer las reaciones comerciales que tiene Fodiservices e idear estratégias de negocio enfocadas a aumentar la participación de la empresa en nuevos proyectos. Así mismo es quien se ocupa de gestionar todas las actividades del día a día en nuestra organización.

El **Auxiliar Administrativo y Contable** está para brindar un fuerte apoyo en el desarrollo e implementación de los planes ideados por la Gerencia. Es responsable de apoyar la gestión contable de la entidad y de relacionarse con el personal para la coordinación de trámites y solicitud de documentos.

El **Coordinador de Operaciones y Producción** es quíen se ocupa de toda la gestión de la producción; planea y controla los planes de producción y de igual modo se encaga de gestionar el abastecimiento de los suministros necesarios en el proceso. Su misión es proporcionar los recursos y medios que se requieren para llevar a cabo nuestro proceso productivo.

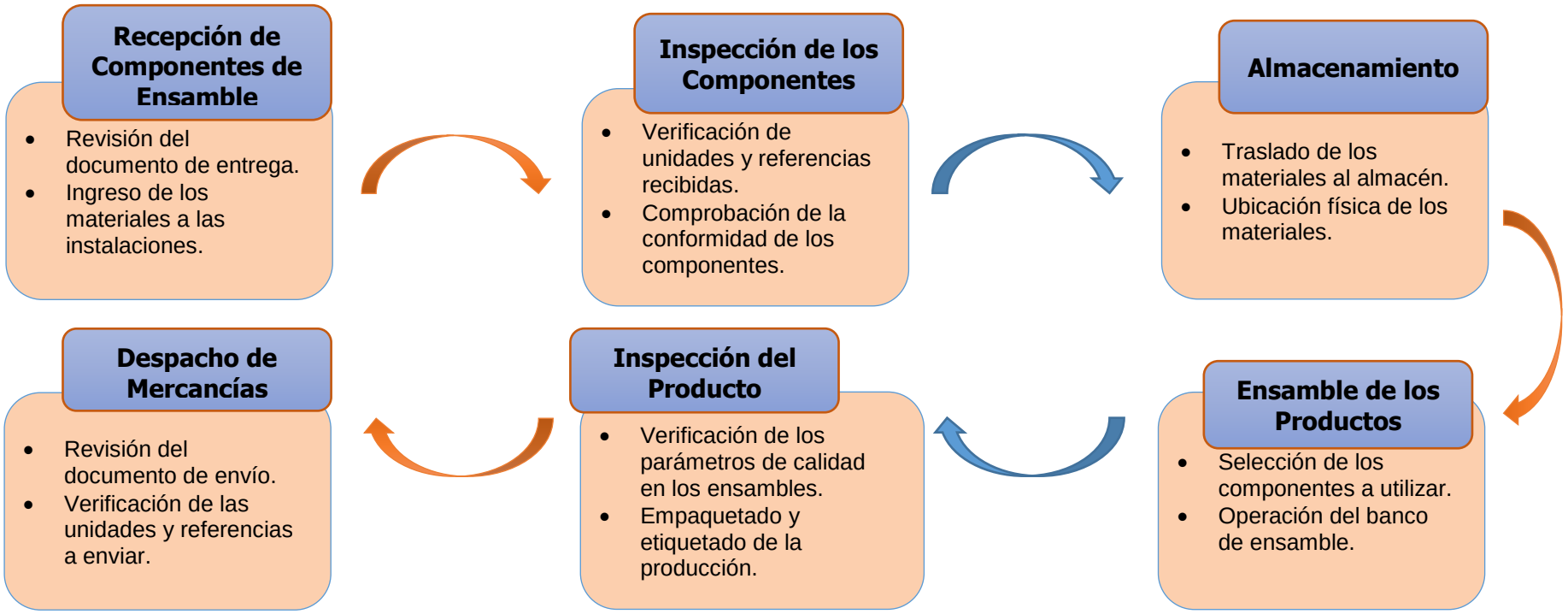
Los **Supervisores de Producción** se encargan de liderar todas las operaciones del proceso productivo para ejecutar los planes de producción y garantizar la calidad de los productos. Así mismo son un apoyo para nuestro personal operativo.

Los **Operarios de ensamble**, es decir, nuestra **Fuerza Operativa** son quienes de encargan de ejecutar nuestro proceso productivo, siguiendo las indicaciones y recomendaciones dadas.

Esquema 3. Relación de los cargos Fodiservices. Elaboración propia.

2.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO

En nuestro proceso de ensamble seguimos el siguiente orden de operaciones y mencionamos las actividades características de cada etapa.



Esquema 3. Diagrama de flujo proceso de ensamble. Elaboración propia.

2.3. EQUIPOS EMPLEADOS EN EL PROCESO Y SU FUNCIONAMIENTO

Nuestro proceso de producción se realiza a partir de la fuerza neumática, que es aquella que emplea aire comprimido para lograr el movimiento o funcionamiento de un equipo. Logramos generar el aire comprimo que se requiere para accionar los bancos de ensamble a partir de un compresor de tornillo. El aire, desde su fuente de origen es distribuido a partir de una red neumática que se encarga de conducir el aire a cada puesto de trabajo. La red cuenta con diversos accesorios para medir y controlar el nivel de aire, lubricar el sistema y sacar las acumulaciones de agua que se generan en el sistema.

Compresor de Tornillo

Este equipo tiene la función de generar el aire necesario para accionar los bancos de ensamble. En nuestra instalación se diseñó un cuarto especial para la ubicación de este equipo, dentro del cuarto se encuentra el taco de energía del compresor, sus ventiladores y algunos elementos de mantenimiento del mismo. Solo personal autorizado puede ingresar al cuarto del compresor por normas de seguridad industrial.



Imagen 4. Señalización de seguridad industrial al ingreso del cuarto del compresor. Archivo fotográfico Fodiservices.



1	Tanque de aire
2	Punto de salida de aire
3	Radiador
4	Reloj medidor de presión de aire y medidor de temperatura
5	Tablero de control
6	Tanque de aceite

Imagen 5. Partes principales del compresor de tornillo. Elaboración Propia.

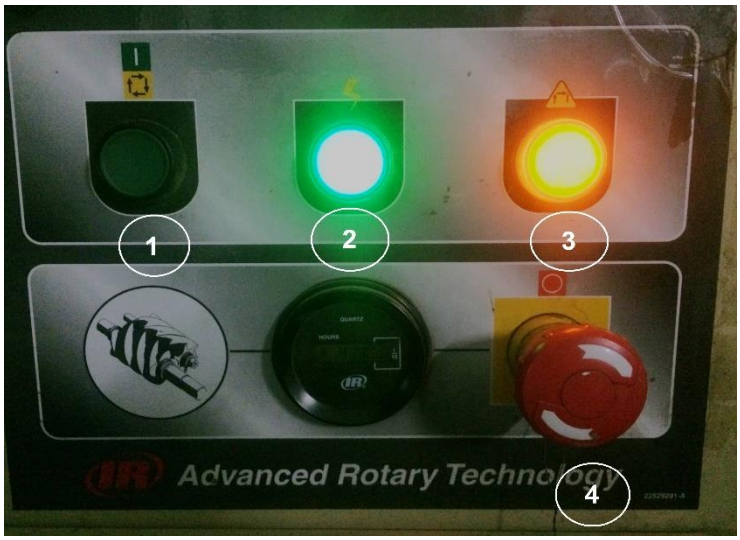


Imagen 6. Tablero de mando compresor de tornillo. Archivo fotográfico Fodiservices.

- El pulsador a mano derecha N° 1 es el único mando de encendido para accionar el compresor, se usa cuando el modo automático no está operando.
- El indicador del medio N° 2 enciende en verde e indica que el compresor está recibiendo corriente eléctrica. Es decir que puede ser accionado.
- El indicador a mano derecha N° 3 enciende en amarillo, indica que el compresor está en modo automático y se activará tan pronto la presión del aire descienda al punto en que se haya programado. Si el indicador no se encuentra encendido indica que el compresor debe accionarse de forma manual presionando el pulsador a mano derecha.
- El interruptor de parada de emergencia N° 4 se utiliza cuando se necesita frenar el compresor o desactivar el modo automático. Este pulsador debe estar desactivado para que el compresor pueda ser accionado.



Imagen 7. Indicadores de presión y temperatura. Archivo fotográfico Fodiservices.

- El reloj N° 5 mide la presión del aire que existe en el compresor, está programado para encender cuando llega a 70 PSI y carga hasta 120 PSI.
- El indicador de temperatura N° 6 marca 3 momentos: Azul cuando está bastante frio, verde cuando está a una temperatura ambiente y rojo cuando empieza a sobre calentarse. Por lo general el indicador marca un punto entre verde y rojo, cuando el compresor indica una temperatura extrema es necesario darle un tiempo de descanso.

Red neumática

La red neumática es aquella por la cual se distribuye el aire desde el compresor hasta los bancos de ensamble y es identificada de color azul. Básicamente está compuesta por tubería, un pulmón para almacenar aire, registros, mangueras y racores. Estos elementos garantizan la fluidez del aire. Sin embargo la red también cuenta con accesorios como filtros de aceite, medidores de aire y desfogues que pretenden facilitar las labores de mantenimiento en la red. Es importante que en las conexiones no existan escapes significativos de aire que hacen perder la presión y por ende fuerzan al compresor a tener un mayor tiempo de trabajo.



Imagen 8. Unidad de mantenimiento red neumática. Archivo fotográfico Fodiservices.

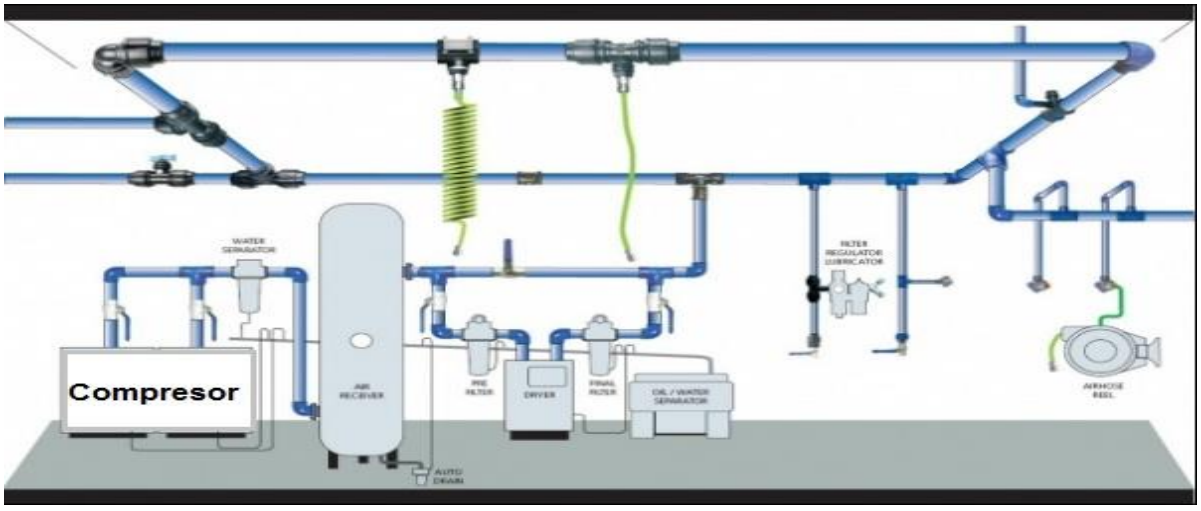


Imagen 9. Diseño red neumática. Recuperado de http://www.ibermaq.es/producto/diseno-una-red-neumatica/.

Banco de Ensamble

Invitamos a nuestro personal a que conozca e identifique los equipos y partes que componen nuestros bancos de ensamble, entre mayor conocimiento técnico tenga nuestro personal sobre los bancos de ensamble mayor dominio tendrán sobre el proceso. Mencionamos estos elementos a continuación.

- Banco de trabajo: Específicamente es la mesa en la que se apoya todo el dispositivo de ensamble y los accesorios neumáticos que componen la máquina.



Imagen 10. Banco de ensamble. Archivo fotográfico Fodiservices.

- Matriz: Es la base del dispositivo de ensamble y está sujetada sobre mesón del banco de trabajo. A esta matriz ingresan: por encima, el dispositivo de ensamble; por abajo, el atornillador y el cilindro de doble efecto. Estos dos últimos equipos enroscan dentro de la matriz.



Imagen 11. Matriz y vástago del cilindro. Archivo fotográfico Fodiservices.

- Cilindro de doble efecto: Como su nombre lo indica, tiene dos efectos: Subida y bajada. Tiene dos entradas de aire, una la parte superior y otra en la inferior del cuerpo del cilindro. Por medio del aire que le ingresa logra hacer cada movimiento. La parte superior del vástago del cilindro tiene rosca, es allí de donde el dispositivo de ensamble se sujeta y la rosa del cilindro en la parte superior del cuerpo enrosca en la matriz.



Imagen 12. Cilindro de doble efecto. Tomado de https://es.aliexpress.com

- Dispositivo de ensamble: Es la unión de plantilla y usillo. Según las características de cada ensamble varía la platilla y usillo empleados. Estas dos partes están sujetadas por medio de 3 tornillos brístol. La plantilla tiene un orificio con rosca para el ingreso del vástago del cilindro y el usillo ingresa dentro de un orificio a la medida en la matriz.

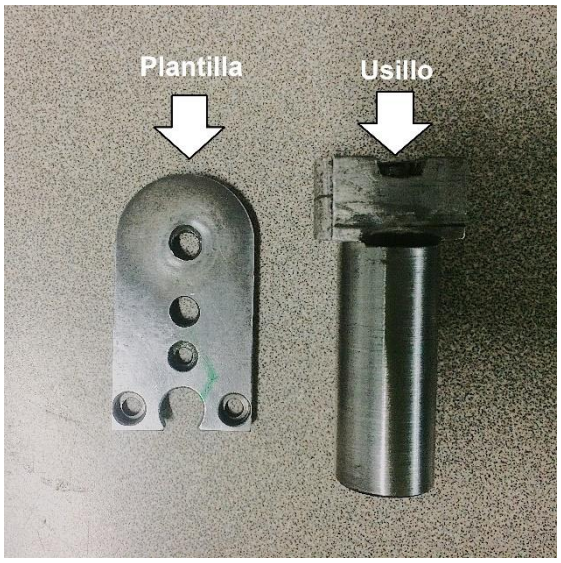


Imagen 13. Plantilla y Usillo. Archivo fotográfico Fodiservices.



Imagen 14. Dispositivo de ensamble. Archivo Fotográfico Fodiservices.

- Atornillador: es el equipo que cumple la función de enroscar el tornillo en la tuerca. Se acciona por presión y cada vez que es accionado, este hace un movimiento giratorio. El atornillador gira en el sentido de las manecillas del reloj, sin embargo, tiene un botón de reversa que acciona el atornillador en sentido contrario. Dentro del atornillador existe una parte conocida como el torque, es el dispositivo empleado para graduar la fuerza con que éste aprieta y se requiere de una llave especial para cambiar la medida. Otra parte elemental del atornillador es la punta, ésta es la que se ve girar y atraviesa el usillo para hacer contacto con el tornillo que se ensamblará.



Imagen 15. Atornillador neumático. Archivo fotográfico Fodiservices

- Válvula: Permite el accionamiento del cilindro de doble efecto; cumple la función de abrir y cerrar el paso de aire que viaja hacia el cilindro. Existen dos tipos de válvulas con las que trabajan nuestros bancos de ensamble. Una con pulsador, que se convierte en el mismo pedal y otra eléctrica; electroválvula, la cual sigue cumpliendo la misma función solo que necesita de un pedal eléctrico para ser accionada, en este

último caso el pedal debe estar conectado a una fuente de energía para que funcione.



Imagen 16. Válvula neumática 3/2 con rodillo. Tomado de https://spanish.alibaba.com



Imagen 17. Electroválvula 3/2. Tomado de https://es.aliexpress.com

Conexión y Funcionamiento

La máquina tiene una fuente de alimentación de aire constante. El aire ingresa por una sola vía y luego se distribuye hacía dos equipos: el atornillador y la válvula, de la válvula surgen dos salidas de aire más, ambas conectadas al cilindro de doble efecto. El paso de aire constante se conecta a la entrada inferior del cilindro lo que mantiene el vástago del cilindro afuera, la otra salida de aire conecta a la entrada superior del cilindro.

El banco de ensamble se acciona cuando se presiona el pedal. Esta pulsación causa que la válvula dirija el aire hacia la parte superior del cilindro, lo que ocasiona que el vástago baje junto con el dispositivo de ensamble, al soltar el pedal, el dispositivo subirá nuevamente. Ese es el funcionamiento general de la máquina. Ahora, el proceso de ensamble de desencadena cuando hay un tornillo dentro del usillo y la tuerca y contacto están dentro de la plantilla. El ingreso de estos componentes hacen que al momento del dispositivo bajar por la acción del pedal, se presione la punta del atornillador la cual gira justo en ese momento. Se debe mantener presionado el pedal mientras el atornillador está girando, luego de esto se deja de presionar y el dispositivo de ensamble subirá puesto que la válvula vuelve a dirigir aire hacía la parte inferior del cilindro.

En resumen, cuando se oprime el pedal el dispositivo de ensamble bajará, cuando se deje de presionar el dispositivo subirá nuevamente. Si los componentes de ensamble (tornillo, tuerca y contacto) se ingresaron dentro del dispositivo, al momento de bajar también girará la punta del atornillador, cuando el dispositivo suba dejara de hacerlo.



Imagen 18. Montaje banco de ensamble. Archivo fotográfico Fodiservices

2.4. MÉTODO DE ENSAMBLE

Se hace referencia a la técnica utilizada para operar el banco de ensamble y obtener cada contacto. Es importante aclarar que esta es una serie repetitiva de pasos, por lo cual, entre más veces se realice, mayor será la agilidad con la que el operario logre realizarla. Logramos sintetizar el proceso de ensamble bajo el siguiente logaritmo.

1. Tomar un tornillo con la mano izquierda
2. Ingresar el tornillo dentro del usillo.
3. Tomar un contacto con la mano derecha y sujetarlo.
4. Tomar una tuerca con la mano izquierda.
5. Sobreponer la tuerca que está en la mano izquierda sobre el contacto que está en la mano derecha y sostener este conjunto con la mano derecha.
6. Ingresar completamente el conjunto tuerca-contacto a la plantilla.
7. Pulsar el pedal para accionar la máquina.
8. Soltar el pedal
9. Retirar el contacto ensamblado con la mano derecha.
10. Depositar el ensamble en la bolsa de producción.

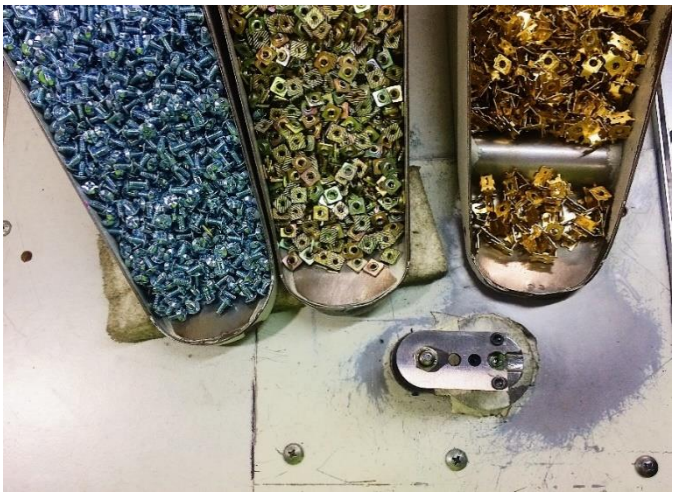


Imagen 19. Componentes de ensamble. Archivo fotográfico Fodiservices.

Nuestro personal logra incrementar su rendimiento cuando logra unir dos o más pasos en un solo movimiento o ejecutarlo al mismo tiempo. Aquí mencionamos algunas de las contracciones que más se evidencian en el proceso.

- Los pasos 3 y 4 se realizan al mismo tiempo. Mano derecha e izquierda se ocupan de sujetar el componente que le corresponde; contacto y tuerca respectivamente.
- El paso 6 y 1 se pueden ejecutar al mismo tiempo puesto que la mano izquierda queda libre desde el paso 5. Tan pronto termine de sobreponer la tuerca en el contacto, se puede dirigir a sujetar un tornillo.
- Los pasos 8 y 9 son uno solo con la mano derecha y se realiza con un rápido movimiento de muñeca que lance el ensamble terminado hasta la bolsa de producción que recomendamos se ubique próxima a la derecha de la misma mano.
- El paso 1 y 2 generalmente se asocian a un mismo movimiento, mas no es así. El paso 1 es donde finaliza el proceso y el dos por donde inicia. Debe existir una pausa ente estos dos movimientos que usualmente se da mientras se está realizando el ensamble, entre los pasos 7 y 9.

Aparte de las contracciones mencionadas, al momento de interactuar con la máquina de ensamble pretendemos que nuestro personal identifique las tres grandes etapas del proceso: el alistamiento, el ensamble y la salida en las cuales se resume la elaboración de cada ensamble.

Las Tres Etapas del Proceso de Ensamble

El alistamiento

Esta etapa está constituida por los pasos 3, 4, 5 y 6. Se denomina así porque en ella se sujetan y se ubican los componentes que se utilizarán para hacer el ensamble (tuerca y contacto). Sin duda esta etapa representa la mayor complejidad del proceso por tratarse

de piezas pequeñas y en algunas ocasiones cortantes. Algunos de los errores más frecuentes que se presentan son:

- La caída de los materiales sujetados. Es uno de los errores más frecuentes, se puede presentar por no sujetar bien cada componente o cuando el operario intenta aumentar su ritmo de trabajo, al mover con mayor rapidez las manos el trabajador es más propenso a errores.
- Choque contra la plantilla al momento de ingresar el conjunto contacto-tuerca, en ocasiones esto ocasiona que también se caigan los componentes sujetados por el choque y ocasiona que se pierda el ritmo de trabajo.
- No ingresar completamente el conjunto de contacto-tuerca en la plantilla. Ésta tiene un molde interno para el completo ingreso de cada contacto, cuando este conjunto no entra del todo, se fuerza la maquina a que alinee el tornillo con la tuerca mientras hace el ensamble. Generalmente esto ocasiona el daño de tuercas y tropiezos de la maquina generando rechazos y reprocesos.
- Movimientos Innecesarios. Cada trabajador desarrolla una técnica propia para sujetar los componentes y desplazarlos. Los dedos con los que se sujeta cada componente, la cercanía de los materiales, los desplazamientos que realiza, son algunas de las variaciones en la técnica de cada trabajador. Sin embargo en muchas oportunidades el operador pierde tiempo dentro del proceso por la misma técnica que emplea.

El Ensamble

Etapa constituida únicamente por el paso 7 y 8, el momento de presionar el pedal y ensamblar cada contacto. Si bien es cierto parece ser la etapa más sencilla, allí se debe prestar atención puesto que es la etapa que marca el proceso, en la que dejan de ser 3 componentes diferentes (tornillo, tuerca y contacto) y se convierten en un solo producto.

El error más significativo que puede suceder aquí es no dejar presionado el pedal el tiempo suficiente para que la máquina termine el ensamble, esto genera que los ensambles queden sueltos, sin torque (en caso de estar trabajando procesos sueltos éstos también tienen una medida específica de ingreso del tornillo en la tuerca). En su mayoría los bancos de trabajo, específicamente el atornillador, produce un sonido característico cuando termina de ensamblar, se recomienda al trabajador identificar este sonido para reconocer el momento en que se puede soltar el pedal y retirar el ensamble.

La Salida

Esta etapa está compuesta por los pasos 9 y 10 que son aquellos en que se retira el ensamble y se deposita en la bolsa de producción, pero también por el paso 2 que es aquél que inicia el siguiente ensamble. Cuando los trabajadores tienen claro que el tornillo debe ingresar en el usillo inmediatamente el ensamble anterior es retirado y logran ejecutarlo de tal modo, incrementan significativamente sus niveles de producción. Las fallas más comunes en esta etapa son las siguientes:

- Trancas para sacar el ensamble de la plantilla.
- Hacer los pasos 9 y 10 de forma independiente utilizando más tiempo. Estos dos pasos se pueden sintetizar en un solo movimiento.

- El ingreso del tornillo en sentido contrario al indicado o desalineado (torcido), lo que produce que el tornillo no pueda ingresar en la tuerca cuando se intente ensamblar. Este es un error de la mano izquierda.

De este modo se obtiene uno a uno cada ensamble. Este conjunto de operaciones e indicaciones constituye nuestra técnica de ensamble la cual es posible de optimizar cuando reconocemos el trabajo que ejecuta cada mano y su responsabilidad dentro del proceso. Mientras la mano izquierda trabaja con el tornillo y la tuerca, la mano derecha se encarga de sujetar el contacto, ingresarlo y retirar el ensamble final. A continuación se relacionan los pasos y contracciones que se ejecutan y su respectivo orden. Este es el ritmo repetitivo óptimo para mantener en un turno de trabajo

MANO	SERIE DE PASOS				
IZQUIERDA	3	5	1	Ensamble	2
DERECHA	4	5	6	Ensamble	9 y 10

Tabla 2. Síntesis de operaciones por mano. Elaboración propia.

Sí bien es cierto que memorizar estas indicaciones puede ser complicado, en la interacción con la máquina y una adecuada etapa de entrenamiento lograrán que estos movimientos se realicen rápido y efectivamente.

Nuestro personal con mayor experiencia y rendimiento logra ejecutar esta serie de 10 pasos en 3 segundos o menos, alrededor de un segundo por cada una de las tres etapas del proceso. Los tiempos varían dependiendo de la referencia que se esté elaborando, algunas tienen un mayor grado de dificultad por sus características especiales.

2.5. FACTORES DE RIESGO

En nuestro proceso productivo no existen labores que pongan en un riesgo significativo la salud o seguridad de nuestro personal operativo, sin embargo sí se deben acatar algunas medidas de seguridad y precauciones con el fin de prever posibles lesiones. Los factores de riesgo identificados en el oficio son los siguientes:

- Movimientos repetitivos: En el proceso de ensamble nuestro personal debe realizar alrededor de 6.000 o más veces los mismos movimientos por día, dependiendo del rendimiento de cada trabajador. Esto fomenta que se puedan adquirir lesiones en la mano, la muñeca o el hombro, dentro de las cuales destacan la Tendinitis, Síndrome del Túnel Carpiano, Síndrome del Canal de Guyón y Síndrome del Manguito Rodador. Estas lesiones aparecen cuando se están haciendo movimientos que hacen esforzar indebidamente los músculos o tendones. Recomendamos a nuestro personal evitar los movimientos bruscos especialmente con las muñecas y seguir las instrucciones de los superiores que irán enfocadas a prevenir la aparición de estas lesiones.
- Machucadura con el dispositivo de ensamble: Cuando se acciona el pedal se deben tener los dedos por encima del dispositivo de ensamble y no por debajo. Este dispositivo baja con fuerza por acción del cilindro de doble efecto, en caso de machucar un dedo podría causar un hematoma.

- Dolores lumbares: Durante el tiempo que el trabajador esté operando el banco de ensamble debe permanecer sentado. Casi la totalidad del turno el operario debe permanecer en una misma posición; por esta razón es importante adoptar una buena postura, graduando la silla a una altura que le sea cómoda y manteniendo la espalda derecha.
- Cortadas en los dedos: Algunos de los componentes que trabajamos, especialmente los contactos tienen bordes filudos o puntas que por el constante trabajo van ocasionando pequeñas cortadas que se pueden convertir en heridas. Existen dos recomendaciones ideales para prevenir estas cortadas: Utilizar cinta o esparadrapo en los dedos, específicamente en las puntas de los dedos con que sujeta estos contactos o agarrar el contacto suavemente por aquellos bordes en los que no corta. Entre más fuerza se aplique para sujetar el contacto, mayor es la probabilidad que vaya haciendo heridas.
- Esfuerzo visual: El proceso de ensamble requiere que los trabajadores estén al pendiente de cada movimiento que realizan, a lo largo de la jornada de trabajo esto genera un cansancio visual. Recomendamos a los trabajadores que utilicen los elementos de iluminación con los que cuenta la instalación y cada banco de trabajo, así mismo que los empleados que tengan gafas formuladas las utilicen en el proceso.
- Niveles de elevados de ruido: Contamos con equipos que producen un ruido significativo en el proceso como el compresor de tornillo y los bancos de ensamble. Sí bien es cierto que cada uno por aparte no produce un nivel tan elevado de ruido, en el momento que se encuentran todos operando sí lo hacen. Por esto es importante utilizar los medios de protección suministrados, en este caso; el tapa oídos de inserción.

Aparte de las recomendaciones indicadas hacemos énfasis en que es deber del personal operativo realizar las pausas activas establecidas, cada uno de los ejercicios realizados está enfocado a prevenir dolores, lesiones, o posibles enfermedades laborales.

2.6. ESTANDARES DE EVALUACIÓN

Fodiservices cuenta con un Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal que busca evaluar el comportamiento de los trabajadores y hacer un seguimiento a sus conductas. Principalmente en la organización buscamos que nuestro equipo de trabajo cumpla con estas cuatro condiciones: Cuidado de los equipos y materiales prestados para realizar el proceso, un propicio nivel de producción, el respeto hacía la empresa y a sus compañeros y por último una buena disposición para acatar normas, instrucciones y recomendaciones.

A continuación se muestran algunos ejemplos de los criterios a evaluar en el Sistema de Evaluación del Desempeño del Personal.

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Meta
Porcentaje de cumplimiento de la jornada laboral.	Indicador de eficiencia del recurso humano.	Numero ingresos y salidas acordes al RIT / (Numero de retrasos, inasistencias no justificadas y salidas antes de tiempo) + (Numero ingresos y salidas acordes al RIT).	Bimestral	Planilla de control diario al cumplimiento de la jornada laboral.	0.98
Porcentaje de cumplimiento en la realización de pausas activas.	Indicador de eficacia sobre cuidado del personal.	Pausas activas ejecutadas con todo el personal del momento / Pausas activas planeadas.	Bimestral	Planilla diaria de pausas activas.	0.85
Llamados de atención o faltas disciplinarias.	Indicador de eficacia sobre el cumplimiento de los deberes contemplados en el RIT.	Conteo directo	Bimestral	Registro por parte de la gerencia.	3

Tabla 3. Fragmento de la matriz de evaluación del desempeño del capital humano. Elaboración propia.

3. REGISTRO Y EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN

3.1. FORMULARIO DE REGISTRO

Con el fin de dejar constancia sobre el cumplimiento del proceso de inducción se establece diligenciar el siguiente registro una vez finalizada la etapa. Dentro del registro se solicita mencionar los datos del nuevo colaborador y datos generales del proceso de inducción.

REGISTRO DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL						
Fecha						
1. DATOS DEL NUEVO COLABORADOR						
Nombres						
Apellidos						
Edad						
Cargo al que ingresa						
Fecha de ingreso						
Tipo de contrato						
Tiempo de duración del contrato						
Reclutamiento	Interno			Externo		
2. DATOS DEL PROCESO DE INDUCCIÓN						
Responsable de la Inducción General						
Tiempo de duración de la Inducción General						
Lugar de la Inducción General						
Responsable de la Inducción Específica						
Tiempo de duración de la Inducción Específica						
Material o elementos suministrados al nuevo colaborador						
3. FIRMAS DE LOS RESPONSABLES						
Inducción General	**Inducción Específica**			**Auxiliar Administrativo**		

Tabla 4. Registro de inducción. Elaboración propia.

3.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN GENERAL	
Fecha	

INDICACIONES

A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas que ideamos con el fin de evaluar nuestro proceso de Inducción General y continuar en nuestro procedimiento de mejoramiento continuo. Agradecemos diligenciar toda la información solicitada con honestidad y compromiso.

Marque con una **X** su respuesta según el siguiente criterio:

1. NO 2. REGULAR 3. SÍ

#	PREGUNTA	1	2	3
1	Fui informado del momento en que inició el proceso de inducción general			
2	El lugar donde se realizó la inducción estaba libre de ruidos e interrupciones.			
3	El expositor fue claro y preciso impartiendo la inducción			
5	Conozco la misión, visión y valores de Fodiservices.			
4	Me fue presentado y explicado el Reglamento Interno de Trabajo			
5	Tengo claros los horarios, turnos y descansos			
6	Tengo claro el orden jerárquico de la empresa			
7	Entiendo mis derechos y deberes			
8	Me fue entregado el uniforme y elementos de protección personal			
9	Logro identificar las principales áreas de la instalación; cafetería, baños, planta.			
10	Considero que la inducción recibida me es de gran ayuda.			
	TOTAL POR OPCIÓN			
	TOTAL			

CUADRO DE EQUIVALENCIA	
RANGO	**VALORACIÓN**
23-30	ÓPTIMO
14-22	ACEPTABLE
1-13	DEFICIENTE

Tabla 5. Evaluación inducción general. Elaboración propia.

3.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA

EVALUACIÓN DEL PROCESO DE INDUCCIÓN ESPECÍFICA	
Fecha	

INDICACIONES

A continuación Ud. encontrará una serie de preguntas que ideamos con el fin de evaluar nuestro proceso de Inducción Específica y verificar que aquellos conocimientos que consideramos básicos para que cada operador pueda realizar su trabajo queden claros. Agradecemos diligenciar toda la información solicitada con honestidad y compromiso.

Marque con una **X** su respuesta según el siguiente criterio:

1. NO 2. REGULAR 3. SÍ

#	PREGUNTA	1	2	3
1	Me fue explicado mi papel dentro del proceso productivo y mis funciones principales.			
2	Me fue entregado el Manual de Cargos.			
3	Sé a quién referirme en caso de necesitar ayuda o asesoría en algún punto del proceso.			
5	Se me indicó cuales son los componentes de ensamble y equipos de trabajo en la inducción.			
4	Logro identificar las principales partes del banco de ensamble.			
5	La asesoría y acompañamiento brindado para operar el banco de ensamble me parece:			
6	Considero que el conocer el modo en que opera el banco de ensamble me facilita mi labor.			
7	Me parece útil la explicación sobre el método de ensamble.			
8	Tengo claro los factores de riesgo y las recomendaciones dadas para prevenirlos.			
9	Entiendo los estándares de evaluación que busca Fodiservices fomentar en su personal.			
10	Considero que hubo una buena disposición en el capacitador para impartir inducción.			
	TOTAL POR OPCIÓN			
	TOTAL			

CUADRO DE EQUIVALENCIA	
RANGO	**VALORACIÓN**
23-30	ÓPTIMO
14-22	ACEPTABLE
1-13	DEFICIENTE

Tabla 6. Evaluación inducción específica. Elaboración propia.

3.4. EVALUACIÓN DE CONOCIMIENTOS DE LA INDUCCIÓN GENERAL

FECHA: _____ COLABORADOR: _____
NOMBRE DEL CAPACITADOR: _____

El siguiente es un cuestionario que nos permitimos diseñar para comprobar que los conocimientos que deseábamos que adquiriera en la inducción general ya sean claros. Por favor responder las siguientes preguntas con base en la inducción realizada.

1. ¿Cuál es el nombre de la organización a la cual usted ahora pertenece?

_____

2. De manera general, que servicios ofrecemos.

_____

3. ¿Cuál es su cargo y el de su superior inmediato?

_____

4. ¿Qué características en el servicio de Outsourcing diferencian a nuestra empresa?

_____

5. Mencione algunos de los valores y principios de la empresa.

_____

6. ¿Qué otros cargos aparte del suyo existen en la empresa?

_____

7. Mencione su horario de trabajo con el descanso correspondiente.

_____

8. ¿Cómo está compuesto el uniforme de trabajo?

_____

9. Mencione algunos factores de riesgo presentes en la operación.

_____

10. ¿Por qué son necesarios los elementos de protección personal y cuales se requieren para su labor?_____
_____
_____

ANEXO 2D SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

FODISERVICES S.A.S.

EXPERTOS EN OUTSOURCING

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO

ABRIL DE 2017
TV 76 N 46-01 BOGOTÁ, COLOMBIA

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO EN FODISERVICES S.A.S.

1. INTRODUCCIÓN

Este sistema está enfocado a implementar una serie de directrices o herramientas para dar seguimiento y controlar el Sistema de Gestión de los RR.HH. en Fodiservices. Este sistema se encarga de estandarizar tanto los procesos como la socialización de conocimientos básicos para llevar a cabo las tareas productivas en la empresa, teniendo en cuenta los momentos más característicos de la participación de los empleados, es decir, desde el inicio de sus labores hasta su correcta adaptación a la estructura.

La implementación de este sistema de evaluación de desempeño debe dar un nuevo horizonte a la empresa, corrigiendo los problemas que se detectaban con anterioridad, evitando el re-trabajo y proporcionando información clara para evitar tiempos perdidos e ineficiencia en las operaciones y como tal de la entidad.

Consideramos que nuestra empresa tendrá resultados benéficos en este campo siempre y cuando se tenga una herramienta que realice un seguimiento periódico al desempeño del personal. Por tanto, como documento final del diseño de un sistema de gestión de recursos humanos para la empresa Fodiservices, se propone el sistema de evaluación del desempeño del capital humano. Una herramienta de control sobre los documentos que conforman el sistema de gestión para mantener un seguimiento en tiempo real y formular ciclos de mejora en los casos en que se requiera. Esto garantiza la mejora continua y la correcta implementación del sistema propuesto.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Evaluar el desempeño del personal vinculado laboralmente a Fodiservices.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Percibir el desempeño del personal con base en criterios de evaluación, metas, índices e indicadores que permitan evaluar el desempeño de los colaboradores.
- Ejercer un control permanente acerca de la correcta implementación y ejecución de los documentos ejes del sistema de gestión diseñado.
- Identificar desempeños destacados y oportunidades de mejora entre el personal, para así mismo establecer estrategias en la gestión de los RR.HH que promuevan un mejor desempeño.

3. DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA

Para lograr que el sistema de evaluación del desempeño del capital humano sea una herramienta benéfica y de control al interior de la organización en temas afines a los RR.HH es necesario implementar herramientas de recolección de información que sirvan como sustento para poder evaluar y/o percibir las mejorías esperadas.

Las herramientas de recolección de información sugeridas por el equipo de trabajo encargado de este proyecto tienen la única finalidad de proporcionar información actual y real sobre el desempeño de personas que hacen parte de Fodiservices. En ningún caso, la obtención de resultados insatisfactorios en términos de desempeño en algunas de las competencias monitoreadas será causal de despido o alguna represalia en contra del colaborador, salvo en los casos en que se violen los lineamientos de conducta. En los demás casos se recomendará trabajar en las falencias encontradas y formar a las personas en los conocimientos y habilidades que se requieran para el beneficio de la empresa.

Otro aspecto importante es la periodicidad con que se realizarán las mediciones de este sistema de evaluación, puesto que lo ideal no es convertir este sistema en una carga ni descuidar las demás áreas funcionales de la empresa. Por tal motivo, se propone establecer el proceso de evaluación cada dos meses y divulgar sus resultados de manera pública, reconociendo aquellos desempeños destacados y buscando potencializar los que presentan desmejoras. Esto quiere decir que se tendrán índices e indicadores bimensuales, metas anuales sujetas a cambios dependiendo de los resultados obtenidos y herramientas de recolección de información diaria, semanal y mensual que servirán como fuente de información para que cada dos meses se tengan las métricas correspondientes al desempeño de los colaboradores en dicho periodo de tiempo.

Luego de tener claro lo anterior, a continuación se recomiendan algunas herramientas de recolección de información:

- Planilla de control diario al cumplimiento de la jornada laboral.
- Planilla de constancia sobre la realización de las pausas activas.
- Registro por parte de la gerencia de los llamados de atención o faltas disciplinarias.
- Evaluación del proceso de inducción general.
- Evaluación del proceso de inducción especifica.
- Planilla, tablero o base de datos con el registro de la producción diaria por cada operario.
- Registro de los problemas o conflictos al interior de la organización.

4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CAPITAL HUMANO.

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Meta.
Porcentaje de cumplimiento de la jornada laboral.	Indicador de eficiencia del recurso humano.	Numero ingresos y salidas acordes al RIT / (Numero de retrasos, inasistencias no justificadas y salidas antes de tiempo) + (Numero ingresos y salidas acordes al RIT).	Bimestral	Planilla de control diario al cumplimiento de la jornada laboral.	0.98
Porcentaje de cumplimiento en la realización de pausas activas.	Indicador de eficacia sobre cuidado del personal.	Pausas activas ejecutadas con todo el personal del momento / Pausas activas planeadas.	Bimestral	Planilla diaria de pausas activas.	0.85
Llamados de atención o faltas disciplinarias.	Indicador de eficacia sobre el cumplimiento de los deberes contemplados en el RIT.	Conteo directo	Bimestral	Registro por parte de la gerencia.	3

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Meta
Resultados de la evaluación del proceso de inducción general.	Indicador de eficacia sobre las formaciones de inducción.	Número de personas con valoración "óptima" / Número de personas que recibieron la inducción.	Inicialmente a todos los colaboradores de la empresa. Después, solo a personal nuevo en la organización.	Formatos de evaluación del proceso de inducción general diligenciados.	0.85
Resultados de la evaluación del proceso de inducción especifica.	Indicador de eficacia sobre las formaciones de inducción.	Número de personas con valoración "óptima" / Número de personas que recibieron la inducción.	Inicialmente a todos los colaboradores de la empresa. Después, solo a personal nuevo en la organización.	Formatos de evaluación del proceso de inducción especifica diligenciados.	0.85
Porcentaje de aumento en la productividad por operario.	Índice de eficiencia de los recursos humanos.	(Unidades producidas último bimestre / Unidades producidas bimestre anterior) – 1	Bimestral	Tablero, planilla o base de datos de productividad.	0.04

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Meta.
Porcentaje de aumento en la productividad de la empresa	Índice de eficiencia de los recursos humanos.	(Unidades producidas último bimestre / Unidades producidas bimestre anterior)-1	Bimestral	Tablero, planilla o base de datos de productividad.	0,03
Porcentaje de disminución en los problemas causados por desconocimiento de labores.	Índice de eficacia del manual de cargos.	Problemas causados por desconocimiento de labores en el último bimestre / Problemas causados por desconocimiento de labores en el bimestre anterior.	Bimestral	Registro de los problemas o conflictos.	0.3
Cumplimiento en órdenes de compra.	Indicador de eficiencia en los tiempos de producción y entrega.	Numero de órdenes de compra cumplidas en el periodo / Numero de órdenes de compra generadas para cumplir en dicho periodo.	Mensual	Registro de órdenes de compra pendientes.	0,87

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Meta
Exactitud de inventarios.	Indicador de eficacia en el manejo de inventarios.	Número de unidades físicas / Número de unidades en el control digital	Mensual	Registros de inventario y control de movimientos de almacén.	0.8<X<1,2
Porcentaje de cumplimiento de funciones y responsabilidades.	Indicador de eficacia del cumplimiento del personal.	Numero de tareas realizadas / Numero de tareas estipuladas.	Bimestral	Informe de cumplimiento de responsabilidades.	0.85

Indicador o índice	Clasificación	Método de cálculo	Frecuencia de actualización	Fuentes de información utilizadas	Meta.
Numero de SAC'S (Reclamo grave generado por producto no conforme)	Indicador de eficacia en la entrega de producto conforme a los criterios de calidad.	Conteo directo	Mensual	Informes de reclamos generados por el cliente.	0
Numero de avisos de falla generados por el cliente.	Indicador de eficacia en la entrega de producto conforme a los criterios de calidad.	Conteo directo	Mensual.	Informes de reclamos generados por el cliente.	<=1

Las metas se acordaron de manera conjunta con la gerencia de la organización de tal manera que fueran posibles, concretas, medibles y con un periodo de cumplimiento. El diseño de las metas se llevó a cabo mediante una prueba de escritorio con base en los resultados actuales de la organización y las proyecciones de mejora que tiene Fodiservices.

5. CONTROL Y SEGUIMIENTO

Luego del diligenciamiento por primera vez de la matriz de evaluación del desempeño del capital humano se deben analizar los resultados obtenidos y velar porque la realización de este sistema de evaluación se cumpla en los tiempos establecidos. Este control es fundamental para tener un seguimiento periódico sobre los avances esperados y poder calcular adecuadamente los índices que dependen de periodos pasados.

Como se ha mencionado con anterioridad, cuando se analizan los resultados obtenidos y se evidencian índices o indicadores que no cumplen con la meta, se debe ejecutar un plan de acción especifico entre equipo administrativo y operativo para corregir las desviaciones encontradas. Antes de que transcurran los dos meses para el diligenciamiento y divulgación de la siguiente matriz, se debe tener un seguimiento en lapsos de tiempo más pequeños para percibir las mejorías resultantes de la gestión que se ha realizado para mitigar los resultados no satisfactorios. Por lo tanto esta etapa de control y seguimiento es fundamental para tener resultados gratos y así mismo mantener al personal enfocado a cumplir las nuevas exigencias de la organización y a esforzarse por obtener un desempeño favorable.

5.1. REUNIONES PERIODICAS DE SEGUIMIENTO

Se establece una frecuencia de reunión de seguimiento cada 4 meses con el objetivo de establecer un procedimiento para la observación y análisis de los resultados de desempeño obtenidos por periodo. En esta reunión se espera que todo el personal administrativo liderado por la gerencia examine los comportamientos y las tendencias de los indicadores con sus metas correspondientes y así mismo realicen los ajustes pertinentes en los casos en donde se considere necesario. Dependiendo de la situación que atraviese la organización y la observación de los resultados obtenidos en las conductas o comportamientos, es posible definir nuevamente algunas metas y así mismo idear las medidas para controlar aquellas situaciones que puedan estar siendo causales del incumplimiento en las metas propuestas.

Este espacio puede ir acompañado de una fase cualitativa en donde se adopten herramientas de trabajo grupal para la retroalimentación de resultados y la idoneidad de los parámetros de evaluación, por ejemplo la lluvia de ideas.

5.2. JUNTA DE RESULTADOS

Cada seis meses se aconseja hacer una retroalimentación con los resultados del Sistema de forma global y su impacto en la organización. En esta junta ideada únicamente para la gerencia se mostrará el avance en cada uno de los criterios y su comportamiento en el tiempo, de esta manera se podrá ejercer una calificación sobre la funcionabilidad del Sistema de Evaluación y sobre los planes de acción propuestos para dar una mejoría a los resultados no satisfactorios. Allí se vitalizará el trabajo de la gerencia de Fodiservices en idear y establecer los medios que promuevan un ciclo de mejora continua para el siguiente periodo.

6. RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar una práctica de reconocimiento público de buenos resultados de desempeño, que se convierta en factor de motivación para que aquellas personas que los alcanzan y se destacan por su buena labor, continúen así.

Antes de pasar los datos globales de todos los colaboradores a la matriz de evaluación es importante analizar aquellos índices e indicadores que la dirección considere oportunos para reconocer de manera individual, cuando se realice este balance individual de los temas seleccionados, se puede evidenciar las personas más destacadas y de esta manera poder hacer su reconocimiento.

En caso de que el reconocimiento sea manifestado a través de un premio, este debe ser elegido de manera que guste al trabajador y de tal manera que cause esta motivación deseada, como dice Pepe Villacís: "Los premios elegidos deben ser atractivos para el trabajador y relacionados con sus necesidades y requerimientos, no con los de quien diseña el programa."[1]. De este modo, las directivas deben elegir con sabiduría los incentivos que motiven a sus colaboradores y los sigan encaminando hacía el desempeño óptimo.

Los premios o incentivos que la organización puede tener en cuenta para reconocer los buenos resultados de desempeño podrían ser:

- Maletas.
- Balones deportivos.
- Selfie Stick.
- Paraguas.
- USB´s.
- Toallas.
- Cobertores.
- Impermeables (muchos de los colaboradores usan bicicleta como medio de transporte).

En los casos que sean posible se aconseja contramarcar con el nombre y logo de la empresa los elementos obsequiados puesto que promueve un mayor sentido de pertenencia en los colaboradores y así mismo es un medio de promoción de la empresa.

[1] Villacís, P. (24 de marzo de 2017). *Evaluación del desempeño. Conoce cómo evaluar a tu personal.* Obtenido de https://www.salesup.com/crm-online/cc-evaluacion-del-desempeno.shtml