

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

REDISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN ACEMUEBLES S.A.S

Diseñar una propuesta de mejora basada en la redistribución de la maquinaria y diseño de la documentación requerida al área de talento humano en la empresa Acemuebles S.A.S.

Ana Melissa Garatejo Quintero

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniera Industrial

Director

Juan Carlos Cadena

Magister en Gestión de Organizaciones

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

Facultad de Ingeniería Industrial

2020

Tabla de Contenido

Resumen.....	10
Abstract.....	11
1. Descripción del Problema.....	12
1.1 Formulación del Problema.....	14
1.2 Justificación	14
1.3 Alcance	15
1.4 Objetivos.....	16
1.4.1 Objetivo general.....	16
1.4.2 Objetivos específicos.	16
2. Marco Referencial.....	16
2.1 Marco Teórico.....	17
2.1.1 Distribución de planta- concepto	17
2.1.2 Distribución de planta.	17
2.1.3 Tipos de distribución de plantas.	19
2.1.4 Tipos de metodologías.	20
2.2 Marco Normativo.....	21
2.3 Marco Conceptual.....	23
3. Estado del Arte.....	25
3.1 Proyectos Realizados en Colombia en Distribución de Plantas.....	25
3.2 Proyectos Realizados en Redistribución de Planta en la Misma Industria	27
3.3 Proyectos Enfocados en Mejoras para el Área de Talento Humano.....	28

REDISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN ACEMUEBLES S.A.S

4. Diseño Metodológico.....	29
4.1 Metodología Propuesta para el Desarrollo de la Redistribución de Planta en la Empresa Acemuebles S.A.S.	31
4.2 Propuesta de Redistribución	31
4.3 Metodología Propuesta para el Plan de Mejoramiento al Área de Talento Humano de la Empresa Acemuebles s.a.s.....	33
4.3.1 Cuestionario.	34
4.3.1.1 Preguntas abiertas.	35
5. Diagnóstico del Estado Actual de la Distribución de la Planta de Acemuebles S.A.S.....	36
5.1 Historia de Acemuebles S.A.S.....	38
5.2 Descripción del Proceso de Producción.....	38
5.3 Producto en Acero Inoxidable	41
5.3.1 Divisiones de baño.....	41
5.4 Estudio de Tiempos.....	45
5.5 Indicadores de Productividad.....	52
5.5.1 Índice de tiempo total de proceso.	53
5.5.2 Tiempo de ciclo total comparativo vs mercado.	54
5.5.3 Índice de recorrido total.	55
6. Desarrollo de la Propuesta de la Redistribución de la Planta	55
6.1 Diagrama de Relación.....	56
6.2 Diagrama de Relaciones de Espacios	60
7. Resultado de Indicadores	65
7.1 Índice de Tiempo Total de Proceso	65

REDISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN ACEMUEBLES S.A.S

7.2 Índice de Recorrido Total	66
8. Propuesta de Mejora para el Área del Talento Humano	67
8.1 Diagnostico a los Procesos de Talento Humano.....	67
8.1.1 Metodología para el diseño y aplicación de la guía de diagnóstico.....	67
8.2 Diseño y aplicación de la guía diagnóstico.....	67
8.2.1 Diseño y aplicación de la entrevista.....	67
8.2.2 Recolección de la información.....	67
8.3 Preselección del Personal.....	69
8.4 Selección del Personal	70
8.5 Preparación de la Entrevista.....	71
8.6 Estrategia de la entrevista	72
8.7 Inducción del Personal.....	73
8.8 Capacitación al Área de Talento Humano	74
8.9 Evaluación de Desempeño.....	76
8.10 Bienestar Laboral.....	76
9. Conclusiones	77
10. Recomendaciones	79
Referencias Bibliográficas	81

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Marco legal</i>	21
Tabla 2. <i>Marco legal- Talento humano</i>	22
Tabla 3. <i>Especificación de objetivos específicos</i>	30
Tabla 4. <i>Matriz de priorización para los productos terminados</i>	37
Tabla 5. <i>Elementos del ciclo del trabajo para el proceso de divisiones de baños</i>	47
Tabla 6. <i>Tiempos horas observadas por ciclos</i>	47
Tabla 7. <i>Tiempo estándar en horas</i>	48
Tabla 8. <i>Tiempo asignado</i>	48
Tabla 9. <i>Benchmarking en el sector</i>	49
Tabla 10. <i>Tiempo de entrega del producto al cliente</i>	53
Tabla 11. <i>Indicador tiempo de entrega al cliente</i>	54
Tabla 12. <i>Comparación del tiempo del ciclo con la competencia</i>	54
Tabla 13. <i>Tipo de relación entre los procesos</i>	57
Tabla 14. <i>Valor del tipo de relación entre procesos</i>	58
Tabla 15. <i>Valor del tipo de relación entre procesos con ponderación</i>	60
Tabla 16. <i>Valor del tipo de relación entre procesos con ponderación</i>	65
Tabla 17. <i>Resultado de indicadores</i>	65
Tabla 18. <i>Encuesta</i>	68

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Diagrama de flujo del proceso fabricación división de baños.	40
<i>Figura 2.</i> Maquina dobladora	41
<i>Figura 3.</i> Maquina cizalla	41
<i>Figura 4.</i> Herramientas de corte	42
<i>Figura 5.</i> Equipo de soldadura.....	42
<i>Figura 6.</i> Herramientas de mano	43
<i>Figura 7.</i> Herramientas de pulido	43
<i>Figura 8.</i> Herramientas de lijado	44
<i>Figura 9.</i> Recipiente de residuos	44
<i>Figura 10.</i> Divisiones de baños	45
<i>Figura 11.</i> Diagrama de flujo de proceso de divisiones de baño.	46
<i>Figura 12.</i> Distribución actual de la empresa Acemuebles s.a.s.	50
<i>Figura 13.</i> Planta actual de la empresa Acemuebles S.A.S.	51
<i>Figura 14.</i> Área de carpintería de la empresa Acemuebles S.A.S.	51
<i>Figura 15.</i> Área de almacenamiento de la empresa Acemuebles S.A.S.	52
<i>Figura 16.</i> Diagrama de relación de actividades.	57
<i>Figura 17.</i> Diagrama de relaciones de proceso.....	58
<i>Figura 18.</i> Distribución de la planta exante de la acción de mejora de Acemuebles S.A.S. ...	59
<i>Figura 19.</i> Mesa de trabajo de soldadura.....	61
<i>Figura 20.</i> Maquina troqueladora	61
<i>Figura 21.</i> Equipo de piso de soldadura	62

REDISTRIBUCIÓN DE LA MAQUINARIA EN ACEMUEBLES S.A.S

<i>Figura 22.</i> Taladro de árbol	62
<i>Figura 23.</i> Dobladora.....	63
<i>Figura 24.</i> Guillotina de corte.....	63
<i>Figura 25.</i> Distribución de la planta de la acción de mejora Acemuebles S.A.S.	64

Lista de apéndices

Apéndice A. Solicitud de contratación.....	84
Apéndice B. Manual de funciones y responsabilidades.....	85
Apéndice C. Entrevista.....	94
Apéndice D. Código de ética	95
Apéndice E. Solicitud de capacitación, formación o entrenamiento	101
Apéndice F. Plan de formación o capacitación.....	102
Apéndice G. Asistencia a capacitación o formación.....	103
Apéndice H. Evaluación de desempeño.....	104
Apéndice I. Formato de inducción	105
Apéndice J. Flujograma de los procedimientos para el área de talento humano	106

Resumen

Acemuebles S.A.S una empresa colombiana con 17 años de trayectoria en el mercado, dedicada a la manufactura de productos en acero inoxidable, desde el comienzo de nuestras actividades, nos especializamos en el suministro de productos en acero inoxidable, carpintería y muebles para el hogar, industria y línea hospitalaria en la ciudad de Bucaramanga. Con el transcurso de los años hemos incorporado nuevas líneas de productos con el objetivo de proveer a nuestros clientes una solución integral a sus necesidades. Contamos con un excelente grupo de personas laborando en la empresa, cada uno con una labor fundamental en los procesos de fabricación de cada producto.

Se inició con el diagnóstico de la situación actual de la empresa, por medio de la toma de datos relacionados con los procesos de fabricación, redistribución de los equipos y el área de talento humano para así determinar las inconsistencias que se estaban presentando al momento de entregar los productos.

Nuestro principal objetivo es lograr una permanente mejora en nuestras actividades a fin de dar un servicio que asegure una entrega en tiempo y forma con su correspondiente asesoramiento, soporte técnico y su posterior servicio post-venta. [1]

Palabras clave: Redistribución de planta, aumento de la capacidad de producción, talento humano, diseño, selección del personal.

Abstract

Acemuebles s.a.s is a Colombian company with 17 years of experience in the market, dedicated to the manufacture of stainless steel products, since our beginning of our activities, We specialize in the supply of stainless steel products, carpentry and furniture for the home, industry and hospital line in the city of Bucaramanga.

Over the years we have incorporated new product lines with the objective of providing our customers with a comprehensive solution to their needs. We have an excellent group of people working in the company, each with a fundamental role in the manufacturing process of each product.

This company began by taking date related to the manufacturing processes, redistribution of equipment and the area of human talent in order to determine the inconsistencies that were occurring at the time of delivering the products.

Our main objective is to achieve a permanent improvement in our activities in order to provide a service that ensures a timely delivery with its corresponding advice, technical support and subsequent after-sales service. [1]

Keywords: Plant redeployment; increase in production capacity; human talent; design; personnel selection

1. Descripción del Problema

En los últimos años, la distribución de planta ha adquirido una importancia significativa, puesto que dicha actividad era considerada una ciencia, pero teniendo en cuenta el mercado competitivo global, se empezó a considerar como una estrategia decisiva para la supervivencia, posicionamiento y permanencia en el mercado, tanto de grandes empresas como de pequeñas y medianas empresas [2]. La ubicación de una empresa, el diseño y organización de su distribución pueden mejorar notoriamente el manejo de materiales, el almacenaje y los procesos productivos en general permitiendo cumplir con su razón de ser y a la vez lograr un mejor posicionamiento en el mercado con éxito.

Por lo anterior actualmente las empresas estudian su distribución y el debido mejoramiento, ya que la mayoría están diseñadas para realizar actividades productivas iniciales y en muchos casos han sido afectadas por aspectos como el crecimiento del volumen de producción, cambios tanto internos como externos en los procesos productivos y modernización.

El cambio del pensamiento de las organizaciones y las continuas exigencias de los clientes y partes interesadas, ha generado que las empresas se encaminen hacia el mejoramiento continuo, en Acemuebles S.A.S, se ha visto reflejado demoras en el proceso de fabricación de los productos y está ocasionando inconformidades de los clientes porque no se está cumpliendo con las fechas pactadas, por tal razón con el diseño y la implementación del plan de mejora, con la reubicación de los equipos se busca reducir estos tiempos, mejorando el desplazamiento del talento humano y reduciendo el tiempo de fabricación de cada uno de los productos.

La empresa no ha realizado estudios acerca de las técnicas de administración de personal utilizados por el encargado del área, que permita identificar errores en la administración del recurso humano, lo que está afectando en los resultados y las metas de la empresa.

Acemuebles S.A.S. contaba con problemas de producción, movimientos innecesarios, cuello de botella y una distribución de planta no apta para los trabajadores, esto generaba demoras en cada uno de los procedimientos básicos para la fabricación de los productos. Los operarios no se encontraban cómodos en ninguna de las áreas puesto que se acumulaban los materiales y productos en el suelo de la planta distribuyéndose en cualquier lugar, se observaba constantemente muchos accidentes como tropiezos o cortes generando ausentismo en la empresa. El desorden que se encontraba en cada una de las áreas traía como consecuencias tiempos muertos y un flujo incorrecto de materiales generando demoras en los procesos de producción, muchos de los requerimientos que se planificaban con anticipación para entregar no fueron cumplidos en las fechas estipuladas trayendo como resultado pérdida de algunos clientes.

Los riesgos se materializaban continuamente en la empresa debido que inicialmente no se había implementado un correcto diseño del trabajo y distribución de la maquinaria, generando lesiones ocupacionales, una baja motivación y desempeño de los colaboradores, gran parte de las lesiones ocupacionales que presentaron los operarios estuvieron relacionadas con movimientos y recorridos repetitivos e innecesarios durante las jornadas de trabajo.

Por lo tanto, se concluye que la empresa está teniendo retrasos y errores graves que no solo afectan el normal desarrollo de las actividades sino también en la competitividad y crecimiento en el sector.

No contar con una adecuada gestión de talento humano puede convertirse en una barrera para el desarrollo, debido a que genera debilidades que se manifiestan en desconocimiento de la

dinámica interna, inseguridad, desubicación de los colaboradores para cumplir sus funciones y falta de comunicación, factores que sin duda alguna se traducen en la cultura organizacional [3]. Es en este sentido que se propone el desarrollo de una gestión de talento humano, basado en la integración de todos los integrantes de la organización buscando trabajadores comprometidos y capacitados para cumplir las metas organizacionales, el crecimiento de la empresa y el crecimiento personal de cada uno de los involucrados.

Una gestión de talento humano centrado en el bienestar de sus colaboradores le permitirá a la empresa tener un papel significativo en la sociedad, realizando acciones específicas y concretas para poder integrar los objetivos personales con los objetivos trazados por la organización.

1.1 Formulación del Problema

La ineficiente distribución de la maquinaria y equipos en la planta de distribución de Acemuebles y las limitaciones presentes en la gestión de talento humano, afecta la eficacia, eficiencia y productividad en la empresa, por tal razón con la realización del proyecto se formula la siguiente pregunta de investigación. ¿Cómo contribuiría el diseño de una redistribución de la maquinaria en la planta de la organización y la realización de la documentación requerida en el área de talento humano; al mejoramiento y optimización de los procesos llevados a cabo dentro de Acemuebles?

1.2 Justificación

En estos tiempos las empresas buscan direccionar su contexto y estrategias organizacionales hacia el desarrollo y el crecimiento para ser cada vez más competitivos en el sector donde se encuentren,

en Acemuebles el pilar más importante es el capital humano calificado y busca siempre un crecimiento no solo de la empresa sino también de todos los involucrados, por tal motivo se busca la felicidad y un excelente clima laboral, puesto que un integrante de la organización satisfecho con lo que hace es un trabajador entregado y dispuesto al logro de las metas de la empresa.

El cambio organizacional y la alta competitividad en la industria, hace que Acemuebles busque alternativas para mejorar la productividad en sus procesos, de allí nace la idea de redistribución de la maquinaria en la planta con el fin de optimizar cada uno de los procedimientos en el proceso de fabricación de los productos ofertados con altos estándares de calidad y poder cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes.

Por el motivo mencionado anteriormente la alta dirección de la empresa decide iniciar con el diseño de redistribución de la maquinaria, aumentar la productividad y poder competir en el sector cumpliendo con indicadores de tiempo, costos y calidad, desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de la empresa en el desempeño, efectividad y productividad de los procesos.

1.3 Alcance

El plan de mejora en el área de talento humano y la reubicación de los equipos de la planta de producción se aplicará a través de la empresa Acemuebles S.A.S, que es una organización de carácter privado ubicada en la Cra. 17 # 51^a - 24 de Bucaramanga.

El alcance del proyecto va desde el diseño del plan de mejora del área de talento humano que abarca el proceso de reclutamiento, selección, inducción, contratación, capacitación, evaluación

de desempeño y bienestar laboral, hasta la reubicación de la maquinaria y equipos de producción de la planta de Acemuebles S.A.S, con el objetivo de contribuir a la optimización de los procesos y a la satisfacción del cliente y partes interesadas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general. Desarrollar una propuesta de mejora basada en la redistribución de la maquinaria y diseño de la documentación requerida al área de talento humano en la empresa Acemuebles S.A.S.

1.4.2 Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico de la distribución de la planta en la empresa Acemuebles S.A.S. Utilizando herramientas de ingeniería para determinar el punto de partida de la investigación.
- Diseñar la redistribución de la maquinaria en la planta de acuerdo con su proceso de producción para optimizar el uso de recursos de la organización.
 - Diseñar el plan de mejoramiento para ser aplicados al proceso del área de gestión humana, y lograr mayor identidad, compromiso y eficiencia por parte del talento de la organización.

2. Marco Referencial

Se definirán conceptos a partir de varias fuentes generales, junto con estudios e investigaciones más características sobre distribución y redistribución de planta, al igual que mejoras enfocadas al área de talento humano.

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Distribución de planta- concepto El objetivo de la distribución de planta es identificar y determinar el orden ideal de las áreas de trabajo y equipos de una empresa, además de que sea más económica, segura y satisfactoria para los empleados.

2.1.2 Distribución de planta. Según el autor (Muther Richard), La distribución en planta implica la ordenación física de los elementos industriales y comerciales. Esta ordenación ya practicada o en proyecto, incluye, tanto los espacios necesarios para el movimiento del material, almacenamiento, trabajadores indirectos y todas las actividades de servicio. [4]

Los autores Chaese y Aquilano, plantean que la decisión de distribución en planta comprende determinar la ubicación de los departamentos, de las estaciones de trabajo, de las máquinas y de los puntos de almacenamiento de una instalación. Su objetivo general es disponer de estos elementos de manera que se aseguren un flujo continuo de trabajo o un patrón específico de tráfico. [4]

La autora (Núñez, 2014) plantea que “la distribución en planta (o layout) consiste en determinar la mejor disposición de los elementos necesarios para llevar a cabo la actividad de una empresa (ubicación de máquinas, puestos de trabajo, almacenes, pasillos, zonas de descanso del personal, oficinas, áreas de servicio, etc.) dentro de la instalación productiva, de manera que se alcancen los objetivos establecidos de la forma más adecuada y eficiente posible. Una buena distribución en planta debe tener en cuenta el espacio requerido para cada proceso productivo y el espacio

necesario para las distintas operaciones de apoyo, así como permitir una buena circulación de materiales, personas e información.” [5]

(Domínguez, 1995) define a la distribución de planta como “el proceso de determinación de la mejor ordenación de los factores disponibles, de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible”. [5]

Según (Heizer, 2007) el layout de las operaciones tiene muchas implicaciones estratégicas, ya que “establece las prioridades competitivas de una empresa desde el punto de vista de la capacidad, procesos, flexibilidad y costos, así como también respecto de la calidad de vida en el trabajo, del contacto con el cliente y de la imagen”. Además, el autor dice que el objetivo principal de la estrategia de la distribución de planta es “desarrollar un layout económico que satisfaga los requisitos competitivos de la empresa”. [5]

Por otro lado, (Chase, 2009), plantea que “las decisiones relativas a la distribución entrañan determinar dónde se colocarán los departamentos, los grupos de trabajo de los departamentos, las estaciones de trabajo y los puntos donde se guardan las existencias dentro de una instalación productiva”. Además, plantea que el objetivo principal “es ordenar estos elementos de manera que se garantice el flujo continuo del trabajo (en una fábrica) o un patrón de tránsito dado (en una organización de servicios)”. “El objetivo principal de la distribución eficaz de una planta consiste en desarrollar un sistema de producción que permita la fabricación del número deseado de productos con la calidad que se requiere ya bajo costo.” [5]

(Niebel, 2009). Además, este autor plantea que la distribución física constituye un elemento importante de todo sistema de producción que incluye tarjetas de operación, control de inventarios, manejo de materiales, programación, enrutamiento y despacho. Todos estos elementos deben estar cuidadosamente integrados para cumplir con el objetivo establecido. “El diseño de las

instalaciones de manufactura y manejo de materiales afecta casi siempre a la productividad y a la rentabilidad de una compañía, más que cualquiera otra decisión corporativa importante. La calidad y el costo del producto y, por tanto, la proporción de suministro/demanda se ve afectada directamente por el diseño de la instalación.” (Meyers, 2006). Además, el autor plantea que el diseño de instalaciones de manufactura se refiere a la organización de las instalaciones físicas de la compañía con el fin de promover el uso eficiente de sus recursos, como personal, equipo, materiales y energía. El diseño de instalaciones incluye la ubicación de la planta y el diseño del inmueble, la distribución de la planta y el manejo de materiales. Los autores anteriormente expuestos llegan a las mismas conclusiones sobre la distribución de planta, la cual se debe realizar de una forma que: disminuya la circulación del material o del producto o de las personas según sea enfoque, utilizar de forma óptima el espacio de las instalaciones y se pueda cambiar ante cualquier eventualidad. Además, mencionan que una correcta distribución de la planta se traduce en un lugar seguro y grato para el trabajador, y, además, una reducción de costos operacionales. [5]

2.1.3 Tipos de distribución de plantas. (Heizer, 2007) expone que un diseño de distribución de planta debe tener en cuenta cómo conseguir lo siguiente: [5]

Mayor utilización del espacio, equipo y personas.

Mejora del flujo de información, materiales y personas.

Mejora de la moral y la seguridad de las condiciones de trabajo de los empleados.

Mejora de la interacción con el cliente.

Flexibilidad.

Los autores (Domínguez, 1995), (Heizer, 2007), (Chase, 2009), (Núñez,2014), (Platas,2014) plantean siete tipos de distribución de planta, cuatro de ellos orientado a la producción de un bien y los otros tres orientado al área de servicios, los cuales se indican a continuación [5]:

Distribución de planta por producto o Distribución de planta por proceso.

Distribución de planta por posición fija o Distribución híbrida.

Distribución de oficinas o Distribución de comercio.

Distribución de almacenes Por la naturaleza del estudio

2.1.4 Tipos de metodologías. (Del río, 2003) señala que el estudio de metodologías para el diseño de distribuciones en planta industriales se produjo fundamentalmente en la década de los años 50, y entre sus autores destacan Immer (1950) y Buffa (1955).

El autor (Muther, 1961) presenta “Systematic Layout Planning” o método SLP, que incorpora el flujo de materiales, y es común para el diseño de todo tipo de distribuciones en planta independientemente de su naturaleza: plantas industriales, hospitales, oficinas, locales comerciales, etc.

El autor (Pérez, 2008) comparan varias metodologías en su documento sobre las metodologías para la resolución de problemas de layout y concluyen que:

Las propuestas metodológicas precedentes al SLP son simples e incompletas y las desarrolladas con posterioridad son en muchos casos variantes más o menos detalladas de dicho método y no han logrado el grado de aceptación de la de Muther.

El SLP reúne las ventajas de las aproximaciones metodológicas precedentes e incorpora el flujo de materiales en el estudio de distribución, organizando el proceso de planificación total de manera

racional y estableciendo una serie de fases y técnicas que permiten identificar, valorar y visualizar todos los elementos involucrados en la implantación y las relaciones existentes entre ellos.

La amplia aceptación del SLP, y la extensión que los tres modelos de distribuciones básicas han tenido, ha sido la causa de que no haya habido posteriores investigaciones de relieve en este contexto. [5]

El autor (Wiyaratn, 2013) plantea que hay varios métodos para el diseño de distribución de planta que se pueden aplicar al diseño de la planta siendo el SLP la más popular ya que es un método fundamental y bastante simple para utilizar en la práctica que ayuda a mejorar la producción de la organización. [5]

El autor (Zhu, 2009) aplicó la técnica SLP para diseñar la disposición general de un patio de trozas de madera, el resultado mostró un buen flujo de trabajo y un posible reordenamiento rápido de la planta.

2.2 Marco Normativo

Dentro del marco normativo se encuentran las leyes y normas que son necesarias para realizar de la redistribución y mejora al área de talento humano de la empresa en Acemuebles S.A.S, a continuación, se muestran la normatividad vigente:

Tabla 1. *Marco legal*

Ley	Artículo	Descripción
Ley de 1979	91	Establecimientos industriales: Debe hacer una adecuada distribución de sus dependencias.
	93	Áreas de circulación debidamente demarcadas, con la amplitud necesaria para la

Tabla 1. (Continuación)

	196	circulación de personas y debidamente señalizadas. Iluminación y ventilación serán adecuados a su uso.
Decreto 948 de 1995 del ministerio del medio ambiente	15	Establece los niveles de ruido de acuerdo con la clasificación de zonas, igualmente establece limitaciones a la generación de ruido.
Ley 9	80	Proteger a los trabajadores y a la población de los riesgos para la salud, proveniente de la producción, almacenamiento, transporte, uso o disposición de sustancias peligrosas para la salud pública.
	96	Indica que todos los locales de trabajo tendrán puertas en número suficiente y de característica apropiada para facilitar la evaluación del personal en caso de emergencia o desastre las cuales no podrán mantener obstruidas o con seguro durante las jornadas de trabajo. Las vías de acceso a las salidas de emergencia estarán claramente señalizadas.

Nota: Información de leyes para áreas de trabajo dentro de una organización.

Tabla 2. Marco legal- Talento humano

Ley	Descripción
Ley 1221	Establece normas para promover y regular el teletrabajo.
Decreto 1567 de 1998	Crea el sistema de estímulos, los programas de bienestar y los programas de incentivos.
Ley 1010 de 2006	Adoptar medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Resolución 2013	Reglamenta la organización y funcionamiento de los comités paritarios de medicina, higiene y seguridad industrial.
Ley 1164	Ley de talento humano en salud por medio de la cual se integran aspectos relacionados con la institucionalidad, formación, ejercicio, gestión, ética de las profesiones y ocupaciones de la salud.

Nota: Leyes para la seguridad industrial del trabajador.

2.3 Marco Conceptual

Para la realización del presente proyecto enfocado en la redistribución de planta y plan de mejora al área de talento humano en la empresa Acemuebles S.A.S, es necesario definir algunos conceptos claves para el desarrollo del mismo.

Accesos: Manera o forma de entrada a un sitio determinado.

Área: Cantidad de espacio requerido dentro de los límites de una superficie plana.

Distribución: Herramienta que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean.

Ergonomía: Es la ciencia que estudia cómo adecuar la relación del ser humano con el entorno.

Máquina: Aparato o conjunto de aparatos capaces de efectuar un trabajo o de llevar a cabo una función, ya sea dirigida por un operador o de forma autónoma.

Pasillo: Espacio de paso largo y estrecho que sirve para comunicar un área con otra.

Producto: Es cualquier elemento que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo o una necesidad.

Producción: es un proceso sistemático en el cual intervienen materiales directos e indirectos que atraviesan un proceso de transformación y prestación de servicio para obtener un producto y/o servicio final percibido por los consumidores para la satisfacción de necesidades.

Recursos: Conjunto de personas, bienes materiales, financieros y técnicos con que cuenta la organización para alcanzar sus objetivos y producir los bienes o servicios que se requieran.

Reclutamiento: Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Selección de personal: La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización, de esta manera la selección busca solucionar dos problemas fundamentales, adecuación del hombre al cargo y eficiencia del hombre en el cargo.

Inducción: Es la integración de nuevos empleados en la empresa y la unidad en la que van a trabajar, es importante que los nuevos empleados se familiaricen con las políticas y procedimientos de la empresa, así como con las expectativas de rendimiento, la inducción es lo que hace que un nuevo empleado se sienta como un extraño o como un miembro del equipo.

Capacitación: Conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro del empleado, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Evaluación de desempeño: Consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas.

Identificación: Consiste en determinar qué áreas de trabajo debe estudiar el Director a la hora de medir el rendimiento.

Medición: Consiste en la realización de juicios por parte de los directores sobre lo bueno o lo malo que ha sido el rendimiento de un empleado en concreto.

Gestión: Es el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad que mira al pasado y que felicita o reprueba a los trabajadores por

su trabajo. Con el fin de facilitar la gestión del rendimiento la evaluación debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa.

Bienestar o planes de beneficios sociales: Son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

3. Estado del Arte

3.1 Proyectos Realizados en Colombia en Distribución de Plantas

Proyecto de grado: “propuesta de mejoramiento para la distribución de planta de una empresa manufacturera”

Por: Gustavo Adolfo Flórez Mosquera, Isabel Cristina Parrado Arcos. Estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Icesi (Cali, Colombia 2010).

El proyecto según sus autores consiste en “lograr una mejora necesaria acerca de la eficiencia de múltiples variables a nivel productivo, a través de la ejecución de un plan de mejora que girará en torno a la distribución de planta actual de Metálicas JEP S.A, específicamente en él o las áreas cuyo diagnóstico así lo indique”. Además, plantean que su problema es debido a “la creciente demanda y gran aceptación de sus productos, se ha visto en la necesidad de realizar cambios y ajustes que le aseguren su estabilidad en el medio nacional e internacional. Así pues, actualmente

la empresa requiere del rediseño de la distribución de planta con el fin de mejorar varios factores que afectan directamente el proceso productivo de algunas de sus áreas.” Ahora, realizando un contraste con nuestro proyecto hemos identificado que hay factores de influencia similares como lo son el aumento de la demanda, y la necesidad de realizar cambios que permitan seguir siendo una empresa competitiva en el mercado nacional, y que además pretende incursionar en el mercado internacional, que de acuerdo a conclusiones del gerente-dueño y su personal administrativo esto traería consigo un aumento en la demanda de recursos y espacio físico, considerando ellos mismos que no se encuentran preparados en cuanto a su distribución para afrontar este nuevo reto. [6]

La metodología se establece de la siguiente manera:

Realizar un diagnóstico de la distribución de planta actual de metálicas JEP s.a.

Analizar las áreas, su relación y el flujo de material a lo largo del proceso

Identificar y analizar el aprovechamiento de espacio y funcionamiento actual de las áreas críticas

Plantear alternativas de mejora para la distribución de planta actual

Evaluar y escoger una distribución de planta viable, confiable y eficiente para la empresa

Modelar la nueva distribución de planta y realizar la propuesta de mejoramiento definitiva.

Por lo anterior, se consideró esta tesis de grado como una guía de inicio completa que aporta al desarrollo del presente proyecto.

Proyecto: “propuesta de redistribución de planta para la reducción de costos operacionales y aumento en la tasa de cumplimiento de órdenes de entrega en una empresa metalúrgica”

El objetivo de este proyecto fue diseñar una propuesta de redistribución en planta para una empresa del sector metalmeccánico, con el fin de disminuir sus costos operacionales y aumentar el cumplimiento de las órdenes de entrega a los clientes. Se realizó un estudio de tipo descriptivo y

explicativo, el cual basó su elaboración en fuentes bibliográficas y referencias técnicas, observación directa de los procesos y de las operaciones en la planta, análisis del entorno productivo y su sistema de producción mediante diferentes visitas en la empresa. También se tomó como fuente la información suministrada por la empresa y encuestas realizadas a los operarios involucrados en los diferentes procesos, los cuales fueron de gran ayuda, ya que la mayoría tiene conocimientos de todo el funcionamiento operativo al ser operarios polivalentes, realizando con la información anterior un diagrama de Ishikawa que ayudó a determinar el estado actual de la empresa. [7]

3.2 Proyectos Realizados en Redistribución de Planta en la Misma Industria

Proyecto de grado “propuesta de distribución en planta de una fábrica de muebles como herramienta de mejora de la productividad”

Por: Rubén Morillo Jurado. Estudiante de ingeniería Industrial (enero, 2015)

El objetivo de este proyecto según el autor es “El objeto del proyecto propuesto es reorganizar tanto la distribución en planta como el almacén de una fábrica de muebles debido a un encargo o petición de la entidad Model Cuin SL”

La metodología SLP, fue la utilizada para el desarrollo de este proyecto. Mediante la cual se pretende obtener diferentes propuestas de distribución en planta a partir de los criterios establecidos, una vez obtenidas las diferentes propuestas se realizará una evaluación y selección para así poder determinar la opción que mejor se adapta a las condiciones. [8]

3.3 Proyectos Enfocados en Mejoras para el Área de Talento Humano

Propuesta para la gestión del talento humano y la comunicación con sistemas de información.

Este proyecto es la muestra de la gestión de conocimiento y Talento La organización al diseñar herramientas tecnológicas tales como los softwares para clínicas y hospitales son pertinente que actualice la información de la página web. Este sitio es un elemento clave para la comunicación con sus clientes fijos y potenciales. La realización de este elevará los niveles de comunicación tanto con cliente interno como externo. [9]

Diseño, documentación, implementación y mejoramiento del proceso de talento humano dentro del sistema de gestión de la calidad de la universidad industrial de Santander dentro de los lineamientos de la norma ntc- iso 9001:2000

En este proyecto se logró concluir como estructurar el proceso de talento humano de la Universidad industrial de Santander conforme a los requerimientos del Sistema de gestión de la calidad, los requerimientos actuales de la institución, integrando los aspectos de la gestión del personal desde la selección hasta la terminación de la relación laboral. [10]

Gestión humana: tendencias y perspectivas

En este artículo se hace referencia a las tendencias y las perspectivas de gestión humana que se imponen en el mundo en la actualidad y que, a su manera, pretenden optimizar la administración del personal de la organización y contribuir al desarrollo e incremento de la productividad y la competitividad. [11]

Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana

Este artículo aborda la responsabilidad social y la gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana, conexas e inseparables, en las organizaciones. Estas estrategias hacen posible

que la organización mire hacia sí misma y reconozca los impactos que estas prácticas tienen sobre sus miembros, asumiéndolas no solo exclusivamente como actividades que le genera ganancias económicas y visibilidad en el escenario social, sino como parte integral de su forma de concebir y administrar su talento humano. [12]

La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas.

Por: Gregorio Calderón Hernández

Es el resultado de una investigación que se plantea dos objetivos: desde lo conceptual, establecer un modelo teórico (debidamente validado) para determinar el valor que agregan las dependencias de gestión humana a las organizaciones y, des-de lo empírico, caracterizar el valor agrega-do por las áreas de gestión humana a las empresas colombianas. [13]

4. Diseño Metodológico

El presente proyecto es de tipo descriptivo, utilizando técnicas de observación y recolección de información de fuentes primarias y secundarias, utilizando igualmente consulta en bibliografía especializada, en primera instancia se describe y caracteriza la dinámica de estudio. Como principio se realizarán acciones preliminares en donde se obtendrá un contexto estratégico para establecer la información necesaria, con el objetivo de obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Después de obtener los resultados, se procederá al desarrollo de la metodología planteada con el fin de poder cumplir con los objetivos planteados.

Se contemplan las siguientes fases:

A continuación, en la siguiente tabla se resume la metodología propuesta para darle cumplimiento a cada uno de los objetivos del proyecto.

Tabla 3. *Especificación de objetivos específicos*

Objetivos específicos	Actividades importantes
Realizar un diagnóstico de la distribución de la planta en la empresa Acemuebles S.A.S. Utilizando herramientas de ingeniería para determinar el punto de partida de la investigación.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recolección de información importante de la empresa 2. Diagnóstico de la empresa en proceso de producción. 3. Análisis del proceso de producción. 4. Determinar indicadores de producción. 5. Estudio de tiempos al proceso seleccionado
Diseñar la redistribución de la maquinaria en la planta de acuerdo con su proceso de producción para optimizar el uso de recursos de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propuesta de la redistribución de planta 2. Implementación de la metodología SLP 3. Propuesta de la redistribución de planta 4. Implementación de la metodología SLP 5. Fase I y Fase II. Diagrama de relación, tipo de relación entre procesos, diagrama de relación de actividades. 6. Fase III. Fase de distribución detallada. Distribución de la planta exante, diagrama de relaciones de espacio, planta propuesta 7. Fase IV. Implementación plan de mejora
Diseñar el plan de mejoramiento para ser aplicados al proceso del área de gestión humana, y lograr mayor identidad, compromiso y eficiencia por parte del talento de la organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación del cuestionario al área de talento humano. 2. Recolección de la información y resultado de cuestionario. 3. Propuesta de mejora al proceso de talento humano.

Nota: Resumen de los objetivos y desarrollo del proyecto.

4.1 Metodología Propuesta para el Desarrollo de la Redistribución de Planta en la Empresa Acemuebles S.A.S.

Antecedentes: Determinar el diagnóstico de la situación actual de la empresa, realizando un levantamiento de planos a escala con medidas y diagramas de recorrido de los flujos equivalentes de los diferentes productos.

Equipos y maquinaria utilizada en la empresa: Para que se pueda realizar una correcta distribución, se debe disponer de información sobre la maquinaria y los equipos que se utiliza para los procesos de fabricación y producción.

Identificación de las dimensiones de la maquinaria y equipos de almacenaje: se presenta con el fin de presentar un resumen de las dimensiones destinadas para cada máquina o equipo de almacenaje.

Realizar un análisis del proceso productivo, para describir los procesos de producción, fabricación y desplazamiento de material.

4.2 Propuesta de Redistribución

La metodología SLP (Systematic Layout Planning), es conocida como la metodología de la Planeación Sistemática de la Distribución en Planta en español. Esta metodología ha sido la más aceptada y comúnmente la más utilizada para la resolución de problemas de distribución en planta a partir de criterios cualitativos, aunque fue concebida para el diseño de todo tipo de distribuciones en planta independientemente de su naturaleza.

Fue desarrollada por Richard Muther en 1961 como un procedimiento sistemático de multicriterio, aplicable tanto a distribuciones completamente nuevas como a distribuciones de plantas ya existentes.

El método, reúne las ventajas de las aproximaciones metodológicas precedentes e incorpora el flujo de materiales en el estudio de distribución, organizando el proceso de planificación total de manera racional y estableciendo una serie de fases y técnicas que, como el propio Muther describe, permiten identificar, valorar y visualizar todos los elementos involucrados en la implantación y las relaciones existentes entre ellos (Muther, 1968).

El método SLP, consiste en cuatro fases o niveles de la distribución en planta, que además pueden superponerse uno con el otro, son según Muther:

Fase I: Localización. Aquí debe decidirse la ubicación de la planta a distribuir. Al tratarse de una planta completamente nueva se buscará una posición geográfica competitiva basada en la satisfacción de ciertos factores relevantes para la misma. En caso de una redistribución el objetivo será determinar si la planta se mantendrá en el emplazamiento actual o si se trasladará hacia un edificio recién adquirido, o hacia un área similar potencialmente disponible.

Fase II: Distribución General del Conjunto. Aquí se establece el patrón de flujo para el área que va a ser distribuida y se indica también el tamaño, la relación, y la configuración de cada actividad principal, departamento o área, sin preocuparse todavía de la distribución en detalle. El resultado de esta fase es un bosquejo o diagrama a escala de la futura planta. Propuesta de distribución en planta de una fábrica de muebles como mejora de la productividad

Fase III: Plan de Distribución Detallada. Es la preparación en detalle del plan de distribución que incluye la planificación de donde van a ser colocados los puestos de trabajo, así como la maquinaria o los equipos.

Fase IV: Instalación. Esta última fase implica los movimientos físicos y ajustes necesarios, conforme se van colocando los equipos y máquinas, para lograr la distribución en detalle que fue planeada.

4.3 Metodología Propuesta para el Plan de Mejoramiento al Área de Talento Humano de la Empresa Acemuebles s.a.s

Recolección de la información, para realizar con éxito un proceso investigativo se hace necesario conocer con exactitud las necesidades, prioridades e intereses de la comunidad y para lograrlo se debe conocer lo que las personas piensan y sienten sobre los temas a intervenir y cómo son afectadas. Para acceder a esto se hace necesario realizar un adecuado proceso de recolección de datos.

La investigación está basada en el método cuantitativo y la técnica utilizada en la encuesta o cuestionario.

Etapa 1

Caracterización de la formación y desempeño del talento humano en Acemuebles S.A.S

El Objetivo es caracterizar las particularidades en la formación, ejercicio y desempeño del talento humano que labora en la empresa.

Método Revisión documental y de bases de datos, encuestas y entrevistas semi estructuradas.

Etapa 2

Elementos clave para el diseño de un plan de mejoramiento de la gestión y desarrollo del talento humano en la organización.

Se entregan conceptos generales para la elaboración de un diagnóstico de gestión del talento humano y elementos claves sobre los modelos de gestión y desarrollo del talento humano en las organizaciones, tales como el análisis ocupacional, la selección de persona, la escala salarial, la evaluación del desempeño, los procesos de capacitación y la gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

Etapa 3

Incidencia del talento humano en la oportunidad de los servicios En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño. Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados - el talento humano - tienen una importancia sumamente considerable. El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos.

4.3.1 Cuestionario. La encuesta es una técnica de interrogatorio que emplea un cuestionario el cual se define como un conjunto de preguntas respecto a una o varias temáticas a consultar. Para esta investigación la encuesta cuenta con 11 preguntas con 5 opciones de respuesta las cuales tiene el siguiente un valor respectivo:

0: No sabe; 1: No cumple; 2: Cumple insatisfactoriamente; 3: Cumple aceptablemente; 4: Cumple en alto grado.

4.3.1.1 Preguntas abiertas. ¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?

¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los servidores idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?

¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo servidor conozca la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?

¿La entidad realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?

¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los servidores en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el quehacer institucional de la entidad?

¿La entidad adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?

¿Son consultados los servidores sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo?

¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?

¿La entidad adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?

¿La entidad adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios?

¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?

Aplicación de Cuestionario al área de talento humano

Recolección de la información y presentación de resultados

Identificación de fortalezas y debilidades de los procesos realizados al área de talento humano

Propuesta de mejoramiento a los procesos del área de talento humano.

5. Diagnóstico del Estado Actual de la Distribución de la Planta de Acemuebles S.A.S.

El presente capítulo se realiza para cumplir con el primer objetivo del proyecto, se realiza el diagnóstico para conocer el estado actual de la empresa respecto a la distribución de la planta y de esta manera tener un punto de partida claro para la correcta implementación del plan de mejora, en primer lugar se presenta una breve descripción de la organización, seguido de los materiales y equipos que son necesarios para la ejecución de los procesos con los que cuenta Acemuebles, por último para conocer de manera concreta si la distribución actual de la planta cumple con los requisitos y ayuda a la eficiencia, eficacia y productividad del ciclo del proceso se realiza un estudio de tiempos y con un benchmarking se compara los resultados con empresas similares del sector.

Primero fue primordial elegir el producto de los que fabrica actualmente Acemuebles, el cual se le realizará el estudio y posterior será el escogido para la realización del plan de mejora de la reubicación de la planta. Para elegir el producto más importante, el autor del proyecto elaboró una matriz donde se compararon variables importantes como las de rotación, beneficio y coste de fabricación, esta valoración y evaluación se realizó con la colaboración del gerente de la empresa para tener un compromiso de las partes interesadas y tomar la mejor decisión en beneficio de la empresa. A continuación, se evidencia la matriz con sus respectivas calificaciones.

Tabla 4. *Matriz de priorización para los productos terminados*

Matriz de priorización para los productos terminados	
Mesones en acero	
Variables de clasificación	Clasificación
Mayor rotación	6
Costo	6
Beneficio	5
Total	17
Porcentaje de clasificación	57%
Divisiones de baño	
Variables de clasificación	Clasificación
Mayor rotación	8
Costo	6
Beneficio	7
Total	21
Porcentaje de clasificación	70%
Estufas Industriales	
Variables de clasificación	Clasificación
Mayor rotación	6
Costo	6
Beneficio	5
Total	17
Porcentaje de clasificación	57%
Campanas	
Variables de clasificación	Clasificación
Mayor rotación	6
Costo	5
Beneficio	5
Total	16
Porcentaje de clasificación	53%
Freidoras	
Variables de clasificación	Clasificación
Mayor rotación	7
Costo	5
Beneficio	4
Total	16
Porcentaje de clasificación	53%

Nota: Productos con alto índice de fabricación en la empresa Acemuebles s.a.s.

Teniendo como base las diferentes líneas de producción, el autor del proyecto de la universidad Santo Tomas, decide manejar el producto de división de baños, la cual nos brinda beneficios en costo-beneficio y según el historial de ventas es el producto que mayor rotación tiene en la empresa.

5.1 Historia de Acemuebles S.A.S.

Es una empresa que nace en el 2003 por mutuo acuerdo de los socios, a través de la liquidación de Acero Sical la cual ya tenía una amplia trayectoria en el mercado que fue delegado a Acemuebles Ltda, dando cobertura a todo el mercado del Nor-oriente colombiano satisfaciendo las necesidades de personas particulares y constructoras, elaborando manufacturas en acero inoxidable y muebles para cocina, actualmente por inconvenientes de los socios la empresa Acemuebles Ltda, paso a ser Acemuebles S.A.S quedando como único propietario y representante legal el señor Gildardo Garatejo Chilatra quien cuenta con un grupo altamente capacitado de colaboradores que garantiza la calidad, diseño e innovación en los productos que se fabrican.

5.2 Descripción del Proceso de Producción

Planeación del proceso

Se realiza el pedido de las láminas en acero inoxidable según la cantidad del producto a realizar por lo general para un módulo de baño se gasta entre 4 a 5 láminas dependiendo de las medidas, el material tarda en llegar 2 días y desde ese momento se comienza a procesar.

Para poder entregar el pedido a tiempo se pide un plazo de 15 días esta fecha también varía dependiendo de la cantidad a fabricar.

Llegada de materia prima.

El jefe de planta recibe diariamente la materia prima, esta ingresa a la planta en guacales o por unidad dependiendo de la cantidad que se necesite

Verificar estado de la materia prima

El jefe de planta verifica el contenido de los pedidos y la calidad después son ubicadas al fondo de la planta, estas láminas ya vienen en papeladas lo cual nos reduce un proceso,

Coordinar materia prima a usar

El jefe de planta coordinará que cantidad de materia prima que se necesitará para el trabajo que se realizará, posteriormente se escoge la lámina que se va a transformar dependiendo el producto a fabricar se observa de que calibre se necesita (calibre 18, 20)

Trazo

El operario debe iniciar la producción, se procede a trazar para lo cual se utiliza unas plantillas.

Cortar

El operario procede a cortar el material para lo cual se utiliza la cinzaya de metro o la cinzaya manual.

Doblar

Estando marcadas las medidas, el operario procede a doblar el material en la dobladora y se deja listo para soldar.

Clasificación de residuos

El operario debe clasificar los residuos o sobrantes e irlas depositando en las canecas de aseo.

Soldadura

En el proceso de soldadura se utiliza: carbón para apuntar y realizar los puntos por donde se va a unir el producto y seguidamente se suelda con tiras de aporte, tungsteno y argón

Pulimento

Pulimento y acabado en donde se utiliza una lija para darle uniformidad al producto, una pasta de pulimento para darle brillo a los orillos para lo cual se utiliza una roto esfera y la felpa de trapo.

Producto final

Terminado este proceso el producto está listo para enviar o instalar con la etiqueta personal de Acemuebles S.A.S.

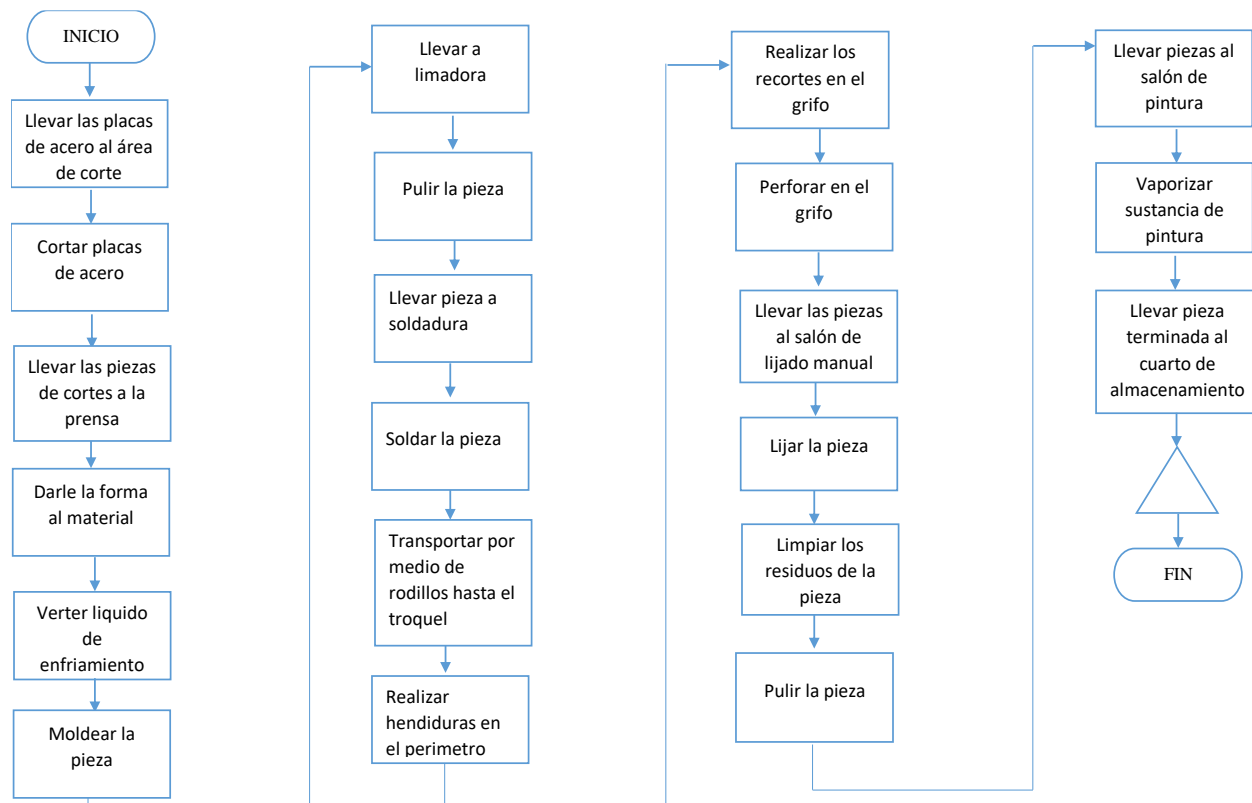


Figura 1. Diagrama de flujo del proceso fabricación división de baños.

5.3 Producto en Acero Inoxidable

5.3.1 Divisiones de baño. Características generales de fabricación: lamina de acero inoxidable RF304 calibres 20 (austenitico – antiácidos) con todas las juntas soldadas y pulidas finamente, superficie interior satinada y exteriormente lleva el contorno brillado.

5.3.2 Maquinaria y herramientas.



Figura 2. Maquina dobladora



Figura 3. Maquina cizalla



Figura 4. Herramientas de corte



Figura 5. Equipo de soldadura



Figura 6. Herramientas de mano

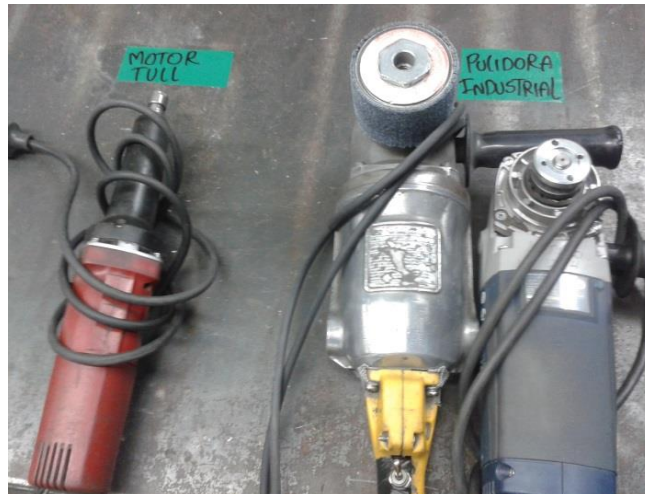


Figura 7. Herramientas de pulido



Figura 8. Herramientas de lijado



Figura 9. Recipiente de residuos



Figura 10. Divisiones de baños

5.4 Estudio de Tiempos

Hoy en día las empresas y las grandes industrias buscan herramientas que les permitan lograr un factor diferenciador para ser competitivos en los diferentes sectores del mercado, por tal motivo Acemuebles S.A.S. en su cultura de mejoramiento continuo busca mediante la redistribución de la planta aumentar la productividad en sus procesos, pero antes de la implementación de la mejora fue necesario realizar un estudio de tiempos para conocer el estado actual de la misma. La mejora del proceso lleva a obtener la calidad esperada como sinónimo de excelencia, minimizando el desperdicio de tiempo, esfuerzo y materiales, aumentando así la eficiencia de la organización.

Página	1 de 1	Metodo actual	x	Metodo propuesto	
Proceso	Elaboración		divisiones de baño		
Resumen			Operación	Transporte	Almacenamiento
Cantidad total	21		13	8	1
Tiempo total (seg)	60460		57520	2940	

Actividades		●	■	➔	◐	▼	TIEMPO (seg)
1	Llevar placas de acero a las tijeras cortadora				○		600
2	Cortar placas de aceros	○					10800
3	Llevar la pieza a la prensa				○		360
4	Dar forma al material	○					3600
5	Verter liquido de enfriamiento	○					120
6	Moldear la pieza	○					3600
7	Transporte automatico a limadora				○		180
8	Pulir la pieza	○					3600
9	Transportar a soldadura				○		360
10	Soldar la pieza	○					14400
11	transportar por medio de rodillos hasta el troque				○		360
12	Hacer endiduras en el perimetro	○					3600
13	Recortar en el grifo	○					2500
14	Perforar en el grifo	○					1500
15	Llevar a el salon de lijado manual				○		400
16	Lijar la pieza	○					7200
17	Limpiar pieza	○					1200
17	Pulir la pieza	○					3600
18	Llevar al salon de pintura				○		200
19	Vaporizar sustancia de pintura	○					1800
20	Llevar al cuarto de almacenamiento				○		480
21	Almacenamiento					○	

Figura 11. Diagrama de flujo de proceso de divisiones de baño.

Para el estudio de tiempos en la empresa Acemuebles se tuvo en cuenta las etapas que se mencionan a continuación.

Etapa 1. Selección del trabajador.

Se seleccionaron los empleados de cada área para la realización del proceso, se explicó de una manera sencilla en qué consistía el estudio y se enfatizó que ejecutarán las labores como lo hacen normalmente, sin ningún tipo de presión, esto con el fin de tomar los tiempos sin sesgo en los resultados.

Etapa 2. Identificación del ciclo de trabajo

El ciclo será la unidad de división de baño.

Etapa 3. Elementos del ciclo del trabajo

Tabla 5. Elementos del ciclo del trabajo para el proceso de divisiones de baños

VALORACION	
ELEMENTOS	Coordinación de materia prima
	Trazo
	Corte
	Doblar
	Clasificación de residuos
	Soldadura
	Lijado
	Pulimiento
	Producto final

Nota: Procesos de fabricación de productos en la empresa Acemuebles S.A.S.

Tabla 6. Tiempos horas observadas por ciclos

		Tiempos (horas) observados por ciclos				
		C1	C2	C3	C4	C5
	VALORACION	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>
Elementos	Coordinación de materia prima	1	1.1666	1,20	1	1,30
	Trazo	3	3.5	3,5	3	3
	Corte	2	2	2,5	2	2
	Doblar	3	3	3	2,5	3
	Clasificación de residuos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Soldadura	3	3	3	3,5	3,5
	Lijado	3.5	3.5	3.5	3,8	3.7
	Pulimiento	2	2	2,5	2	2,5
	Producto final	1	1	1	1	1

Nota: Toma de tiempos de las divisiones de baño en la empresa Acemuebles S.A.S.

Tabla 7. *Tiempo estándar en horas*

		Tiempos (horas) observados por ciclos					
Valoración		C1	C2	C3	C4	C5	Promedio
Elementos	Coordinación de materia prima	1	1	1,2	1	1,3	1,13332
	Trazo	3	3,5	3,5	3	3	3,2
	Corte	2	2	2,5	2	2	2,1
	Doblar	3	3	3	2,5	3	2,9
	Clasificación de residuos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	Soldadura	3	3	3	3,5	3,5	3,2
	Lijado	3,5	3,5	3,5	3,8	3,7	3,6
	Pulimento	2	2	2,5	2	2,5	2,2
	Producto final	1	1	1	1	1	1

Nota: Ponderación de la toma de tiempos de las divisiones de baño en la empresa Acemuebles S.A.S.

Para la determinación del tiempo asignado se tomó como base un suplemento del 12%, debido a que el trabajo se considera como labor mediana a pesada.

Tabla 8. *Tiempo asignado*

		Tiempo normal	Suplementos	Tiempo asignado
Elementos	Coordinación de materia prima	1,13332	12%	1,2693184
	Trazo	3,2	12%	3,584
	Cortar	2,1	12%	2,352
	Doblar	2,9	12%	3,248
	Clasificación de residuos	0,5	12%	0,56
	Soldadura	3,2	12%	3,584
	Lijado	3,6	12%	4,032
	Pulimento	2,2	12%	2,464
	Producto final	1	12%	1,12
				22,2133184

Nota: Tiempo final de fabricación de las divisiones de baño en la empresa Acemuebles s.a.s.

El tiempo estándar para realizar una división de baño en la situación actual de la distribución de la planta en Acemuebles S.A.S., y teniendo en cuenta las distancias entre máquina y máquina y el desorden que se evidencia en las imágenes mostradas anteriormente es de aproximadamente 22 horas con 21 minutos, con jornadas de trabajo de 8 horas diarias, lo que equivale a 2 días y 6 horas con 21 minutos del tercer día laborado. Utilizando la metodología del Benchmarking se tuvo como referencia que empresas similares del sector en la fabricación de una división de baño aproximadamente en su ciclo de producción gastan 18,5 horas.

Se tomaron como referencia las siguientes empresas para el proceso de divisiones de baño en acero inoxidable, con el fin de conocer el tiempo estimado en que tarda este proceso en cada empresa.

Tabla 9. *Benchmarking en el sector*

Nombre de empresa	Proceso	Tiempo Estimado (h)
Encristal S.A.S	Divisiones de baño en acero inoxidable	17,5
Vidrio templado vitem	Divisiones de baño en acero inoxidable	20
Glass construction	Divisiones de baño en acero inoxidable	18

Nota: Tiempo de fabricación de las divisiones de baños frente a los competidores.

Teniendo en cuenta el estudio de tiempos que se realizó en la planta de Acemuebles en el proceso de divisiones de baños, se conoció de manera más concreta la ineficiencia y retrasos en el ciclo del proceso debido a diferentes variables, como los tiempos de desplazamiento y la fatiga que este generaba en los operarios, la distribución de la planta no es adecuada de acuerdo al flujo

de transporte de los diferentes materiales y productos, la mayoría de las veces recorre distancias muy largas y otras veces se cruza con otros transportes y flujo de material. El manejo de cargas por parte del operario y las distancias recorridas teniendo en cuenta la distribución de la planta, tiene como resultado que el operario presente fatiga prematuramente y disminuya su ritmo de trabajo lo que afecta los tiempos y la productividad del proceso, tal como se evidencia en las siguientes imágenes y distribución de la planta actual:

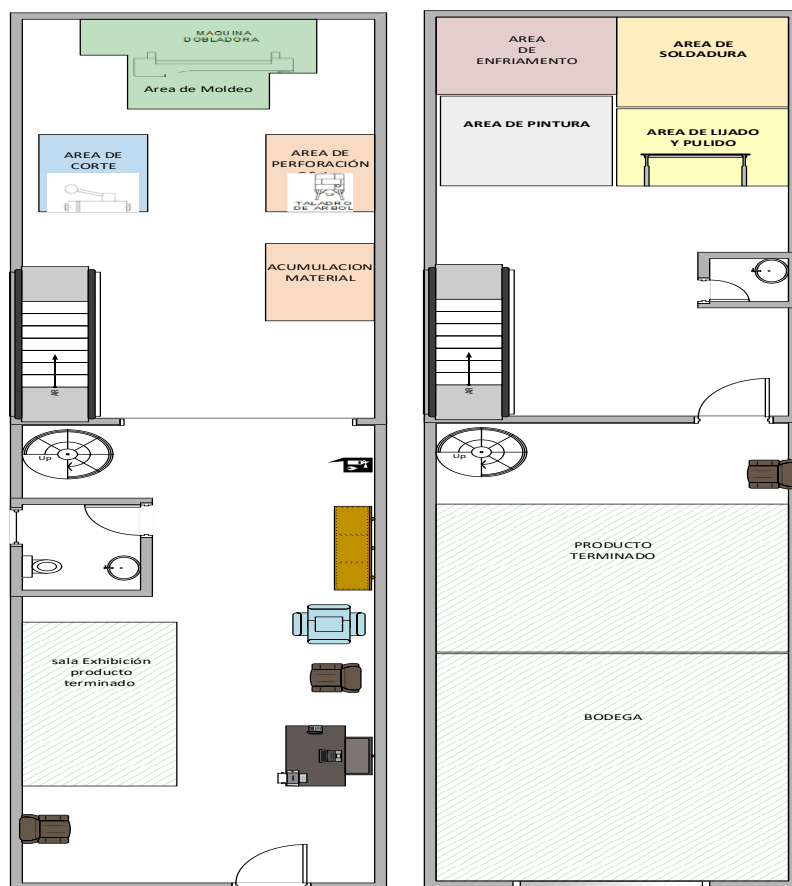


Figura 12. Distribución actual de la empresa Acemuebles s.a.s.



Figura 13. Planta actual de la empresa Acemuebles S.A.S.



Figura 14. Área de carpintería de la empresa Acemuebles S.A.S.



Figura 15. Área de almacenamiento de la empresa Acemuebles S.A.S.

Por lo anterior, se propone realizar una nueva redistribución de la planta de Acemuebles que contribuya al mejoramiento continuo de la empresa y aumente la productividad y la eficiencia de este.

5.5 Indicadores de Productividad

Debido a los procesos realizados en la empresa Acemuebles s.a.s se determinó formar 3 indicadores para analizar la productividad, para determinar si se está cumpliendo con los indicadores establecidos se tiene en cuenta los siguientes criterios: Si el porcentaje del producto terminado nos arroja superior a uno indica que estamos sobrepasando los tiempos de entrega establecidos, pero si por lo contrario es menor de uno o igual nos indica que los tiempos de entrega están bien de acuerdo a los señalados para el cliente.

5.5.1 Índice de tiempo total de proceso. Para analizar y controlar los tiempos transcurridos entre la orden de pedido y entrega del producto terminado al cliente, se toma la línea de divisiones de baño la cual es la que se ha presentado como proceso durante el proyecto, se utiliza las fechas de entrega que se establecen para los clientes al momento de hacer el contrato, para cada contrato se determina un tiempo de entrega de 15 días, se tomaron 4 entregas que se hicieron en los meses de septiembre a diciembre del año 2019 donde se tomó la fecha establecida para la entrega y la fecha real de cuando se entregó.

Tabla 10. *Tiempo de entrega del producto al cliente*

Ítem	Descripción	Fecha de inicio de contrato	Fecha establecida de entrega	Fecha real de entrega
1.	División de baño	04 de septiembre del 2019	18 de septiembre del 2019 (15 días)	23 de septiembre del 2019 (20 días)
2.	División de baño	01 de octubre del 2019	15 de octubre del 2019 (15 días)	24 de octubre del 2019 (24 días)
3.	División de baño	22 de octubre del 2019	5 de noviembre del 2019 (15 días)	11 de noviembre del 2019 (21 días)
4.	División de baño	19 de noviembre del 2019	3 de diciembre del 2019 (15 días)	12 de diciembre del 2019 (21 días)

Nota: Cantidad de entregas realizadas en la empresa Acemuebles s.a.s.

$$\text{Producto terminado} = \frac{\text{Tiempo real de entrega}}{\text{Tiempo establecido de entrega}}$$

Tabla 11. *Indicador tiempo de entrega al cliente*

Ítem	Descripción	Fecha establecida de entrega	Fecha real de entrega	de	Porcentaje de producto terminado
1.	División de baño	18 de septiembre del 2019	23 de septiembre del 2019		133%
2.	División de baño	15 de octubre del 2019	24 de octubre del 2019		160%
3.	División de baño	5 de noviembre del 2019	11 de noviembre del 2019		140%
4.	División de baño	3 de diciembre del 2019	12 de diciembre del 2019		140%
Promedio:					143%

Nota: Ponderación de los tiempos de entrega de los productos

5.5.2 Tiempo de ciclo total comparativo vs mercado. Este indicador es un parámetro que nos ayuda a definir el tiempo con el cual se ejecuta un proceso, en donde buscamos comprar el tiempo que toma la empresa en la fabricación de las divisiones de baño, frente al tiempo que gastan otras empresas al momento de producir las mismas divisiones de baño.

$$\text{Tiempo de ciclo total} = \frac{\text{ciclo de produccion de Acemuebles}}{\text{ciclo de produccion de la competencia}}$$

Tabla 12. *Comparación del tiempo del ciclo con la competencia*

Ítem	Proceso	Producción Acemuebles tiempo estimado (h)	Producción competencia tiempo estimado (h)	Porcentaje de ciclo
5.	División de baño	22,21	17.5	126%
6.	División de baño	22,21	20	111%
7.	División de baño	22,21	18	123%
Promedio:				120 %

Nota: Comparación del tiempo de fabricación de las divisiones de baño en la empresa Acemuebles S.A.S.

5.5.3 Índice de recorrido total. Este indicador nos permite establecer el espacio utilizado en la empresa frente al que tiene disponible, logrando determinar si hay lugares con sobrecarga o desocupados, debido a que la inadecuada distribución de la maquinaria, materia prima y oficina afectaría la productividad de la empresa.

$$Utilizacion = \frac{Distancia Actual}{Distancia Inicial}$$

$$Utilizacion = \frac{155 m^2}{181 m^2} \times 100 = 85.63\%$$

6. Desarrollo de la Propuesta de la Redistribución de la Planta

La empresa con su razón social de Acemuebles S.A.S., en su actividad en el mercado en la ciudad de Bucaramanga se encuentra activa hace 16 años y desde que inició operaciones hasta el día de hoy, sus procesos, maquinarias y la forma en que sus operarios laboran no ha cambiado, esto acarrea en su proceso improductividad e ineficiencia lo cual evidencia atrasos respecto a su competencia.

En cuanto al proceso de elaboración de divisiones de baños, actualmente no se maneja ningún tipo de distribución, la maquinaria está ubicada sin tener en cuenta alguna metodología o criterios técnicos de productividad, distribuida en toda la planta sin seguir un orden y sin manejar espacios idóneos.

Acemuebles S.A.S. mantiene stock de inventario por poco tiempo y su materia prima se solicita teniendo en cuenta la demanda del producto, este a su vez a medida que se va produciendo se le

va despachando al cliente, los espacios específicos para el inventario no se encuentran definidos, los operarios normalmente van ubicando el producto terminado cerca de la última máquina que se utilizó para el proceso.

Para la reubicación de la planta es necesario tener en cuenta, el tipo de producto al cual se le realiza el proceso de producción en este caso por ser el más demandado se seleccionó las divisiones de baño, se debe tener en cuenta el correcto manejo de los materiales que se utilizan en el ciclo del proceso, programación, despacho y control del inventario, es importante tener reporte de la demanda, los clientes, proveedores y estandarizar el proceso productivo.

6.1 Diagrama de Relación

El diagrama de relación se realiza con la finalidad para que la alta dirección de Acemuebles en compañía y con el debido asesoramiento del autor del proyecto de la Universidad Santo Tomas de la ciudad de Bucaramanga, establezcan las relaciones entre cada proceso y así encontrar la mejor secuencia para ser lo más productivo, eficiente y eficaz en pro de cumplir el objetivo trazado y aumentar los indicadores de gestión.

Para ejecutar el diagrama de relación la primera actividad que se realizó fue establecer los criterios por los cuales los procesos deben estar cerca o no el uno del otro, en compañía del responsable del proceso se recomendó las tres razones primordiales para relacionar los procesos, después de ser socializados y aprobados se puso en marcha la realización del diagrama de relación.

A continuación, se muestra el tipo de relación entre los procesos y los criterios de valoración de cada uno de ellos. Se evidencia en la tabla número 7.

Tabla 13. Tipo de relación entre los procesos

Código	Prioridad	Líneas	Valor
A	Absolutamente necesaria	=====	4
E	Especialmente importante	=====	3
I	Importante	=====	2
O	Ordinario	=====	1
U	No importante	=====	0
X	Indeseable	-1

Nota: Valoración a cada tipo de línea para definir áreas colindantes.

La tabla de relaciones es una matriz de doble entrada donde se relaciona cada centro de trabajo y se les coloca una letra dependiendo de la importancia de la relación entre ellos. [14]

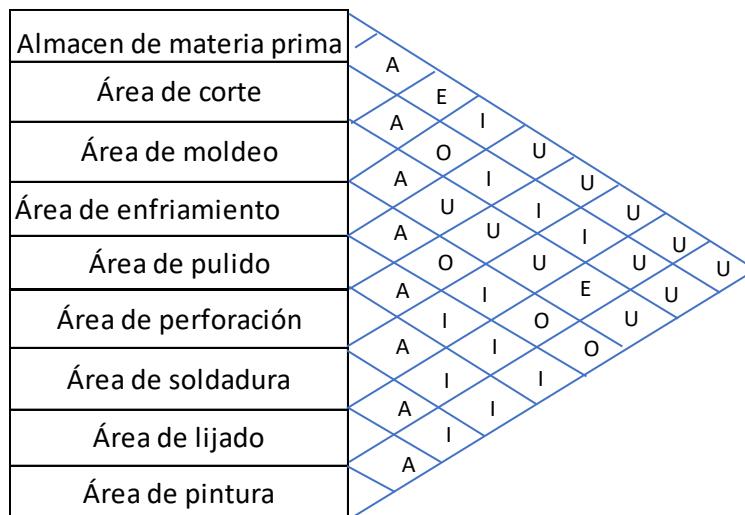


Figura 16. Diagrama de relación de actividades.

A continuación, se muestra el valor del tipo de relación del proceso divisiones de baño elaborada para la respectiva acción de mejora se elaboró con el apoyo de la gerencia y el responsable del proceso. En la tabla número 9 se evidencia lo antes mencionado.

Tabla 14. Valor del tipo de relación entre procesos

Nodos	MP	AC	AM	AE	AP	APE	AS	AL	API
Almacén materia prima		4	3	2	0	0	0	0	0
Área de corte			4	2	2	0	0	0	-1
Área de moldeo				4	2	1	0	0	-1
Área de enfriamiento					4	2	0	0	-1
Área de pulido						4	2	0	-1
Área de perforación							4	2	-1
Área de soldadura								4	-1
Área de lijado									4
Área de pintura									

Nota: Relación numérica de las áreas colindantes.

Después de conocer el valor del tipo de relación del proceso fue necesario elaborar el diagrama de relaciones del proceso. Se evidencia a continuación.

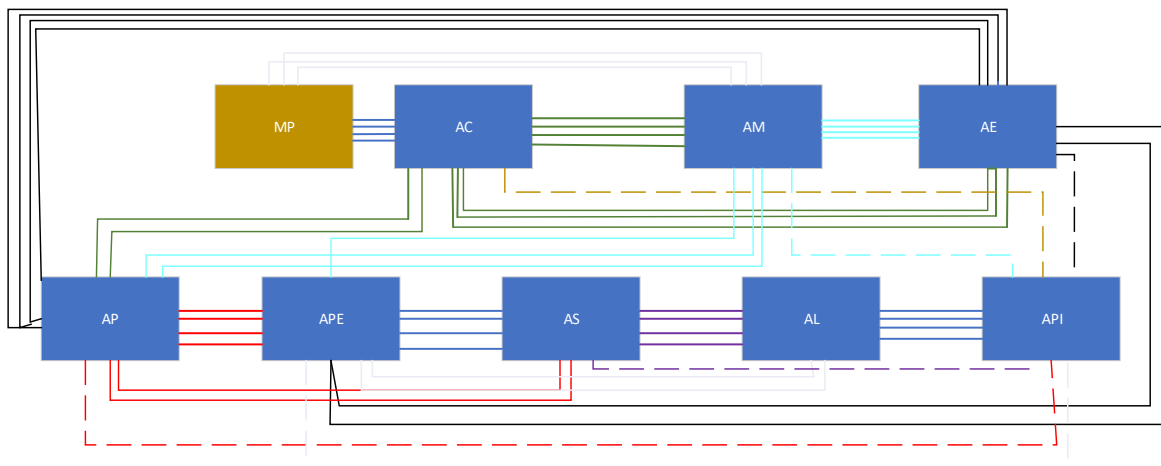


Figura 17. Diagrama de relaciones de proceso.

En la siguiente figura se evidencia la planta Exante de la acción de mejora, esto con el objetivo de realizar una evaluación posterior expost por medio de la ponderación de las respectivas matrices del tipo de relación por procesos.

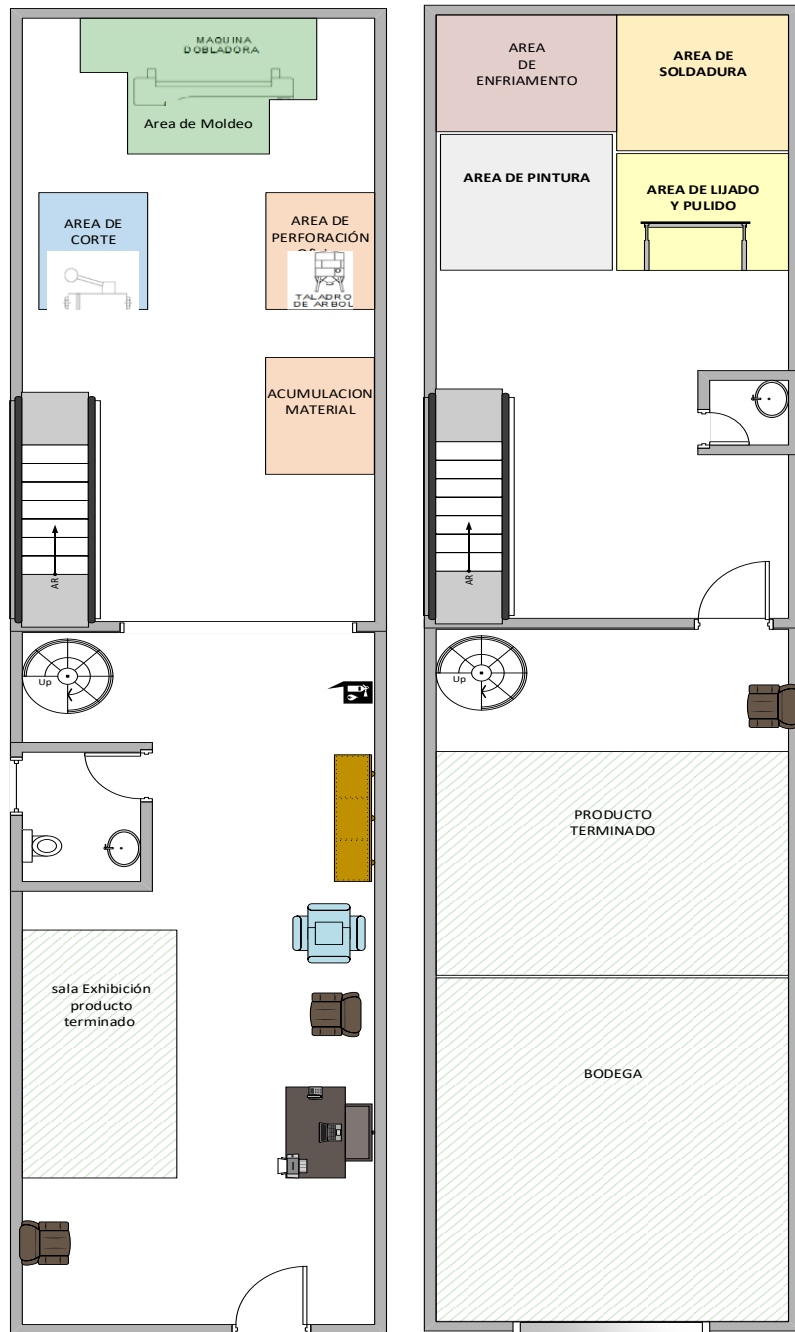


Figura 18. Distribución de la planta exante de la acción de mejora de Acemuebles S.A.S.

Tabla 15. *Valor del tipo de relación entre procesos con ponderación*

Nodos	MP	AC	AM	AE	AP	APE	AS	AL	API	Pondera
Almacén materia prima		3	2	-1	0	0	0	0	0	0
Área de corte			4	-1	-1	0	0	0	-1	4
Área de moldeo				0	0	0	0	0	-1	0
Área de enfriamiento					4	2	0	0	-1	4
Área de pulido						1	4	0	-1	4
Área de perforación							1	1	-1	0
Área de soldadura								4	-1	4
Área de lijado									4	4
Área de pintura										
Total										20

Nota: Ponderación numérica de las áreas colindantes.

6.2 Diagrama de Relaciones de Espacios

Para optimizar el espacio necesario para cada proceso es primordial conocer las medidas de cada una de las maquinas que se utilizan en el proceso y que serán relevantes para el desarrollo de la empresa, el espacio para poder realizarle el mantenimiento preventivo o correctivo según sea el caso a la maquinaria, realizar el seguimiento e inspección del proceso y el espacio utilizado por los operarios. A continuación, se muestra la maquinaria con la que cuenta Acemuebles y las dimensiones de cada una de ellas.

Las dimensiones de la mesa de trabajo de soldadura son de 2.00 m de largo * 1.00 m de ancho * 0,80 m de alto



Figura 19. Mesa de trabajo de soldadura

Las dimensiones de la maquina troqueladora son de 0,80 m de fondo * 1,10 m de alto * 0,40 m de ancho.



Figura 20. Maquina troqueladora

Las dimensiones del equipo de soldadura son de 0,40 m de ancho * 0,60 m de alto * 0,70 m de largo.



Figura 21. Equipo de piso de soldadura

Las dimensiones del taladro de árbol son de 1.00 m de largo* 0,70 m de ancho * 0,85 m de alto.



Figura 22. Taladro de árbol

Las dimensiones de la maquina dobladora son 2,44 m de largo * 1.00 m de ancho * 1,40 m de alto.



Figura 23. Dobladora

Las dimensiones de la maquina guillotina son 0,70 m de ancho * 1.00 m de largo * 0,80 m de alto.



Figura 24. Guillotina de corte

A continuación, se muestra el plano de la distribución de la planta propuesta por el autor del proyecto de la Universidad Santo Tomas de Bucaramanga. El área de la planta es de 21,54 m *4,47 m que equivale a 96,28 metros cuadrados.

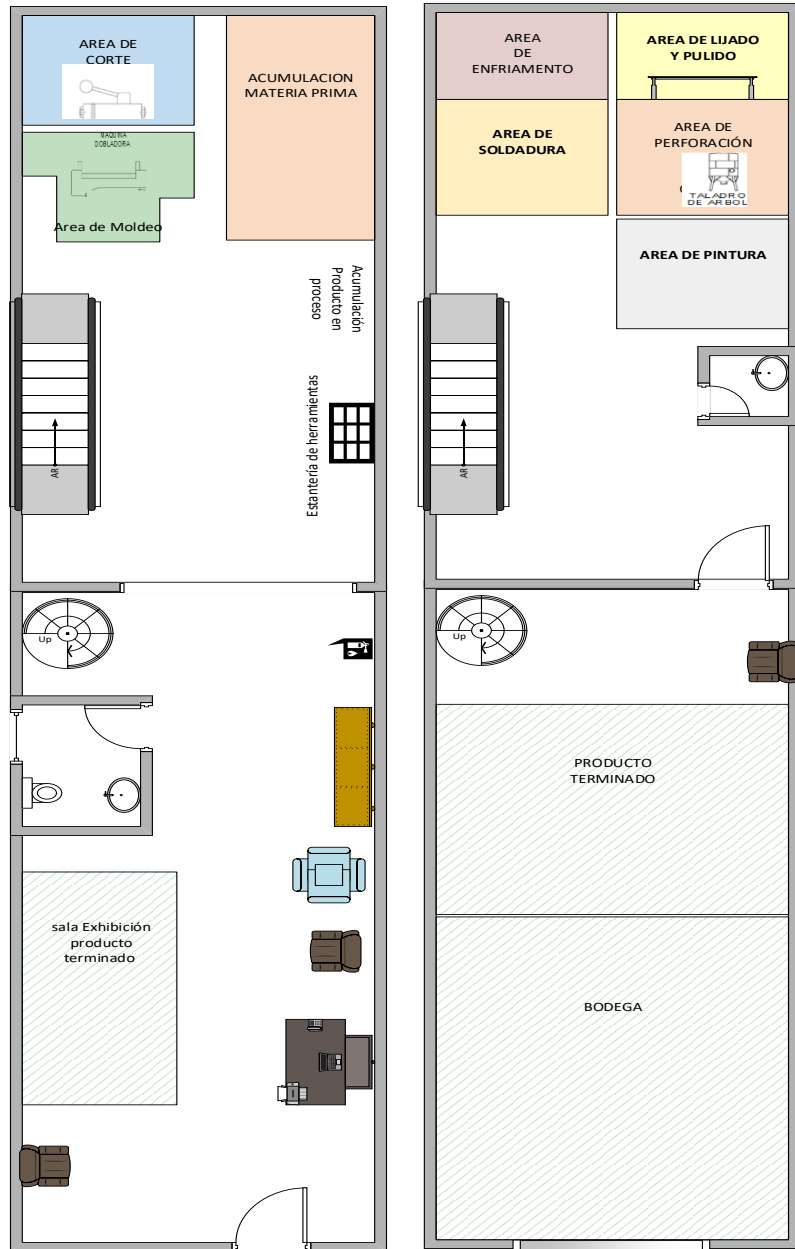


Figura 25. Distribución de la planta de la acción de mejora Acemuebles S.A.S.

Tabla 16. *Valor del tipo de relación entre procesos con ponderación*

Nodos	MP	AC	AM	AE	AP	APE	AS	AL	API	Pondera
Almacén materia prima		4	3	2	0	0	0	0	0	7
Área de corte			4	2	2	0	0	0	-1	4
Área de moldeo				4	2	1	0	0	-1	4
Área de enfriamiento					4	3	0	0	-1	7
Área de pulido						4	2	0	-1	4
Área de perforación							4	2	-1	4
Área de soldadura								4	-1	4
Área de lijado									4	4
Área de pintura										
Total										38

Nota: Nueva ponderación numérica de las áreas colindantes con la metodología aplicada.

Se puede observar con la ponderación de la matriz tipo de relación entre procesos expost, (después de realizar el plan de mejora), y al realizar la respectiva ponderación de las áreas colindantes su resultado en comparación con la evaluación exante (sin realizar el plan de mejora) da mucho mayor, lo que nos indica que la mejora generaría un impacto favorable a la empresa Acemuebles.

7. Resultado de Indicadores

7.1 Índice de Tiempo Total de Proceso

Tabla 17. *Resultado de indicadores*

Ítem	Descripción	Fecha de inicio de contrato	Fecha establecida de entrega	Fecha real de entrega	Porcentaje de producto terminado
1.	División de baño	de 7 de enero del 2020	21 de enero del 2020	20 de enero del 2020	93.33%

Tabla 17. (Continuación)

2.	División de baño	23 de enero del 2020	6 de febrero del 2020	5 de febrero del 2020	93.33%
3.	División de baño	10 de febrero del 2020	24 de febrero del 2020	24 de febrero del 2020	100%
4.	División de baño	2 de marzo del 2020	16 de marzo del 2020	16 de marzo del 2020	100%
PROMEDIO:					96.66%

Nota: Nueva ponderación de los tiempos de entrega de los productos con la metodología aplicada.

Se puede observar que después de las mejoras implementadas en la empresa el porcentaje de cumplimiento en los tiempos de entrega disminuyeron, ya que los desplazamientos entre procesos se redujeron y la producción se hizo más efectiva.

7.2 Índice de Recorrido Total

$$Utilizacion = \frac{Distancia Actual}{Distancia Inicial}$$

$$Utilizacion = \frac{87 m^2}{181 m^2} \times 100 = 48.06\%$$

En este indicador podemos observar que, al reacondicionar la maquinaria y equipos, el área utilizada disminuyó, ya que había sobre carga en los pasillos de la empresa fomentando desorden para la misma y una mala imagen para los clientes, esta distribución nos favorece debido a que se organizaron los espacios para dar cumplimiento a los procesos establecidos.

8. Propuesta de Mejora para el Área del Talento Humano

8.1 Diagnostico a los Procesos de Talento Humano

8.1.1 Metodología para el diseño y aplicación de la guía de diagnóstico. Como primera instancia, se realizó una encuesta que constaba de 13 preguntas abiertas enfocadas en los procesos que se realizan de talento humano en la empresa Acemuebles S.A.S., tales como, selección, inducción, capacitación, bienestar laboral, entre otros. Con el fin de realizar un diagnóstico con los posibles resultados de los procesos de talento humano.

Las encuestas fueron aplicadas al gerente y cada uno de los empleados (10 actualmente), con el objetivo de poder realizar un análisis desde el punto de vista de cada trabajador, y poder identificar las posibles debilidades y fortalezas que se llevan a cabo dentro de los procesos de talento humano.

8.2 Diseño y aplicación de la guía diagnóstico.

8.2.1 Diseño y aplicación de la entrevista. La entrevista fue aplicada a los trabajadores y a la alta dirección, y esta, fue diseñada con preguntas enfocadas a los procesos de talento humano que se presentan en la empresa, como se muestra anteriormente.

Por medio de la entrevista se buscaba conocer el estado de madurez de la empresa en cuanto a todo lo relacionado con la gestión de talento humano.

8.2.2 Recolección de la información. La encuesta constaba de 13 preguntas abiertas, se recolecto la información y tabulo, arrojando el siguiente el resultado.

Teniendo en cuenta que, se podía responder de 0 a 5, siendo, 0= no sabe, 3= cumple aceptablemente y 5= cumple plenamente.

Tabla 18. *Encuesta*

PREGUNTAS	0	1	2	3	4	5
¿El diseño de los perfiles corresponde a la razón de ser de los cargos o empleos?	10					
¿Los perfiles diseñados permiten la selección de los empleados idóneos de acuerdo con los requerimientos de los cargos o empleos?	10					
¿Los procesos de inducción permiten que el nuevo empleado conozca la cultura de la empresa y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones?	10					
¿La empresa realiza diagnósticos sobre los requerimientos de personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos?	10					
¿Los procesos de re inducción permiten la actualización de todos los empleados en las nuevas orientaciones técnicas y normativas que afectan el que hacer institucional de la entidad?	10					
¿La empresa adopta anualmente un plan institucional de formación y capacitación?	10					
¿Son consultados los empleados sobre sus necesidades de capacitación a través de encuestas o reuniones de trabajo?	10					
¿La capacitación recibida contribuye al desarrollo de conocimientos y capacitación para un mejor desempeño en el puesto de trabajo?	10					
¿La empresa adopta y ejecuta programas de bienestar social laboral?	10					
¿La empresa adopta un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios?	10					
¿Los resultados de la evaluación del desempeño sirven de insumo para programar acciones de capacitación y desarrollo de los servidores?	10					
¿La empresa cuenta con mecanismos internos y/o externos para la selección de servidores del nivel gerencial?	10					
¿Existen mecanismos de publicidad y difusión de las prácticas de gestión del talento humano?	10					

Nota: Encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa Acemuebles s.a.s.

Como se puede observar en el resultado arrojado con la tabulación de la encuesta se evidencia que la empresa Acemuebles no sabe en ningún nivel de la organización sobre el proceso de talento

humano y no cumple con ninguno de los ítems, por lo cual se socializa el resultado con la alta dirección y se conoce el punto de partida para la propuesta de mejora del proceso iniciando desde 0 con el diseño de este.

Anteriormente se creía que el valor más importante de una empresa eran sus clientes o usuarios, pero en la actualidad no solo son de gran importancia los nombrados anteriormente, sino sus colaboradores, por lo cual el área de talento humano ha tomado un gran papel en las empresas, con estrategias direccionadas al cumplimiento de los objetivos o metas de la organización. Las cuales inician desde la selección y contratación a fin de buscar el personal idóneo para los cargos asumir.

Los procesos generados y ejecutados en el área del talento humano de la empresa Acemuebles S.A.S., trascienden directamente en el desempeño de sus colaboradores, y su inadecuada gestión puede influir radicalmente en el desempeño de sus funciones generando el incumplimiento de los objetivos de la empresa.

A continuación, se presenta la propuesta de mejora para el proceso de área de talento humano de la empresa Acemuebles S.A.S.

8.3 Preselección del Personal

El responsable del proceso de preselección de personal debe realizar la solicitud de la necesidad del cargo a la alta dirección o Gerente, y se deberá diligenciar el formato preestablecido el cual se nombra (Solicitud de selección y contratación del personal), el cual se encuentra evidenciado en el Apéndice A.

Lo anterior, se realiza con el fin de estandarizar el proceso de preselección de personal en la empresa Acemuebles S.A.S., ya que se evidencio falencias en este proceso. Además, se recomendó

el desarrollo del manual de funciones y responsabilidades para que cada colaborador conozca y tenga en mano las actividades, procedimientos y responsabilidades de las funciones que debe realizar en su cargo. Se evidencia el Manual de Responsabilidad y funciones en el Apéndice B.

8.4 Selección del Personal

Seleccionar a la persona idónea para el cargo requiere de recursos y de tiempo que invierte la empresa, además de que este proceso puede influir en la evolución de la organización.

Una correcta selección de personal debe estar enfocada en detallar el cargo, ya que es importante que el colaborador tenga claro las actividades que debe realizar; y el responsable del proceso, determine el perfil que requiere la empresa y llevar un buen proceso de preselección que le permite hacer un filtro sobre los candidatos; realizar entrevistas; aplicar evaluaciones y realizar la inducción, en donde se debe describir las condiciones del cargo y demás.

Para el proceso de selección en Acemuebles S.A.S., se proponen las siguientes recomendaciones:

Plantear los perfiles con el fin de llevar a cabo un proceso de selección más objetivo, preparar la entrevista con anticipación y no el mismo día de la entrevista, realizar una preselección de los postulantes, ya que el tener una mayor cantidad de candidatos potenciales hace que el proceso sea más competitivo.

8.5 Preparación de la Entrevista

La entrevista es uno de los factores que más influye en la toma de decisión final con respecto a la vinculación de un candidato.

Antes de comenzar la entrevista, un seleccionador, reclutador, jefe o responsable del proceso necesita hacer ciertos preparativos:

Debe conocer detalladamente que busca con el proceso de selección, ya que debe conocer el perfil idóneo que cubrirá la persona seleccionada.

Deberá familiarizarse con el contenido de la hoja de vida del candidato, para no acudir a él constantemente durante la entrevista.

Ser Objetivo, el entrevistador debe ser imparcial y objetivo.

Deberá planificar la entrevista, y prefijar unas líneas generales sobre los temas a tratar y sobre el tiempo disponible.

Después de la entrevista puede anotar comentarios buenos o malos que haya notado en el transcurso de la entrevista.

Los documentos básicos que el entrevistador debería consultar con antelación a la entrevista y que le permitirán preparar su plan de exploración son los siguientes: hoja de vida del candidato y entrevistas anteriores con el candidato.

Disponiendo de esta información, la preparación de una buena entrevista deberá responder a algunas preguntas clave.

8.6 Estrategia de la entrevista

Con el objetivo de recoger la mayor cantidad de información, se recomiendan las siguientes tácticas y estrategias: [15]

Dar al candidato la oportunidad de expresarse y comunicarse de modo abierto, de tal forma que podamos evaluar su capacidad de comunicación interpersonal.

Repasar los aspectos generales de la trayectoria personal y profesional del candidato de forma que conozcamos los aspectos más importantes de su desarrollo pasado.

Explorar la formación teórica y práctica o experimental recibida por el candidato.

Explorar el tipo de responsabilidades que el candidato ha desempeñado hasta el momento.

Explorar en profundidad mediante preguntas para las características de la conducta general del candidato y sus implicaciones en el ámbito profesional. Conocer algunos aspectos generales de las necesidades psicológicas básicas del candidato y de su tipo y perfil de motivación.

Alcanzar una descripción esquemática, pero completa del tipo de candidato que tenemos delante y un primer diagnóstico sobre su idoneidad para el puesto que se selecciona.

Efectuar preguntas abiertas: Cualquier pregunta que pueda ser contestada con “sí o no” o con una sola frase, proporciona únicamente una parte pequeña de la información y no estimula a responder libremente. Por el contrario, las preguntas indirectas, abiertas, estimulan a expresar ideas y dar información que podría no haberse conseguido mediante un acercamiento directo.

Se evidencia en el Apéndice C, el formato para realizar las entrevistas, en el cual se encuentran preguntas que evalúan criterios de conducta profesional y motivacional del candidato.

8.7 Inducción del Personal

Se planteó realizar un programa de inducción, teniendo en cuenta que este proceso permite brindar una orientación sobre las funciones que desempeñará el nuevo colaborador, razón social de la organización, estructura organizacional, misión, visión y demás información relevante, y suelen ser responsabilidad del departamento de recurso humano, y son de gran ayuda para la adaptación y productividad de los empleados. Se evidencia el formato de Inducción en el Apéndice I

Por lo anterior, se propone:

Definir persona o grupo de apoyo para llevar a cabo el proceso de inducción.

Utilización del manual de responsabilidades y competencias.

Todo el personal que ingrese a la empresa debe ser sometido al proceso de inducción.

El programa de inducción, deberá ser evaluado por el responsable del proceso del área de Talento humano.

El programa de inducción puede ser modificado, dependiendo de la necesidad de cambio.

Los puntos que debe contener un Programa de inducción son los siguientes: [16]

Historia de la empresa

Estructura organizacional (organigrama de la empresa)

Objetivos y políticas de la empresa (misión, visión)

Derechos y obligaciones (Reglamento de trabajo, días de pago y salarios, periodo de prueba, vacaciones, permisos, normas de seguridad dentro de la empresa, horarios de trabajo.

Al finalizar la inducción, se le debe entregar al trabajador el manual de responsabilidades y competencias.

Ubicación del empleado en su puesto de trabajo: Objetivo del puesto, Labores a cargo del empleado, Cómo esperas que el empleado desempeñe su trabajo y Otros puestos con los que tiene relación.

Además de lo anterior, se realizó un código de ética para la empresa ACEMUEBLES S.A.S., el cual se evidencia en la carpeta Apéndice D.

8.8 Capacitación al Área de Talento Humano

Se propuso para el proceso de mejora en el área del talento humano de la empresa ACEMUEBLES S.A.S. Tener en cuenta el proceso de capacitación del personal, con el fin de poder aumentar la productividad y eficiencia en las labores que se realizan en cada cargo.

El Objetivo principal de implementar el proceso de capacitación, es lograr la adaptación de los colaboradores para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica en la empresa.

Entre los objetivos principales de la Capacitación se encuentran los siguientes: [17]

Incrementar la productividad Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo Facilitar la supervisión del personal Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.

Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros. Mantener a los ejecutivos y empleados permanentemente actualizados

frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.

Lograr cambios en el comportamiento del empleado con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorio.

El contenido del programa de capacitaciones se debe determinar: de acuerdo a las necesidades de la empresa, el objetivo por el cual se implanta este proceso, hacia quienes va dirigido el programa; que sería todo el talento humano de la entidad, el programa más adecuado cumpliendo con las necesidades y/o requerimiento que imparte la empresa, comunicar y difundir a toda la organización, y por último la implementación del mismo, por lo cual se debe fijar el periodo que ese podría establecer el desarrollo de las capacitaciones. Para lo anterior se propone, para el nuevo empleado destinar un tiempo de una (1) semana, y para cambio de puestos, un periodo de un (1) mes.

La empresa tiene la potestad de modificar los tiempos de capacitación cada vez que lo crean conveniente.

Se elaboró una serie de formatos para darle cumplimiento a lo propuesto con anterioridad, lo cuales se evidencian por los siguientes apéndices: Apéndice E. Solicitud de capacitación, formación o entrenamiento y Apéndice F. Plan de Formación o capacitación y Apéndice G. Asistencia a capacitación o formación.

8.9 Evaluación de Desempeño

Se realizó y estableció el procedimiento para evaluar el desempeño laboral de los colaboradores de Acemuebles S.A.S., mediante un instrumento de evaluación en el marco de sus funciones, responsabilidades y su aporte para el cumplimiento de los objetivos y metas de la entidad. Este procedimiento va dirigido al talento humano y abarca todos los procesos de ACEMUEBLES S.A.S.

El formato de evaluación de desempeño y su proceso correspondiente, se socializaron con el responsable del área de talento humano y fue aprobada por el Gerente, y posterior a esto, se socializo los responsables de los demás procesos de la empresa.

Se elaboró el formato de evaluación de desempeño el cual se encuentra evidenciado en el Apéndice H.

8.10 Bienestar Laboral.

El programa de bienestar laboral tiene como fin, crear, mantener y mejorar las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores. El plan de bienestar laboral aplica para el talento humano de Acemuebles S.A.S.

Se recomendó a la alta dirección incentivar a los trabajadores, para lograr una satisfacción laboral plena a través de planes de integración, celebraciones como el día de: la madre, padre, del trabajador, navidad y otras actividades a tener en cuenta por parte de la empresa.

A los siguientes procedimientos, se les realizó un flujograma para que se tuviera un panorama visual, más claro y concreto de los pasos a seguir para el desarrollo de cada uno de estos. Se evidencia en la carpeta Apéndice J.

Procedimiento selección y contratación del personal, capacitación del personal, evaluación de desempeño y Bienestar laboral.

9. Conclusiones

Mediante el estudio de tiempos, se pudo identificar el recorrido o ciclo que se realizaba en la empresa Acemuebles S.A.S, para el proceso de divisiones de baño, dando como resultado tiempos altos de fabricación (22,21 horas) en comparación con la competencia, con un promedio de (18,50 horas), además, del desgaste por parte de los colaboradores de la entidad, desordenes en las áreas y desperdicio de materia prima, por lo cual, se propuso la estrategia de implementar la redistribución de planta, con el objetivo de incrementar la productividad y eficiencia de los procesos. Para tener un punto de partida en la productividad del proceso de la empresa se diseñaron tres indicadores, para evidenciar de esta manera un punto de partida de mejora, en el primero de estos se determinó medir el cumplimiento de las fechas de entrega de las divisiones de baño que se establecen para los clientes al momento de hacer el contrato denominado índice de tiempo total de proceso cuyo indicador dio como resultado un 143% lo cual nos representa que no se está cumpliendo, con solo ese porcentaje, la fecha pactada con el cliente, el segundo indicador fue de suma importancia para medirnos con nuestra competencia, mediante un benchmarking se conoció el tiempo de ciclo del producto terminado de las empresas que son competencia directa y gracias al indicador tiempo de ciclo total comparativo vs mercado se evidencio los retrasos de

Acemuebles en un 20% , el tercer indicador nos permitió establecer el espacio utilizado en la empresa frente al que tiene disponible, logrando determinar si hay lugares con sobrecarga o desocupados el cual nos dio como resultado un 85.63% de espacio utilizado del área total de la empresa.

La cultura de mejora continua, es esencial para contribuir al logro y cumplimiento de los objetivos y metas de la organización, por tal motivo el desarrollo e implementación de la reubicación de la maquinaria en la empresa de Acemuebles S.A.S, contribuyo en la eficiencia del proceso de estudio, denominado divisiones de baños, en primer lugar, fue primordial el compromiso de la Gerencia y de los colaboradores de la entidad, ya que son ellos a quienes les afectan las dificultades e impactan las posibles mejoras. El diseño del plan de mejora mediante la metodología SLP trajo consigo impactos favorables a la empresa como se evidenció en la comparación de la matriz de ponderación de tipo de relación entre procesos, la matriz con las áreas organizadas mediante la metodología SLP registro una ponderación mayor lo que nos afirma que la propuesta genera valor y las áreas importantes son colindantes entre sí, esto reducirá el tiempo en el recorrido entre áreas y se aumentará la productividad de los operarios. Se midieron los indicadores después de la mejora para determinar la productividad de la empresa con la propuesta implementada y se evidencio una disminución en cada uno de ellos, el indicador índice de tiempo total de proceso arrojó un resultado de 96.5% disminuyó en un 46.5% el indicador, generando satisfacción para cliente en sus tiempos de entrega, el indicador de índice de recorrido total arrojó resultados favorable con un 48.06% lo que nos indicaba que se está aprovechando el espacio de manera más eficiente y genera más productividad en los procesos de la empresa. El plan de mejora, aunque en los objetivos no se encontraba realizarle su implementación la empresa cubrió los costos de esta y se generó un impacto mayor debido a la ejecución y puesta en marcha del mismo.

El desarrollo del plan de mejoramiento al área del Talento Humano de ACEMUEBLES S.A.S., permitió establecer una cultura hacia el bienestar de todos los colaboradores de la empresa, evidenciando la necesidad e importancia de establecer procesos claros y estándares en la organización direccionados a las metas y objetivos estratégicos, gracias al autodiagnóstico se evidenció que no se tenía nada de ese proceso y se determinó que el plan de mejora fuera desde 0, se inició con una encuesta interna para establecer el nivel en que se encontraban en cuanto al proceso de talento humano, después de este proceso se realizaron formularios para preseleccionar al personal idóneo para cada área, junto con el manual de responsabilidades y funciones, planteamos un perfil para cada proceso con el objetivo de preparar una entrevista adecuada para recolectar la información de cada individuo y así brindar la inducción al personal orientada específicamente a cada función desempeñada, también se estableció un código de ética dentro de la empresa para establecer los principios de conducta, valores y trabajo en equipo, igualmente las capacitaciones son fundamentales para aumentar la productividad y eficiencia dentro de la empresa las cuales ameritan una evaluación de desempeño para observar y evaluar cómo se encuentran los colaboradores con el fin de crear un bienestar laboral agradable dentro de ACEMUEBLES S.A.S.

10. Recomendaciones

Realizar señalización y demarcación de espacios para cada área de trabajo esto con la finalidad de mitigar cada uno de los riesgos que se puedan presentar en la empresa.

Se recomienda extender este análisis de indicadores a otras líneas de trabajo.

Es importante que la alta gerencia implemente la documentación y cada uno de los procedimientos que se realizaron para el área de talento humano, de esta manera contribuir a la

cultura de mejora continua de la empresa y ser este el primer paso para el diseño e implementación de un Sistema Integrado de Gestión.

Se recomienda realizar un estudio de métodos de tiempos para controlar las áreas de producción.

Realizar controles preventivos de mantenimiento en la maquinaria para que este no sea un factor que influya en la productividad de cada colaborador.

Es importante colocar instructivos (motivacionales e informativos) dentro de la empresa para que los colaboradores tengan presente los códigos de ética y normas establecidos por Acemuebles S.A.S.

Dar cumplimiento a la propuesta para el mejoramiento continuo dentro de la empresa.

Referencias Bibliográficas

- [1] «ACEMUEBLES,» 2018. [En línea]. Available: <http://acemuebles.com.co/index.php/about-us>. [Último acceso: 2019].
- [2] D. D. Juvé, «Management estratégico. Su aplicación en la gestión del conocimiento y el capital humano,» 2015. [En línea]. Available: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/63884/24/4.%20An%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico.pdf>. [Último acceso: Mayo 2019].
- [3] S. Y. S. Cuervo, «Universidad Javeriana,» 2009. [En línea]. Available: <https://javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis277.pdf>.
- [4] Anonimo, «Universidad Tecnologica de el Salvador,» [En línea]. Available: <http://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/auprides/30060/capitulo%201.pdf>. [Último acceso: Mayo 2018].
- [5] D. I. C. MORAGA, 2017. [En línea]. Available: <http://cybertesis.uach.cl/tesis/uach/2017/bpmfcic266p/doc/bpmfcic266p.pdf>.
- [6] Muñoz Aurelio y Álvarez Zapata Lina, 2012. [En línea]. Available: https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/75757/5/propuesta_redistribucion_planta.pdf.txt. [Último acceso: 2019].


- [7] Guerra Yanez y Moris Anthony, 2006. [En línea]. Available: <https://www.trabajos.pdf4/propuesta-distribucion-equipos-empresa-westalca-ca>. [Último acceso: 2019].
- [8] J. M. Rubén, 2015. [En línea]. Available: http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/149426/TFG_. [Último acceso: 2019].
- [9] L. F. M. BAUTISTA, «Universidad Javeriana,» 2008. [En línea]. Available: <https://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/comunicacion/tesis56.pdf>. [Último acceso: 2018].
- [10] CAMILA JURADO CABALLERO, GERMAN ALFOSO OSMA PINTO, «Docplayer,» 2008. [En línea]. Available: <https://docplayer.es/7199711-Universidad-industrial-de-santander-facultad-de-ingenierias-fisico-mecanicas-escuela-de-estudios-industriales-y-empresariales-bucaramanga>. [Último acceso: 2018].
- [11] J. G. S. Ríos, «Estudios Gerenciales,» 2006. [En línea]. Available: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/. [Último acceso: 2018].
- [12] J. G. S. Ríos, «Estudios Gerenciales,» 2013. [En línea]. Available: <https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php>. [Último acceso: 2018].
- [13] G. C. Hernández, «Redalyc,» 2006. [En línea]. Available: <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503102.pdf>. [Último acceso: 2018].
- [14] M. G. EZKAURIATZA, «UNIVERSITAT DE LES ILLES BALEARS,» 2011. [En línea]. Available:

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/59037/tmge1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Último acceso: Septiembre 2019].

- [15] A. Ansorena. [En línea]. Available: <https://es.slideshare.net/catedradepsicologialaboral/ansorena-cao-pasos-89>.
- [16] «UV,» [En línea]. Available: <https://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccin.pdf>. [Último acceso: 2019].
- [17] C. Josué, «slideshare,» [En línea]. Available: <https://es.net/objetivos-y-funciones-de-la-capacitacin>. [Último acceso: 2019].

Apéndices

Apéndice A. Solicitud de contratación

	SOLICITUD SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL			Código: F - 001			
				Versión: 0.0			
				Páginas: 1 de 1			
Fecha	DD	FF	AA				
Proceso				Perfil			
Responsable				Nuevo	<input type="checkbox"/>	Antiguo	<input type="checkbox"/>
Descripción General							
Sexo							
Maculino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Femenino				
Salario							
Otras consideraciones							
Responsable del Proceso				Gerente			

Apéndice B. Manual de funciones y responsabilidades

1. Objetivo

Establecer las funciones generales, funciones específicas, responsabilidades y perfiles de los cargos de la empresa ACEMUEBLES S.A.S.

2. Alcance

Aplica para todos los procesos de ACEMUEBLES S.A.S.

3. Responsable

Gerente y/o Coordinador Asistencial.

4. Descripción y/o desarrollo

El Manual de responsabilidades y competencias de ACEMUEBLES S.A.S. establece cinco (4) componentes básicos para la descripción de un cargo: Objetivo del cargo, Funciones, Responsabilidades y Perfil del cargo.

4.1 Objetivo del cargo

El objetivo del cargo hace referencia a los resultados específicos que se quieren lograr con el cumplimiento de las funciones dentro de los procesos de la Organización.

4.2 Funciones

a. Funciones Específicas: Como su nombre lo indica, corresponde a las funciones que concretamente debe realizar la persona que ocupe el cargo.

4.3 Responsabilidades

Corresponde a las obligaciones que por razones de las funciones asignadas al cargo es conveniente resaltar, cuando, por razones de estas funciones, existe el compromiso adquirido por

el empleado por concepto de: Custodia y Manejo de Bienes Tangibles, Custodia y Manejo de Bienes Intangibles.

4.4 perfil del cargo

a) Competencias: ACEMUEBLES S.A.S., establece las siguientes competencias laborales para los cargos de la Organización.

Competencias generales para todos los cargos

- Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.

- Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.

- Trabajo en equipo: Trabajar con otras personas de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales.

- Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo.

- Comunicación: Capacidad de expresión oral y escrita para transmitir información relevante de manera clara y precisa.

- Iniciativa: Anticiparse a los problemas, iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar metas concretas.

b) Requisitos: Para determinar los requisitos generales de un empleo se tienen en cuenta Títulos Académicos, Experiencia y Requisitos Especiales.

Educación:

Los títulos académicos corresponden a los obtenidos por estudios de educación formal, en educación media o educación superior.

Los estudios se acreditan mediante la presentación de certificados, diplomas, grados o títulos otorgados por las instituciones correspondientes. Para su validez, requerirán los registros y autenticaciones que determinen las normas legales vigentes sobre la materia.

Experiencia:

Se entiende por experiencia los conocimientos, las habilidades y las destrezas adquiridas y desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión, arte u oficio.

La experiencia se acreditará mediante la presentación de constancias escritas, expedidas por autoridad competente de las respectivas instituciones oficiales o privadas.

PRELIMINARES DEL CARGO	
Denominación del empleo	Soldador
No. Cargos	uno (1)
Dependencia	Gerencia
Jefe Inmediato	Gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Soldar las piezas en acero	
FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizar las tareas previas para el proceso de soldadura. ➤ Interpretar planos para generar la unión soldada, identificando materiales, formas, dimensiones, y características de la soldadura. ➤ Identificar maquinas y/o equipo a utilizar, los accesorios e insumos a emplear y la preparación de la superficie. ➤ Cuidar y mantener en buenas condiciones el equipo de trabajo. ➤ Solicitar el material de trabajo a su jefe inmediato. ➤ Armar la estructura o esqueleto. ➤ Utilizar los equipos y elementos de seguridad y protección personal requeridos en el conformado y armado de componentes y estructuras metálicas. ➤ Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social. ➤ Realizar inventario periódico según requerimiento del empleador. ➤ Desempeñar otras funciones que sean encomendadas por su superior. ➤ Identificar y proponer acciones que propendan por el mejoramiento continuo de su área de trabajo. ➤ Participar en la capacitación y entrenamiento programada para sus cargos. ➤ Informar a su jefe inmediato acerca de condiciones, prácticas y comportamientos que puedan generar riesgo de accidente, enfermedad profesional, afectación a la calidad de los productos, servicios y/o pérdida o afectación de la infraestructura de la empresa. ➤ Mantener su sitio de trabajo limpio y aseado. 	

RESPONSABILIDADES	
Custodia y Manejo de Bienes Tangibles	
Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.	
Custodia y Manejo de Bienes Intangibles	
Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.	
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados: Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad. • Compromiso: Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales. • Trabajo en equipo: Trabajar con otras personas de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de los objetivos organizacionales. • Responsabilidad: Capacidad para afrontar las consecuencias de los propios actos u omisiones y preocupación constante por los asuntos que competen al cargo. 	
Competencias específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación: Determinar eficazmente las metas y prioridades de la Organización, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. • Comunicación: Capacidad de expresión oral para transmitir información relevante de manera clara y precisa. 	
REQUISITOS	
TÍTULOS ACADÉMICOS	Requiere título de bachiller
EXPERIENCIA	Un (1) Año de experiencia

PRELIMINARES DEL CARGO	
Denominación del empleo	Pulidor
No. Cargos	Un (1)
Dependencia	Gerencia
Jefe Inmediato	gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Pulir, repulir y abrillantar las piezas fabricadas según los procesos.	
FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar el metal con el que está fabricada la pieza y seleccionar la técnica idónea para su tratamiento ➤ En el caso de la técnica del pulido manual, identificar y seleccionar las pastas y abrasivos a aplicar sobre la pieza en las distintas etapas de trabajo (esmerilado, desbaste o alisado y abrillantado) y finalmente acometer de forma manual las etapas de esmerilado, desbaste o alisado y abrillantado ➤ En el caso de la técnica del pulido mecánico o por vibración, preparar la carga abrasiva que, posteriormente, estará en contacto con la pieza en el interior de los bombos y máquinas de vibración, supervisar el proceso de conformidad con los parámetros establecidos en el desarrollo de las etapas de pulido (rebarbado, decapado y limpieza, mejora de la calidad superficial y pulido y bruñido, en el pulido a bombo; y desbarbado, descalaminado, rectificado, pulido y acabado y endurecimiento superficial, en el pulido por vibración) ➤ En el caso del pulido electrolítico, preparar la superficie a pulir, determinar la composición y concentraciones de las disoluciones a aplicar y de los parámetros que deberán regir la operación de pulido, preparar los bastidores, preceder a la inmersión de las piezas, y supervisar el proceso ➤ Asumir labores de limpieza y desengrase de las piezas, así como de reposición de piezas ➤ Llevar a cabo tareas de control de calidad, rechazando las piezas no conformes, remitiendo el resto a la sección de acabados ➤ Efectuar tareas de mantenimiento de equipos ➤ Observar las medidas de prevención de riesgos laborales ➤ Utilizar los equipos y elementos de seguridad y protección personal requeridos en el conformado y armado de componentes y estructuras metálicas. ➤ Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social. ➤ Realizar inventario periódico según requerimiento del empleador. ➤ Desempeñar otras funciones que sean encomendadas por su superior. ➤ Identificar y proponer acciones que propendan por el mejoramiento continuo de su área de trabajo. ➤ Participar en la capacitación y entrenamiento programada para sus cargos. 	

<p>➤ Informar a su jefe inmediato acerca de condiciones, prácticas y comportamientos que puedan generar riesgo de accidente, enfermedad profesional, afectación a la calidad de los productos, servicios y/o pérdida o afectación de la infraestructura de la empresa.</p> <p>➤ Mantener su sitio de trabajo limpio y aseado.</p>	
RESPONSABILIDADES	
Custodia y Manejo de Bienes Tangibles	
Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.	
Custodia y Manejo de Bienes Intangibles	
Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.	
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización: promover las metas de la organización y respetar las normas, • Transparencia: Cumplir con la función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad. • Orientación a resultados: cumplir con los trabajos establecidos. 	
Competencias específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaboración: aportar ideas, sugerencias y opiniones. • Creatividad e innovación: desarrollar nuevas formas de trabajo. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. • Comunicación: Capacidad de expresión oral para transmitir información relevante de manera clara y precisa. 	
REQUISITOS	
TÍTULOS ACADÉMICOS	Requiere título de -bachiller
EXPERIENCIA	Dos (2) Años de experiencia

PRELIMINARES DEL CARGO	
Denominación del empleo	Vendedor
No. Cargos	uno (1)
Dependencia	gerente
Jefe Inmediato	gerente

OBJETIVO DEL CARGO	
Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este cliente adquiera el producto ofrecido.	
FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prospección y captación de otros clientes. ➤ Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas. ➤ Presentación de la empresa en su ámbito de actuación. ➤ Concertación de visitas. ➤ Demostraciones y pruebas. ➤ Preparación de ofertas y presupuestos. 	
RESPONSABILIDADES	
Custodia y Manejo de Bienes Tangibles	
Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.	
Custodia y Manejo de Bienes Intangibles	
Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.	
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización: promover las metas de la organización y respetar las normas, • Transparencia: Cumplir con la función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad. • Orientación a resultados: cumplir con los trabajos establecidos. 	
Competencias específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaboración: aportar ideas, sugerencias y opiniones. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. • Comunicación: Capacidad de expresión oral para transmitir información relevante de manera clara y precisa. 	
REQUISITOS	
TÍTULOS ACADÉMICOS	Requiere título de Bachiller

EXPERIENCIA	Dos (2) Años de experiencia en Ventas Intangibles (Asesor Ventas y Servicios, Vendedor de Campo, de preferencia Venta de muebles).
PRELIMINARES DEL CARGO	
Denominación del empleo	Trazador
No. Cargos	uno (1)
Dependencia	operativa
Jefe Inmediato	gerente
OBJETIVO DEL CARGO	
Fabricar las piezas en acero.	
FUNCIONES	
FUNCIONES ESPECIFICAS	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trazar y cortar productos en acero inoxidable conforme a especificaciones de diseño. ➤ Conformar y armar laminas, perfiles y tubos en productos metálicos conforme a especificaciones de fabricación. ➤ Organizar y preparar el sitio de trabajo, maquinas, equipos, herramientas y materiales teniendo en cuenta los procedimientos técnicos. ➤ Trazar y distribuir los desarrollos en el material de manera responsable y honrada para su máximo aprovechamiento. ➤ Seleccionar el proceso de corte de acuerdo al tipo de material, su geometría y dimensiones siendo conscientes de la importancia de esta selección en el acabado de la pieza cortada ➤ Cortar mecánicamente perfiles y tuberías en metales ferrosos y no ferrosos aplicando las normas de seguridad e higiene ambiental. ➤ Utilizar los equipos y elementos de seguridad y protección personal requeridos en el conformado y armado de componentes y estructuras metálicas. ➤ Promover la interacción idónea consigo mismo, con los demás y con la naturaleza en los contextos laboral y social. ➤ Realizar inventario periódico según requerimiento del empleador. ➤ Desempeñar otras funciones que sean encomendadas por su superior. ➤ Identificar y proponer acciones que propendan por el mejoramiento continuo de su área de trabajo. ➤ Participar en la capacitación y entrenamiento programada para sus cargos. ➤ Informar a su jefe inmediato acerca de condiciones, prácticas y comportamientos que puedan generar riesgo de accidente, enfermedad profesional, afectación a la calidad de los productos, servicios y/o pérdida o afectación de la infraestructura de la empresa. ➤ Mantener su sitio de trabajo limpio y aseado 	
RESPONSABILIDADES	
Custodia y Manejo de Bienes Tangibles	
Es responsable de la custodia de los bienes muebles y de todos los demás elementos utilizados en el desempeño de sus funciones.	
Custodia y Manejo de Bienes Intangibles	

<p>Es responsable de la custodia de bienes intangibles registrados en el inventario entregado para su uso y de la correcta administración de la información manipulada en el ejercicio de su labor.</p>	
PERFIL DEL CARGO	
COMPETENCIAS GENERALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la organización: promover las metas de la organización y respetar las normas, • Transparencia: Cumplir con la función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad. • Orientación a resultados: cumplir con los trabajos establecidos. 	
Competencias específicas	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y colaboración: aportar ideas, sugerencias y opiniones. • Creatividad e innovación: desarrollar nuevas formas de trabajo. • Toma de decisiones: Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión. • Comunicación: Capacidad de expresión oral para transmitir información relevante de manera clara y precisa. 	
REQUISITOS	
TÍTULOS ACADÉMICOS	Requiere título de Bachiller
EXPERIENCIA	Dos (2) Dos años de experiencia

Apéndice C. Entrevista

Fecha de recepción:									
Solicitud directa ()	Aviso clasificado ()	Recomendado	()	Por:					
1. Datos Personales									
Candidato:				Cargo:					
Entrevistador:				Cargo:					
Fecha entrevista:									
Autoevaluación de Fortalezas y Debilidades:									
2. Información Familiar									
Nombre del padre:				Ocupación:					
Nombre de la madre:				Ocupación:					
Hijos:				Edades:					
3. Educación									
Estudios realizados:									
4. Experiencia Laboral									
Última empresa:									
Cargo:				Tiempo laborado:					
Salario:				Motivo del retiro:					
Funciones realizadas:									
Empresa:									
Cargo:				Tiempo laborado:					
Salario:				Motivo del retiro:					
Funciones realizadas:									
Empresa:									
Cargo:				Tiempo laborado:					
Salario:				Motivo del retiro:					
Funciones realizadas:									
Empresa:									
Cargo:				Tiempo laborado:					
Salario:				Motivo del retiro:					
Funciones realizadas:									
Otros trabajos y/o periodos de inactividad:									
5. Habilidades a Evaluar									
Calificación:	1-Bajo	2-Medio	3-Alto						
5.1. ORGANIZACIÓN: Describa una situación en la que le correspondió organizar su puesto de trabajo, el sitio estaba en desorden en cuanto a recursos e información. Qué hizo usted?, Cuál fue el resultado?									
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN					CALIFICACIÓN				
					1	2	3		
5.2. TRABAJO EN EQUIPO: Describa una situación en la que le asignaron realizar un trabajo con un grupo de personas, las cuales eran un poco difíciles, cada cual pretendía realizar el trabajo a su manera, otros no opinaban nada al respecto. Que hizo usted?, Cuál fue el resultado?									
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN					CALIFICACIÓN				
					1	2	3		
5.3 RELACIONES INTERPERSONALES: De un ejemplo en el que usted tuvo que mantener un contacto cordial con una persona que no le agradaba, o con un cliente enfurecido y grosero. Qué hizo usted?, Cuál fue el resultado?									
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN					CALIFICACIÓN				
					1	2	3		
5.4 CAPACIDAD DE ANÁLISIS: Describa una situación en la que usted debió analizar una información determinada y posteriormente tomó una decisión al respecto. Que hizo usted?, Cuál fue el resultado?									
DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN					CALIFICACIÓN				
					1	2	3		
* El punto 5.4 solo aplica para los cargos administrativos									
Observaciones:									
Realizada por:					Cargo:				
Firma:									

Apéndice D. Código de ética



Código de Ética

Un código ética, es un conjunto de directrices que tienen por objeto establecer las conductas aceptables para los miembros de un grupo en particular, asociación, o profesión, es decir , fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa, además supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio.

Nuestro código de ética representa el compromiso de la empresa ACEMUEBLES S.A.S por mantener un alto nivel de desempeño, reconocer y otorgar la importancia al cumplimiento de la normatividad, por lo cual toma un importante papel que todos debemos asumir.



El código de ética de ACEMUEBLES S.A.S tomara como base los principios del club rotario, el cual consiste en la Prueba Cuádruple, es una guía de conducta ética sin tonos políticos ni religiosos que usan los rotarios para guiar sus relaciones profesionales y personales, y tiene como objetivo, estimular, fomentar el ideal de servicio como base de toda empresa.

Primero: El desarrollo del conocimiento mutuo como ocasión de servir.

Segundo: La observancia de elevadas normas de ética en las actividades profesionales y empresariales.

Tercero: La puesta en práctica del ideal de servicio.

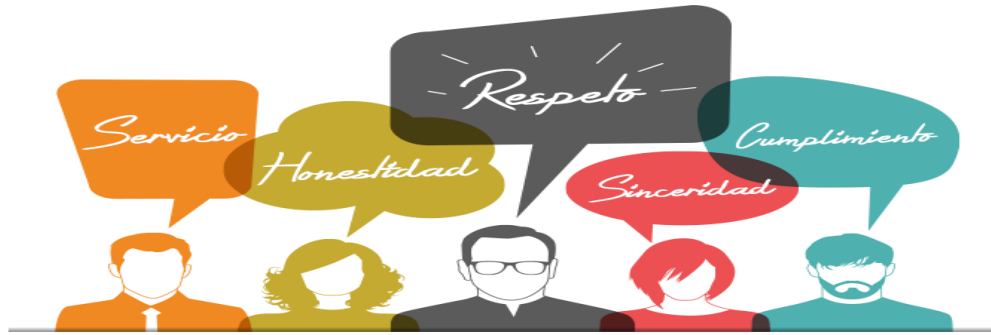
Cuarto: La comprensión, la buena voluntad y la paz entre las naciones, a través del compañerismo de las personas.

La prueba cuádruple, se recita en todas las reuniones y plantea las siguientes preguntas: De lo que pensamos, decimos o hacemos.

1. ¿Es la verdad?
2. ¿Es equitativo para todos los interesados?
3. ¿Crearé Buena Voluntad y Mejores Amistades?
4. ¿Beneficiará a todos los interesados

Principios de Conducta:

1. Se deben realizar todas las actividades basadas en la normatividad y procedimientos establecidos por la empresa.
2. Todas las personas merecen un trato digno, independientemente de sexo, edad, nivel jerárquico o cualquier otra característica.
3. Todos los colaboradores de la empresa ACEMUEBLES S.A.S, deben ser responsables de las decisiones tomadas y asumir las consecuencias de estas mismas, dando respuestas de los propios actos.



NUESTROS VALORES

En Acemuebles S.A.S., reconocemos, valoramos y tratamos de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición.

Somos conscientes de la importancia de las funciones de cada uno en la empresa.

LO QUE HAGO

- Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes.
- La calidad en el servicio es nuestro compromiso y nuestra prioridad es la total satisfacción de nuestros clientes, por esta razón la clave es contar con talento humano

SERVICIO

comprometido con nuestros principios y valores.

- Presto un servicio ágil, amable y de calidad
- Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía para brindar el mejor servicio.
- Estoy atento siempre que se interactúa con otras personas, sin distraerme en ningún momento ya que nuestra prioridad son nuestros clientes.

LO QUE NO

- Nunca actúo de manera discriminatoria, grosera o hiriente, bajo ninguna circunstancia.
- No agredo, ignoro o maltrato de ninguna manera a los clientes ni a los integrantes de la empresa.
- Nunca trabajo con actitud negativa ni petulante.



Cuando se trabaja en equipo, se fortalecen las aptitudes de los miembros y se potencian sus esfuerzos, disminuye el tiempo invertido en las labores y aumenta la eficacia de los resultados en pro del bienestar de los clientes y en el cumplimiento de las políticas y objetivos de ACEMUEBLES S.A.S

**TRABAJO
EN EQUIPO**

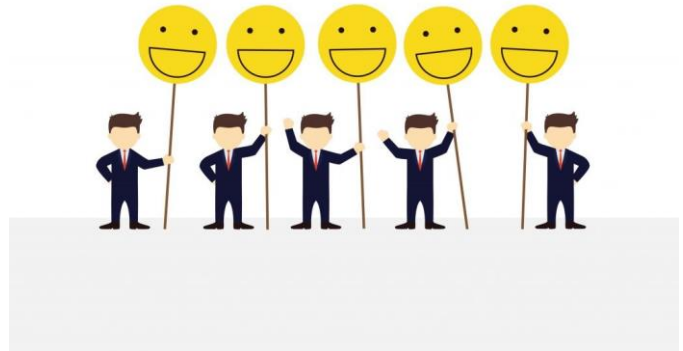
LO QUE HAGO

En Acemuebles S.A.S, creamos un ambiente de confianza, donde todos los talentos humanos de la organización entienden sus roles y estamos comprometidos en ayudarnos cuando lo necesitemos.

El equipo de trabajo de Acemuebles S.A.S persigue las mismas metas y procuran cumplir con la misión y la razón de ser de la empresa.

Los equipos de trabajo se escuchan y retroalimentan. Están dispuestos a cambiar de opinión y a crear estrategias en conjunto.

La alta dirección de Acemuebles S.A.S, guía y orienta a toda la organización hacia el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa, buscando siempre el bien común y el éxito profesional y personal de sus empleados.



LO QUE NO HAGO


- Nunca faltara compromiso por parte del equipo de trabajo por alcanzar la misión, metas u objetivos de la empresa.
- No existirá en ACEMUEBLES S.A.S, personas tóxicas que sean indiferente ante situaciones en específico ni que estén constantemente a la defensiva.

- Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes.
- Actuamos correctamente en beneficio de nuestros clientes.

En ACEMUEBLES S.A.S, nunca nos dejamos de preocupar por el bienestar de nuestros clientes, porque son la parte más importante de nuestra empresa.



Apéndice E. Solicitud de capacitación, formación o entrenamiento

	SOLICITUD DE CAPACITACIÓN, FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO	Código: F- 004
		Versión: 0.0
		Página: 1 de 1

Nombre		Fecha	
Cargo			

El presente cuestionario tiene como finalidad identificar los requerimientos en materia de capacitación, formación y entrenamiento; por lo que agradecemos contestar con claridad los datos que se le solicitan

Para las solicitudes deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

Capacitación: Actividades y acciones tendientes a impartir conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que mejoran el desempeño de los empleados en sus tareas laborales.

Formación: Actividades y acciones para proporcionar y desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos para cumplir con los objetivos estratégico de la organización

Entrenamiento: Se considera un medio para el desarrollo de competencias en als personas a través de la práctica y sí contribuir efectivamente a los resultados de la organización.

De acuerdo a las funciones que desempeña, indique los temas que considera require para un mejor desempeño labora respecto a su cargo y que a la fecha no se haya desarrollado o tenido en cuenta, por favor listar orden de preiodidad

Sugerencias y comentarios acerca de cursos para tener en cuenta dentro del Plan de capacitación.


Apéndice G. Asistencia a capacitación o formación

	ASISTENCIA A FORMACION	Codigo. F - 005
		Versión 0.0
		Fecha de Aprobacion
		pagina 1 de 1


INDUCCIÓN	CAPACITACIÓN	REUNIÓN INFORMATIVA
FECHA:	HORA:	LUGAR:
RESPONSABLE:		
TEMA:		
OBJETIVO:		

N°	NOMBRE DEL ASISTENTE	CARGO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
26			
27			
28			
29			
30			
FIRMA DEL RESPONSABLE:			

Apéndice H. Evaluación de desempeño

	FORMATO EVALUACION DE DESEMPEÑO				Código F - 003		
					Version 0.0		
					Fecha de aprobación		
					Página 1 de 1		
<p>A continuación encontrará una serie de temas que permiten evaluar el desempeño laboral de sus colaboradores en dos niveles: 1.- CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO 2.- CAPACIDADES INDIVIDUALES, que caracterizan su ejercicio laboral. El fin de esta evaluación es identificar las fortalezas y debilidades que requieren mejoras para emprender el programa de compromisos y capacitación.</p> <p>Marque una (X), debajo de la casilla respectiva y asigne la calificación en el rango correspondiente.</p> <p>NOMBRE DEL EVALUADO: _____ CEDULA: _____</p> <p>CARGO: _____ FECHA EVALUACION _____</p> <p>ANTIGÜEDAD: MENOS DE UN AÑO: <input type="checkbox"/> MAS DE UN AÑO: <input type="checkbox"/></p> <p>NOMBRE DEL EVALUADOR: _____</p>							
DIMENSIONES A EVALUAR		RANGOS DE CALIFICACION					
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO	No Satisfactorio 1-2	Aceptable 3	Bueno 4	Sobresaliente 5	Calificacion		
					Autoevaluación	Evaluador	Final
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO							
1. CONOCIMIENTO DE LA LABOR: Grado de conocimiento de la tarea que desempeña observada en su ejecución	Conocimiento Insuficiente	Necesita bastante ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda.	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones sin ayuda.			
2. CANTIDAD DE TRABAJO: Considere el volumen de trabajo producido en condiciones normales. Pase por alto los errores.	Trabajador muy lento	Trabaja con rendimiento aceptable	Produce un buen volumen	Trabajador veloz, generalmente buen productor.			
3. CALIDAD DE TRABAJO: Considere la pulcritud y seguridad de los resultados, sin atender el volumen o cantidad.	Demasiados errores o rechazos.	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	Generalmente pulcro. Solo tiene algunos errores o rechazos.	Es muy exacto. Practicamente no comete errores.			
4. RESPONSABILIDAD: Se refiere a la dedicación, confiabilidad en su labor y cumplimiento de las funciones del cargo sin requerir vigilancia continua	Siempre requiere de vigilancia y control para la correcta ejecución de la tarea.	Con frecuencia requiere de control y vigilancia para llevar a cabo las tareas asignadas.	Generalmente ejecuta con dedicación y confiabilidad su labor, sin requerir vigilancia continua.	Siempre realiza con dedicación y confiabilidad su labor, sin requerir vigilancia continua. Cumpliendo a cabalidad con los objetivos trazados.			
5. MANEJO Y CUIDADO DE LOS RECURSOS DEL TRABAJO: Capacidad para utilizar correctamente los equipos, herramientas, dotación y bienes asignados con referencia a su cargo	Denota descuido en la utilización de los implementos de trabajo y bienes de la empresa.	El manejo de los implementos de trabajo y bienes de la empresa, no siempre es racional y cuidadoso como debería ser.	Generalmente utiliza de manera adecuada, racional y cuidadosa los equipos, herramientas y bienes de la empresa.	Siempre utiliza de manera adecuada, racional y cuidadosa los equipos, herramientas y bienes de la empresa.			
6. CUMPLIMIENTO DE NORMAS: Grado de cumplimiento de las normas y políticas tanto generales de la empresa, como las específicas de su área de trabajo	Incumple las normas y políticas tanto empresariales como las del área de trabajo.	Con frecuencia incumple las normas y políticas empresariales y del área de trabajo.	Generalmente cumple con las normas y políticas empresariales y del área de trabajo.	Siempre cumple con las normas y políticas empresariales y del área de trabajo.			
7. JUICIO Y SENTIDO COMUN: Hace razonamientos inteligentes, toma decisiones lógicas.	Deficiente, poco digno de confianza.	Su pensamiento suele ser lógico.	Bastante digno de confianza.	Piensa rápida y lógicamente. Se destaca.			
CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO	No Satisfactorio 1-2	Aceptable 3	Bueno 4	Sobresaliente 5	Calificacion		
					Autoevaluación	Evaluador	Final
CAPACIDADES INDIVIDUALES							
10. INICIATIVA: Considere la tendencia a contribuir, desarrollar y realizar nuevas ideas y nuevos métodos.	Rara vez muestra iniciativa.	Muestra iniciativa esporádicamente.	Muy emprendedor.	Su iniciativa repercute en frecuente ahorro de tiempo y dinero.			
8. TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad de convivencia y laboriosidad en condiciones amables y en coordinación con quienes le rodean, fomentando un sano clima laboral	Sus actitudes y comportamientos no favorecen el trabajo en equipo por consiguiente un sano clima laboral.	No siempre denota actitudes y comportamientos favorables para el trabajo en equipo y un adecuado clima laboral.	Sus comportamientos y actitudes favorecen el trabajo en equipo y la sana convivencia, sin embargo puede brindar mayores aportes con el fin de mejorar el clima laboral.	Se destaca por sus comportamientos y actitudes favorables para el trabajo en equipo, fomentando un sano clima laboral.			
9. FLEXIBILIDAD Y CAPACIDAD DE APRENDER NUEVAS TAREAS: Capacidad de cambio ante las circunstancias que lo ameriten con un fin empresarial	Es resistente al cambio y lento para asimilar nuevas instrucciones.	Se le dificulta aceptar los nuevos cambios pese a que finalmente los acepta. Se le deben reiterar las nuevas instrucciones.	Aprende pronto y se adapta a los nuevos requerimientos.	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones.			
10. PARTICIPACION: Interés y participación en los diferentes programas desarrollados con miras al mejoramiento de procesos	No Manifiesta interés en participar en los diferentes programas desarrollados que buscan el mejoramiento de los procesos de la compañía.	Algunas veces participa con interés en las distintas actividades programadas por la empresa.	Generalmente participa de manera activa en los diferentes programas enfocados al mejoramiento de procesos de la empresa.	Se destaca por participar de manera activa en los diferentes programas brindando aportes que facilitan el mejoramiento de los procesos de la compañía.			
CALIFICACION TOTAL. (Promedio de toda la evaluación Final)							
FORTALEZAS				AREAS A MEJORAR			
COMPROMISOS							
_____ FIRMA DEL EVALUADO CARGO : _____				_____ FIRMA DEL EVALUADOR CARGO : _____			

Apéndice I. Formato de inducción

	INDUCCIÓN	Código: F- 006
		Versión: 0.0
		Páginas: 1 de 1
TEMAS INDUCCIÓN		
1	Historia de la entidad.	
2	Misión, Visión	
3	Estructura de la entidad (organigrama)	
4	Pólíticas: Política de Seguridad y salud en el trabajo	
5	Instalaciones	
6	Manual de funciones y responsabilidades	
7	Procedimientos asociados a su cargo	
8	Salario, compensación (primas, bonificaciones, prestaciones, ente otros)	
9	Vacaciones	
10	Evaluaciones médicas ocupacionales	
11	Capacitación y entrenamiento	
12	Horarios de trabajo	
13	solicitud de certificaciones Laborales	
14	Afiliaciones a Seguridad Social	
15		
16		
Firma Responsable del proceso		Firma de trabajador

Apéndice J. Flujograma de los procedimientos para el área de talento humano

1. Objetivo

Asegurar la competencia de los colaboradores de Acemuebles S.A.S., en términos de educación, formación o capacitación, habilidades y experiencia.

2. Alcance

Aplica a todo el personal que aspire a ingresar a la empresa Acemuebles S.A.S.

3. Definiciones y/o abreviaturas

Reclutamiento: Son los procedimientos utilizados para identificar los candidatos con potencial para ocupar los cargos dentro de la organización.

Preselección: Consiste en la selección de los candidatos que cumplen con los requisitos básicos de estudios y experiencia

Inducción: Proceso mediante el cual se busca la apropiación de los conocimientos de los nuevos colaboradores de una empresa en cultura organizacional en las responsabilidades y procedimientos del cargo a ocupar.

Competencia de personal: Conjunto de la cantidad y calidad de una serie de características de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto

4. Responsable

Gerente y/o responsable del proceso

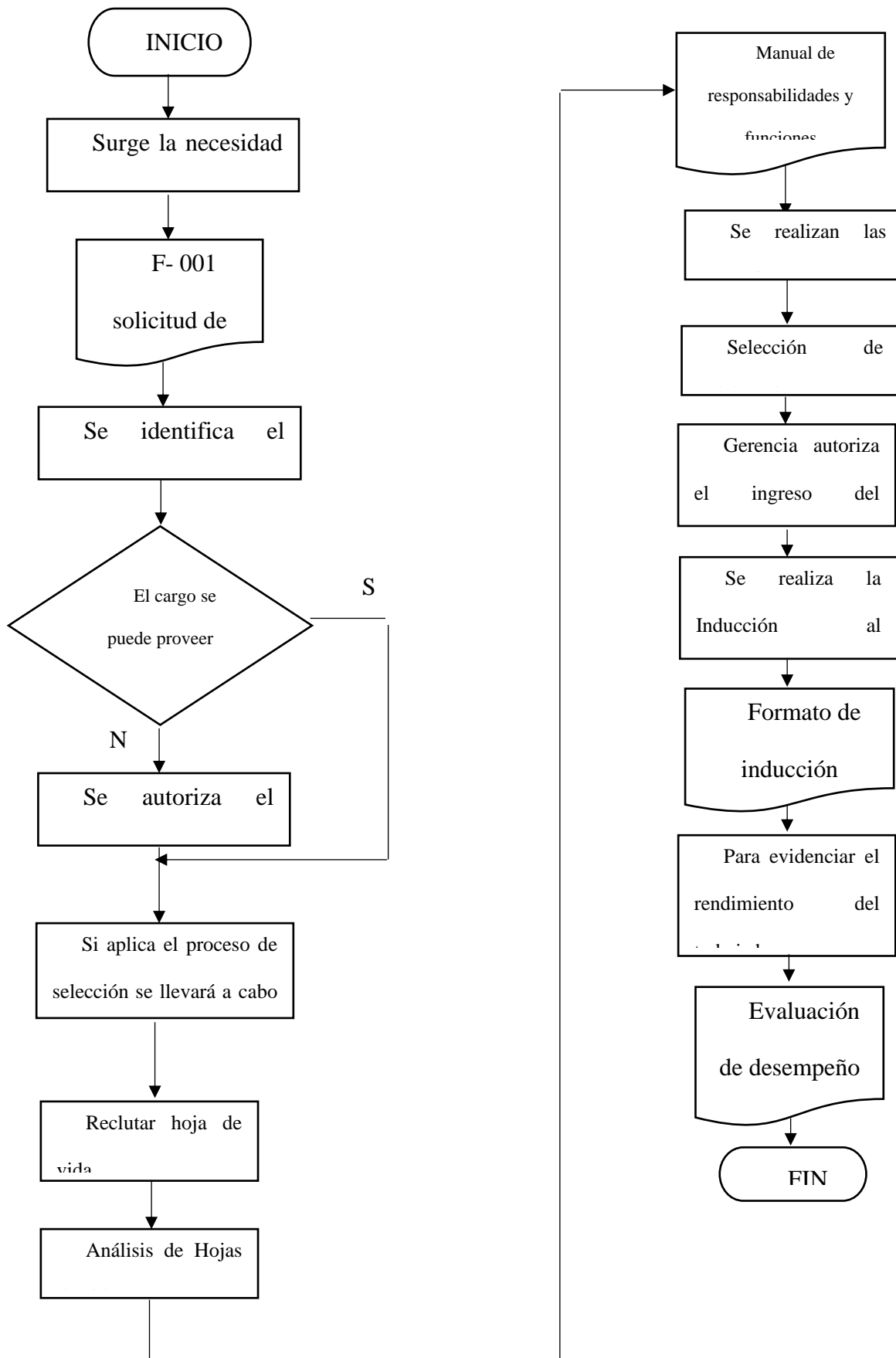
5. Condiciones generales

- Las hojas de vida solo deben ser recibidas por el departamento de Talento humano.

Elección de personal. En esta etapa se realizan las entrevistas y pruebas para que escoger al candidato idóneo para cubrir la vacante, a lo cual se recomienda lo siguiente: Es importante que el equipo o persona responsable de realizar la entrevista sea la persona idónea y capacitada para realizar este proceso.

6. Descripción y/o desarrollo

Se estructura el diagrama de flujo según la descripción de las actividades del procedimiento:



b. Procedimiento de Bienestar Laboral

1. Objetivo

Cumplir con el mejoramiento de las condiciones que favorezcan el desarrollo integral de los colaboradores de Acemuebles S.A.S.

2. Alcance

Aplica a todo el colaborador de la empresa Acemuebles S.A.S

3. Definiciones y/o abreviaturas

Clima organizacional: forma como los colaboradores perciben su relación con el ambiente de trabajo y que determina su comportamiento dentro de la empresa.

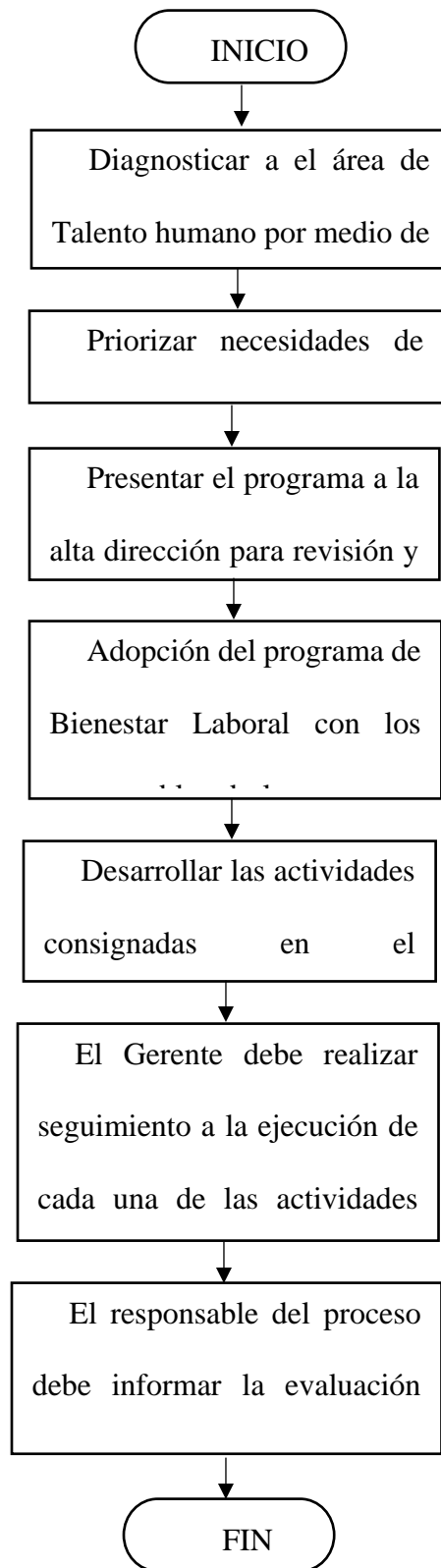
3. Responsable

Gerente y/o responsable del proceso

4. Condiciones generales

Se debe designar un presupuesto anual que satisfaga las necesidades a atender en el desarrollo y ejecución del programa de bienestar laboral.

5. Descripción y/o desarrollo



c. Procedimiento de Evaluación de Desempeño.

1. Objetivo

Evaluar el Talento humano de Acemuebles S.A.S, su desempeño laboral, mediante un instrumento de evaluación en el marco de sus funciones, responsabilidades y su aporte para el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa

2. Alcance

Este procedimiento abarca a todo el talento humano de la empresa Acemuebles S.A.S.

3. Definiciones y/o abreviaturas

Competencia: Es la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. Normalmente se conoce como el conjunto de características y cualidades requeridas para la ejecución de tareas específicas las cuales comprenden los siguientes factores: Educación, experiencia, formación y habilidades.
Educación: Indica el nivel de enseñanza forma (estudios básicos, técnicos, tecnológicos o profesionales) necesarios para el adecuado desempeño del cargo.

Experiencia: índice el tiempo mínimo en trabajos anteriores, que se considera necesario para que el ocupante del cargo logre un estándar de calidad y desempeño aceptables.

Habilidades: Indica las características o cualidades necesarias que requiere el ocupante del cargo para desarrollar las funciones/ responsabilidades y ejercer adecuadamente la autoridad establecida en el Manual de Funciones.

Desempeño: Indica el grado de cumplimiento de las funciones establecida en el Manual de Funciones.

Evaluación de desempeño: Es un proceso para estimar el valor, la excelencia, las cualidades o destrezas de la persona, permite la apreciación del desenvolvimiento del colaborador en el cargo y su potencial desarrollo

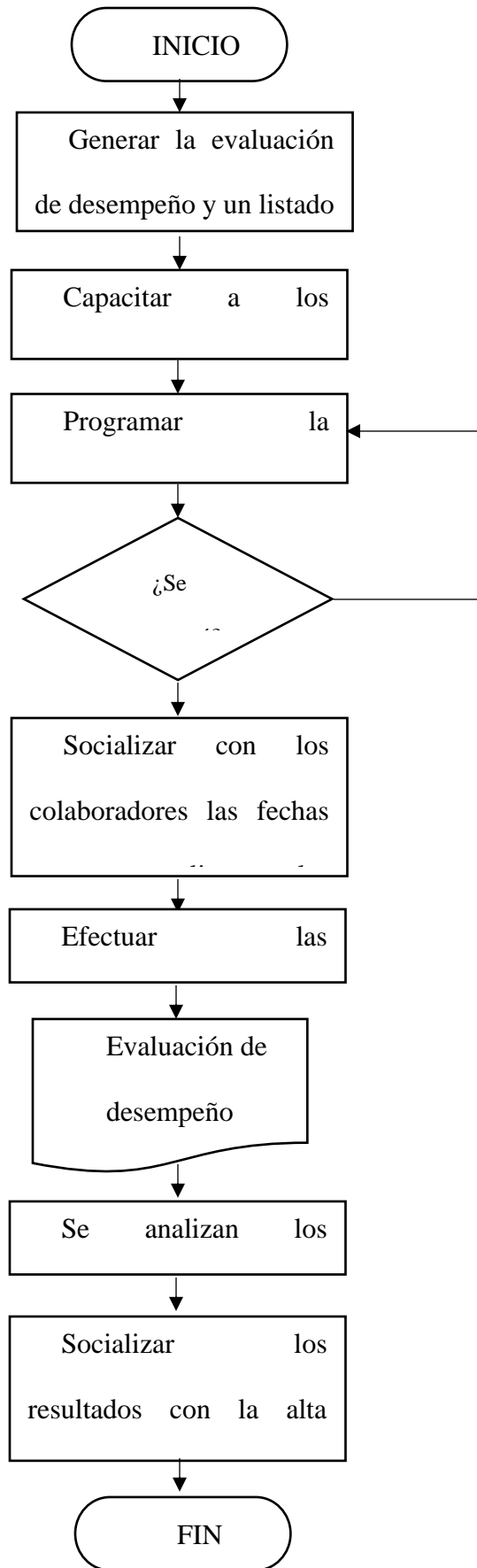
4. Responsable

Gerente y/o responsable del proceso

5. Condiciones generales

- Todos los colaboradores de la empresa deben ser evaluados por el responsable de cada proceso.
- Los colaboradores que vayan a ser promovidos o traslados de cargo debe ser previamente evaluados por el responsable o jefe inmediato.

6. Descripción y/o desarrollo



d. Procedimiento de capacitación, formación o entrenamiento.

1. Objetivo

Brindar capacitación a los colaboradores de la empresa Acemuebles S.A.S, que les permita mejorar los conocimientos y desempeño de sus funciones en las diferentes áreas.

2. Alcance

Este procedimiento aplica cada vez que la organización requiera establecer el plan semestral de capacitación, formación y entrenamiento para todos los procesos de la empresa Acemuebles S.A.S.

3. Definiciones y/o abreviaturas

Capacitación: Es el conjunto de conocimientos sobre el puesto que se debe desempeñar de manera eficiente y eficaz. Cuando se trata de mejorar las habilidades manuales o la destreza de los individuos entramos al campo de la enseñanza, el conjunto capacitación.

Formación: Actividades y acciones para proporcionar y desarrollar conocimientos, habilidades y comportamientos para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Entrenamiento: Se considera un medio para el desarrollo de competencias en las personas a través de la práctica y así contribuir efectivamente a los resultados de la empresa.

4. Responsable

Gerente y/o responsable del proceso

5. Condiciones generales

Para solicitar programas de capacitación, formación y entrenamiento se puede detectar de las siguientes necesidades:

- Si el cargo es nuevo y requiere entrenamiento

- Si hay un proceso continuo de aprendizaje orientado al mejoramiento de conocimientos y habilidades
- Cambios tecnológicos

6. Descripción y/o desarrollo

