



República Bolivariana de Venezuela
Universidad Nacional Experimental Politécnica
“Antonio José de Sucre”
Vice rectorado Puerto Ordaz
Departamento de Ingeniería Industrial
Práctica Profesional

DISEÑO DE UN MANUAL METODOLÓGICO PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL BASADO EN PROCESOS EN FERROMINERA ORINOCO

Tutor Industrial:
Ing. Francelys Barreto
Tutor Académico:
MSc. Ing. Iván Turmero

Autor:
Escobar Omar

Puerto Ordaz, Julio de 2016

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

EL PROBLEMA

LA EMPRESA

DISEÑO METODOLÓGICO

SITUACIÓN ACTUAL

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES



INTRODUCCIÓN

La investigación que se realizó, tenía como objetivo indagar sobre la fuerza laboral de la empresa Ferrominera Orinoco, con el fin de diseñar un manual metodológico que describa las fases, actividades que se deben ejecutar para lograr optimizar dicha fuerza laboral. El enfoque que se utilizó es el de procesos, se realizó en las áreas operativas buscando documentar todos los detalles vinculados a esta gestión, de tal manera que sirviera como base para la ejecución de dichos métodos en las otras áreas de trabajo donde sea necesario su aplicación.



EL PROBLEMA

Las organizaciones de hoy en día están pasando por procesos de cambios bruscos y violentos tal como está pasando en el mundo, organizaciones que hace, diez años atrás daban resultados exitosos con una plantilla de personal cuantiosa para realizar las tareas, hoy deben buscar la manera de reducir los costos de mano de obra, debido a la incorporación de nuevas tecnologías.



EL PROBLEMA



A finales del 2015 por instrucción de la alta dirección de la empresa, la Gerencia General de Personal fue designada para liderar la revisión de todos los procesos en los niveles organizacionales y de las estructuras asociadas, conformándose un equipo multidisciplinario con representantes de la Gerencia RRHH y de Ingeniería, se seleccionaron como prioritaria al estudio las áreas medulares de la organización, para determinar entre otros aspectos, la presencia de duplicidad de funciones en las áreas, el perfil de personal requerido y de la validación de los métodos de trabajo que se ejecutan comparándolos con los procedimientos existentes.

OBJETIVOS

Objetivo general:

Diseñar un manual teórico-técnico-metodológico que describa las fases, actividades que se deben ejecutar para lograr la optimización de la fuerza laboral en áreas operativas de la empresa Ferrominera Orinoco.

Objetivos Específicos:

1. Analizar la situación del equipo multidisciplinario.
2. Analizar las técnicas, métodos y herramientas actuales en el proceso de optimización de la fuerza laboral.
3. Evaluar los manuales existentes centrados en procesos de optimización de fuerza laboral.
4. Determinar los elementos que contendrá el manual.
5. Determinar el impacto del diseño del manual.



LA EMPRESA

Ferrominera Orinoco, se encuentra ubicada en Venezuela (América del Sur), específicamente en el estado Bolívar. Cuenta con dos centros de operaciones: Ciudad Piar, donde se encuentran los principales yacimientos de mineral de hierro, denominado Cuadrilátero Ferrífero San Isidro; y Puerto Ordaz, lugar en el que están las plantas de procesamiento de mineral de hierro, pellas y briquetas, así como el muelle, parte de las operaciones ferroviarias y oficinas principales.

Misión.

Extraer, beneficiar, transformar y comercializar mineral de hierro y derivados con productividad, calidad y sustentabilidad, abasteciendo prioritariamente al sector siderúrgico nacional, manteniendo relaciones de producción que reconozcan como único valor creador al trabajo y apoyando la construcción de una estructura social incluyente.



DISEÑO METODOLÓGICO

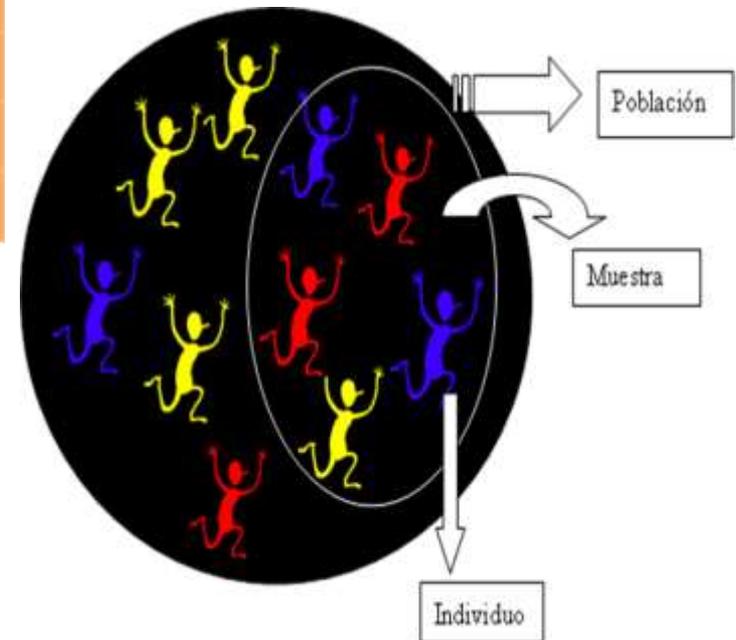


El siguiente cuadro resume las técnicas los instrumentos y recursos utilizados en la investigación.

objetivo	Técnica	Instrumentos	Recursos	Resultados Obtenido
1. Analizar la situación del equipo multidisciplinario. 2. Analizar las técnicas, métodos y herramientas actuales en el proceso de optimización de la fuerza laboral.	Observación en el área Entrevista informal Matriz FODA	Registros Anecdóticos. Registro descriptivo	Cuaderno Lápiz. Hojas de Excel	Diagnóstico y análisis de la situación actual. Análisis de manuales
Evaluar los manuales existentes centrados en procesos de optimización. 4. Determinar los elementos que contendrá el manual	Matriz FODA	Registro descriptivo	Cuaderno Lápiz. Hojas de Excel	Descripción de las estructuras del manual. Propuesta del manual
5. Determinar el impacto del diseño del manual	Encuesta Semi-estructurada	Cuestionario	Papel, lápiz, hojas de Excel	Nivel de aprobación para el uso del manual en el proceso de optimización.

POBLACIÓN Y MUESTRA

	Personas que conforman el grupo:
	1 Coordinador mayor
	2 Analista de empleo y remuneración
Equipo Multidisciplinario	1 Analista de Planificación y control
	2 Analista de Organización
	4 Asistentes Técnicos
	1 Especialista
	1 secretaria ejecutiva





PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO

Fase de Inicio y exploratoria: Consistió en la incorporación al lugar donde se realizaría las prácticas (Ferrominera Orinoco) y el reconocimiento al área a estudiar. Revisión de la documentación existente en relación con las prácticas de trabajo. Aquí surge la descripción del problema, y la redacción.

Fase de recolección de información: Luego de definir el tipo de investigación, se diseñaron y aplicaron los instrumentos para recolectar la información pertinente diagnóstica, se complementaba Observación directa de todas las áreas, participación en las reuniones realizadas por el equipo multidisciplinario. Se realizaron las entrevistas informales con el equipo multidisciplinario.

Fase descriptiva y de análisis: Una vez obtenida la información, se procedió a presentar e interpretar la misma, describiendo construyendo la propuesta del manual.

Fase de la propuesta: Posteriormente y con todo los insumos pertinentes se elaboró el manual producto final del trabajo.

SITUACIÓN ACTUAL

La empresa Ferrominera Orinoco se encuentra ubicada en el Estado Bolívar consta de tres plantas una de concentración ubicada en Ciudad Piar, una de Pellas ubicada en Punta Cuchillo en el área industrial de matanzas y una de briquetas ubicada en Puerto Ordaz.

Administrativamente está conformada por una presidencia, una vicepresidencia ejecutiva, una junta directiva y diez gerencias generales.



Dentro de las gerencias se encuentra la de Recursos Humanos, esta es una unidad organizativa, adscrita a la Gerencia General de Personal. Tiene como objeto garantizar la disponibilidad, desarrollo y permanencia del personal idóneo así como la utilización de modernos criterios de gestión en materia de reclutamiento, selección, formación y entrenamiento y el mantenimiento de los cambios organizacionales de la empresa, mediante la aplicación de políticas, normas y procedimientos en organización acorde con las políticas de la empresa.

Funciones de la Gerencia de Recursos Humanos.

La Unidad Organizativa en cumplimiento de los lineamientos, normas y políticas de Ferrominera Orinoco, ejecuta las siguientes funciones:

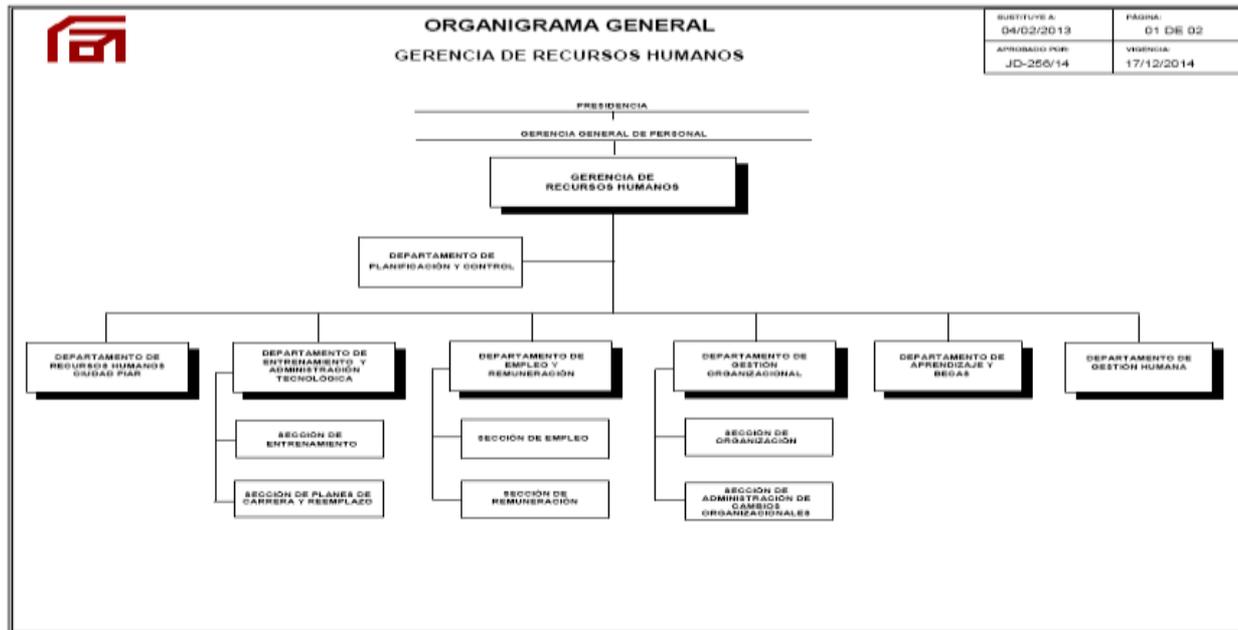
- Garantiza la formulación de los planes estratégicos de la Gerencia, planificación, asistencia administrativa, presupuesto de costo de empleo, distribución de información en materia de personal y el establecimiento de sistemas de indicadores, de acuerdo a las políticas y normativas de la empresa.



- Garantiza las actividades inherentes a la captación y empleo del personal y la administración del sistema de remuneración, mediante la aplicación de políticas que permitan equidad en sueldos y beneficios acordes, para sustentar la disponibilidad y permanencia del recurso humano en Ferrominera Orinoco de acuerdo, con los lineamientos de la Gerencia General de Personal y las políticas de la empresa.
- Garantiza la ejecución de las actividades orientadas a la implantación de estrategias para el fortalecimiento y desarrollo integral del trabajador. Mediante la planificación e impulso de planes, y programas de mejoramiento de las gestiones de talento humano, que permitan el compromiso e identificación del trabajador con los valores organizacionales de la empresa.



A finales del 2015 por instrucción de la alta dirección de la empresa, la Gerencia General de Personal fue designada para liderar la revisión de todos los procesos en los niveles organizacionales y de las estructuras asociadas, conformándose un equipo multidisciplinario con representantes de la Gerencia de Recursos Humanos (RRHH) y de Ingeniería, se seleccionaron como prioritaria al estudio las áreas medulares de la organización, para determinar entre otros aspectos, la presencia de duplicidad de funciones, el perfil de personal requerido y de la validación de los métodos de trabajo que se ejecutaban comparándolos con los procedimientos existentes



Este equipo tenía como función darle operatividad a la propuesta de optimización de la estructura, orientados por los siguientes objetivos:

- Nuevo esquema de comercialización y producción
- Redundancias en funciones
- Ocupación de vacantes
- Criterios organizacionales y marco legal
- Fortalecimiento y certificación de competencias
- Implementar estrategias de racionalización.



A objeto de documentar el proceso de optimización se sugiere la creación de un manual teórico técnico metodológico que permitiera dar los lineamientos generales para su posible aplicación siendo este el objeto de estudio de la investigación.

Presentada la situación actual de la empresa Ferrominera Orinoco se puede decir que es una organización compleja con una estructura jerárquica definida por líneas de mando y se encuentra en revisión interna.

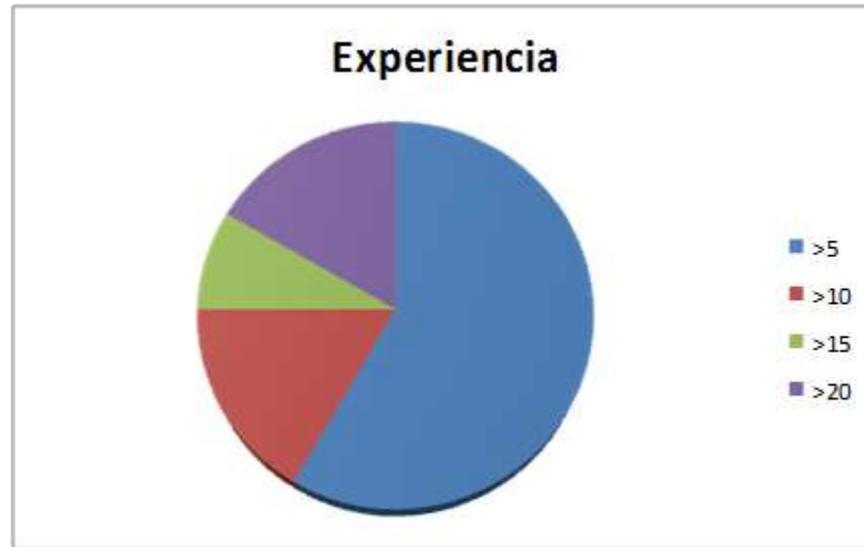
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Matriz FODA Situación del equipo

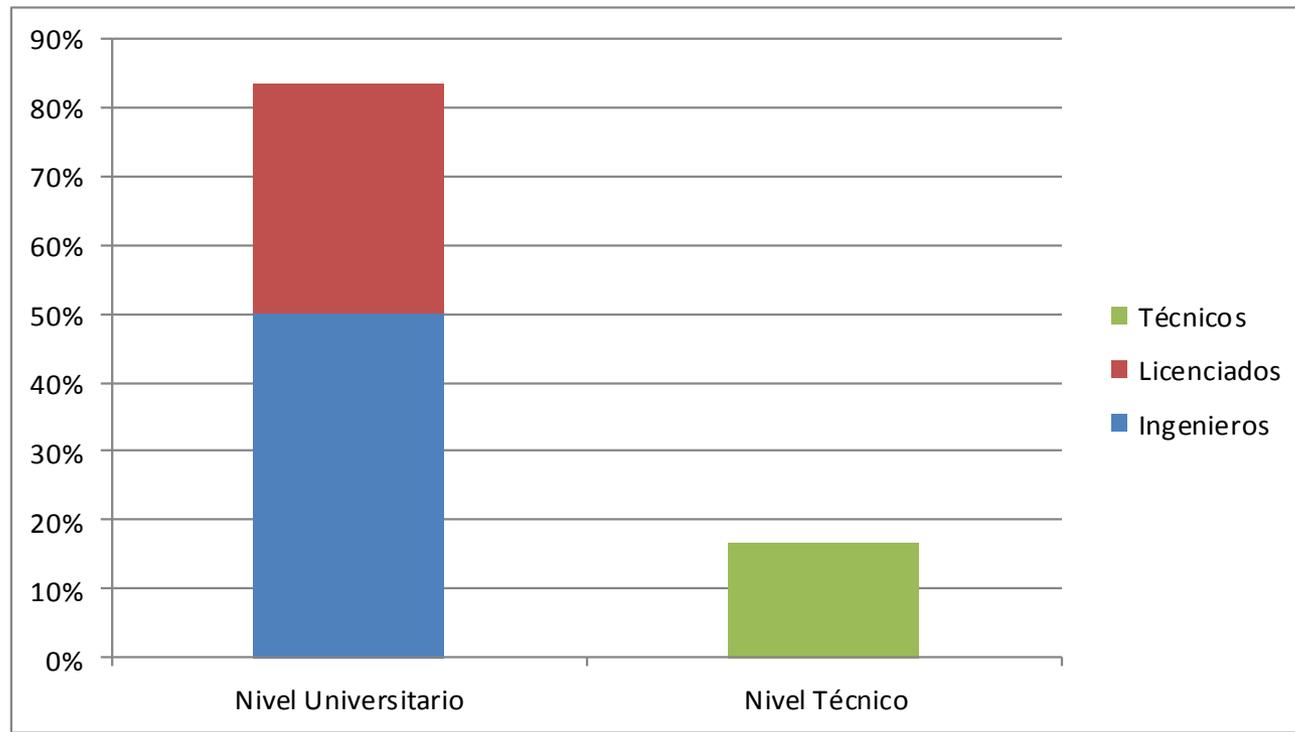


	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-Alta nivel de experiencia. 2-Alta diversidad de profesiones. 3-Buena comunicación. 4-Personal con liderazgo. 5-Personal que cumple con sus tareas.	1-Carece de documentación. 2-Ausencias imprevistas de miembros del equipo
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1-Material técnico externo. 2-Unidades usuarias. 3-Asesoría externa.	(F1,F2;O3) Promover seminarios para conocer experiencias en optimización de fuerza laboral. (F3,F4,F5;O2) Planificar reuniones que mantengan la sinergia y compromiso del equipo.	(D1;O1) Suministrar las herramientas tecnológicas para documentarse en los procesos de optimización de fuerza laboral. (D2;O2) Preparar plan de relevo de personal.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1-Racionamiento eléctrico.	(F3;A1,A2) Establecer plan para la distribución de las asignaciones.	(D1;A1) Programar reuniones de asesoramiento fuera del área. (D2;A1) Adecuar la planificación en función del personal.

Los siguientes gráficos validan la información reflejada en la matriz FODA:



Un equipo con las competencias, habilidades y destrezas para llevar el proceso de optimización; el 58% de ellos tienen más de cinco (5) años en la empresa, 17% diez años, 17% más de 15 años, 8% más de 20 años.



- Un equipo con capacidad para alianzas que fortalezcan el proceso debido a que hay diversidad de profesiones, un 50% ingenieros, un 33,33% licenciados y un 16,66% técnico superior.

- Pocas debilidades presentes en la conformación del equipo, puesto que fueron circunstanciales, evidenciados por ausencia de miembros de los equipos por reposo o vacaciones de emergencia.

La empresa no dispone de manuales centrados en procesos de optimización de fuerza laboral, sin embargo se consideró tomar como referencia el manual de determinación técnica de fuerza laboral, evaluándolo mediante a una matriz FODA.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-Elaborado bajo la norma estándar de la empresa.	1-Deficiente nivel de detalle del paso a paso. 2-No involucra a un equipo de trabajo. 3-Los departamentos involucrados solo son entes firmantes.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1-Referencias de trabajo de pasantías o tesis.	(F1 ;O1) Investigar los estándares de normas y procedimientos de la empresa.	(D1;O1) Incluir nivel de detalle en cada tarea que se realiza tomando en cuenta las experiencias existentes.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1- Poca divulgación	(F1 ;A1) Promover la divulgación de los manuales.	(D1,2,3;A1) Elaborar un manual que integre todo el proceso de optimización de fuerza laboral.



ANÁLISIS

FODA 1

Un equipo con las competencias habilidades y destrezas para llevar el proceso de optimización.

Un equipo con capacidad para hacer alianzas que fortalezcan el proceso.

La utilización efectiva y oportuna de los equipos y herramientas tecnológicas facilitaron el proceso comunicacional.

Pocas debilidades presentes en la conformación del equipo.

Las debilidades y amenazas presentes fueron circunstanciales.

FODA 2

El manual está elaborado en formatos que responde a los lineamientos de la empresa.

El manual presenta deficiencias notorias.

El manual existente no incluye un equipo para llevar a feliz término el proceso de optimización.



Proceso de optimización de la fuerza laboral		
Método	Técnicas	Herramientas.
Método PEPSU	Reuniones Observación participante Talleres Entrevistas Estructuradas Entrevista no estructuradas Diálogos	Intranet Ferrominera Presentaciones Registros etnográficos Formularios

La observación del método, técnicas y herramientas utilizados por el equipo de optimización nos lleva a interpretar:

- La utilización PEPSU como del método único para la desagregación de procesos por niveles de complejidad para cada cargo y determinación de la fuerza laboral.
- Las herramientas utilizadas responde más al proceso de comunicacional para la validación de la información.
- Es importante acotar que las reuniones se hacían una vez a la semana con el fin de reportar los avances, nudos críticos y planificar las siguientes acciones
- Los talleres eran dictados en su mayoría por el líder del equipo multidisciplinario con el objeto de mejorar las interrelaciones personales y de conocer la relación del trabajador con proceso de optimización de fuerza laboral.

Manual interno optimización de fuerza laboral

El presente manual de optimización de la fuerza laboral fue elaborado para la empresa Ferrominera Orinoco con el propósito de contar con una guía Clara y específica que garantice dejar documentado el trabajo que viene realizando un equipo multidisciplinario asignado por la empresa para llevar a cabo el proceso de optimización. Su diseño se realizó tomando en cuenta los estándares y las normativas de la empresa. El método, las técnicas y herramientas fueron revisadas y validadas por el equipo optimizador, está estructurado por un propósito, unidades involucradas, normas, ficha de proceso, pasos a seguir y anexos.

Objetivo

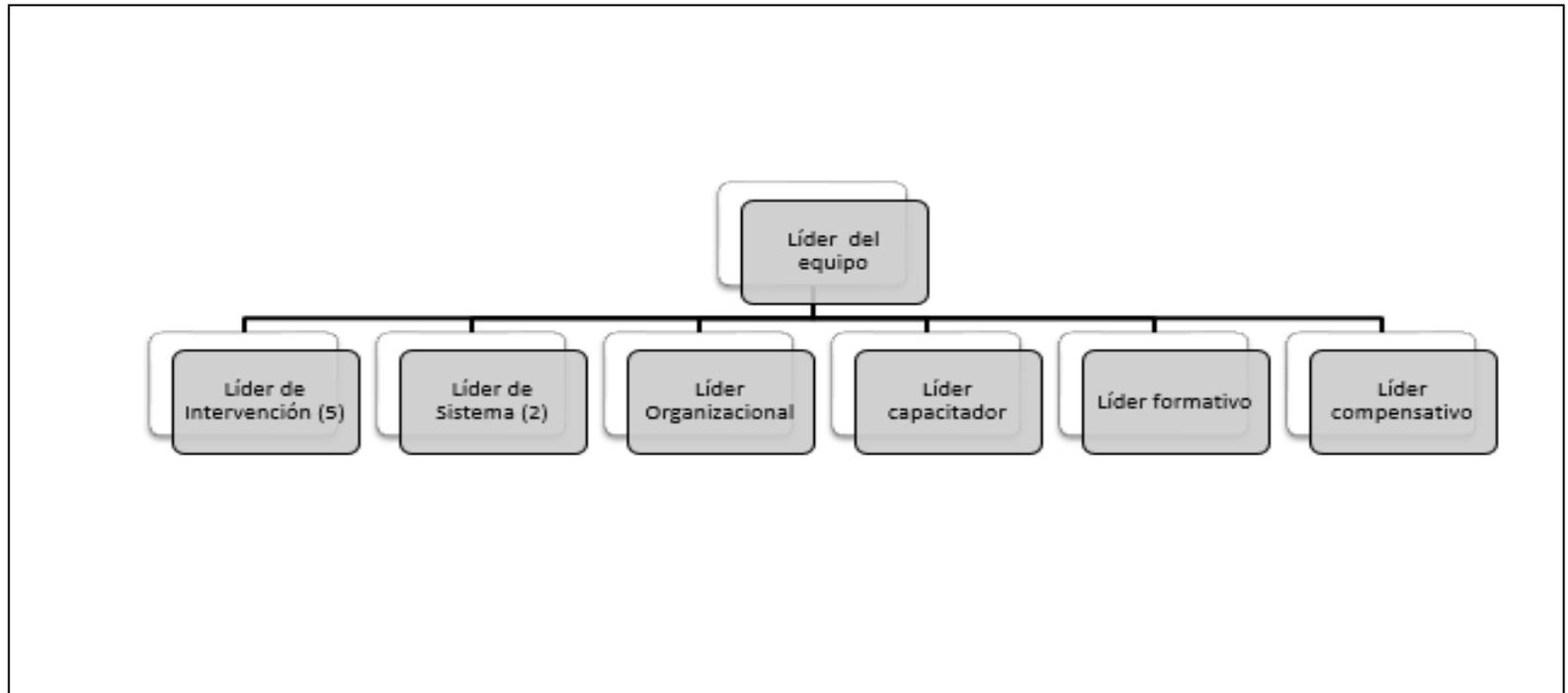
Presentar de forma clara y detallada el manual del proceso de optimización de fuerza laboral.



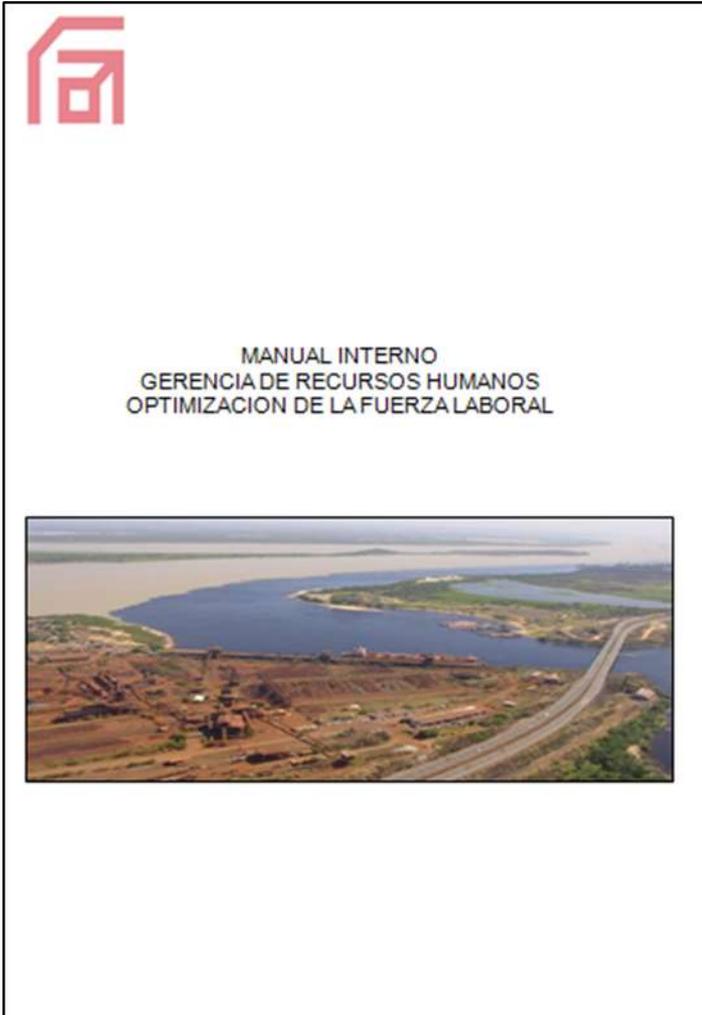
Objetivos específicos.

- Ser útil para la orientación e información al público.
- Describir de manera fácil y adecuada el paso a paso de las actividades del proceso de optimización de la fuerza laboral.

Organigrama



Manual interno optimización de fuerza laboral



	GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
	MANUAL INTERNO		
OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL			
<u>FIRMA DE REVISIÓN</u>			
CARGO	FIRMA	FECHA	
Gerente de	_____	_____	
Gerente de	_____	_____	
Gerente General de	_____	_____	
Gerente General de	_____	_____	
VICEREA:	Nº DE REVISIÓN:	Nº DE EDICIÓN:	Nº PÁGINA de 15



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL INTERNO

OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

FIRMAS DE CONFORMIDAD Y APROBACIÓN

CONFORMIDAD

CARGO

FIRMA

FECHA

Presidente

APROBACIÓN

CARGO

REUNIÓN N°

RESOLUCIÓN N°

FECHA

Junta Directiva

VIGENCIA:

N° DE REVISIÓN:

N° DE EDICIÓN:

N° PÁGINA
de 15



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL INTERNO

OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

INDICE

No. PÁGINA

A. PROPÓSITO.....	5
B. UNIDADES INVOLUCRADAS.....	5
C. NORMAS.....	5
D. FICHA DE PROCESO.....	6
E. PASOS A SEGUIR.....	10
F. ANEXOS.....	13

VIGENCIA:

N° DE REVISIÓN:

N° DE EDICIÓN:

N° PÁGINA
de 15



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL INTERNO

OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

A. PROPÓSITO

Establecer lineamientos generales que permitan determinar la fuerza laboral requerida para el cumplimiento de las responsabilidades y funciones de cada uno de los procesos de las unidades usuarias.

B. UNIDADES INVOLUCRADA

1. Gerencia General de Ingeniería y Proyectos
2. Gerencia General de Personal
3. Gerencia de Ingeniería
4. Departamento de Ingeniería Industrial
5. Unidad Usuaria

C. NORMA

Toda unidad usuaria debe solicitar, a través de la Gerencia General o Gerencia Staff a la cual pertenece, la elaboración de un estudio de fuerza laboral, mediante una correspondencia interna dirigida al Gerente General de Ingeniería y Proyectos con copia al Gerente General de Personal.

La Gerencia General de Personal, debe conformar el comité de optimización de la fuerza laboral con las unidades involucradas.

El comité debe presentar un informe técnico de los resultados del estudio y elevarlos a los niveles correspondientes de aprobación.

El departamento de Ingeniería Industrial debe liderar el proceso de levantamiento de información tomando en cuenta los procedimientos vigentes.

El comité debe sistematizar toda la información referente al proceso de optimización.

VIGENCIA:

Nº DE REVISIÓN:

Nº DE EDICIÓN:

Nº PÁGINA
de 15



GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

MANUAL INTERNO

OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

D. FICHA DE PROCESO

PROCESO: OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL		
DUEÑO DEL PROCESO: GERENTE DE PERSONAL		
ALCANCE: Abarca todos los procesos de las unidades usuarias		
PROVEEDOR(E):	PROPÓSITO:	CLIENTE(S):
Gerencia General de Ingeniería y Proyectos	Establecer lineamientos generales para determinar el número de personas requeridas en el cumplimiento de las responsabilidades para cada uno de los procesos de las unidades usuarias.	Unidad Usuaria
Gerencia General de Personal		
Gerencia de Ingeniería		
Departamento de Ingeniería Industrial		
Comité de optimización		
Unidad Usuaria	ACTIVIDAD(E):	VALIDA(E):
ENTRADA(E):	Revisión de la estructura organizativa y los procesos de la unidad usuaria.	Definición de criterios organizacionales
Lineamientos		
REQUISITO(E):	Capacitación y formación del personal de la Unidad Usuaria.	REQUISITO(E):
Fuerza laboral de la organización	Racionalización de la Unidad Usuaria.	Plan de fuerza laboral para un funcionamiento óptimo de las unidades usuarias.
Solicitud de la alta dirección de la empresa		

VIGENCIA:

Nº DE REVISIÓN:

Nº DE EDICIÓN:

Nº PÁGINA
de 15



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

PROCESO: OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL		
Actividad No. 1	ACTIVIDAD: Revisión de la estructura organizativa y los procesos de la Unidad Usuaria	Responsables: Comité de optimización
ENTRADA: Método de trabajo. Lineamientos (alcance). Criterios organizacionales actuales. Caracterización de la fuerza laboral. Valoración de los cargos de acuerdo a las especificaciones actualizadas mediante el método HAY. Experto técnico. Marco legal.	TAREA: 1.1-Levantamiento de carga de trabajo en cada unidad de gestión. 1.2-Elaboración de Matriz. 1.3-Adecuación de Matriz. 1.4-Aplicación del cálculo para determinar la fuerza laboral. 1.5-Validación de matriz. DOCUMENTOS Y REGISTROS: Fichas y diagramas de proceso actuales Documentos organizacionales actuales Plan de la calidad	SALIDA: Visión actualizada de los procesos. Documentos organizacionales actualizados Insumos para fichas de procesos, planes de la calidad, entre otros. Descripción de cargos actualizados. Inventario de competencias actualizadas.

VICENDA:

N° de Revisión:

N° de Edición:

N° PÁGINA
de 15

OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

PROCESO: OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL		
Actividad No. 2	ACTIVIDAD: Capacitación y formación de personal de la Unidad Usuaria.	Responsables: Comité de optimización
ENTRADA: Descripción y perfiles de cargo actualizados. Inventario de competencias actualizadas. Documentos de estudios y experiencia. Lineamientos (alcance). Experto técnico. Marco legal.	TAREA: 2.1-Detección de las necesidades. 2.2-Clasificación y jerarquización de las necesidades. 2.3-Elaboración de programas de capacitación y formación. DOCUMENTOS Y REGISTROS: Plan de la calidad Criterios organizacionales actuales	SALIDA: Fortalecimiento del personal que se mantiene en la Unidad. Re-entrenamiento al personal a posiciones en otra Unidad Usuaria.

VICENDA:

N° de Revisión:

N° de Edición:

N° PÁGINA
de 15



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

PROCEDIMIENTO: OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Actividad No. 1	ACTIVIDAD: Racionalización de la Unidad Usaria.	Responsables: Comité de optimización
ENTRADA: Plan de reposicionamiento de Plan de ordenamiento de acuerdo a perfil de cargos Cualifica, actualizadas de todo el personal Documentos de estudios y experiencia Lineamientos (alcance) Experto técnico Marco legal	TAREA 1: 3.1-Reordenamiento interno. 3.2- Jubilaciones, 3.3- Personal excedente. DOCUMENTOS REGISTROS: Plan de la calidad Criterios organizacionales actuales	SALIDA: Actualización del archivo de personal. Plan de reclutamiento interno. Estrategia laboral personal excedente.



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

E. PAROJA REQUIR

Unidad Usaria

- Envía correspondencia interna al Gerente General de Ingeniería y Proyectos solicitando el estudio de determinación de fuerza laboral con copia al Gerente General de Personal.

Gerente General de Ingeniería y Proyectos

- Recibe y envía al Gerente General de Personal la solicitud del estudio de determinación de fuerza laboral, para su trámite.

Gerente General de Personal

- Conforma el comité de optimización.
- Informa vía Intranet a todos los trabajadores de la Unidad Usaria el inicio del proceso de optimización de fuerza laboral.

Comité de Optimización

- Elabora cronograma de trabajo para la ejecución del proceso de optimización de fuerza laboral.
- Establece la caracterización de la fuerza laboral.
- Distribuye las actividades del plan en equipos de trabajo para iniciar el proceso a la Unidad solicitante.

Departamento de Ingeniería Industrial

- Entrega al Comité de Optimización los procedimientos vigentes existentes.

Comité de optimización

- Revisa los procedimientos existentes de la Unidad Usaria de estudio.
- Asigna al Equipo de Intervención del comité la visita a la Unidad Usaria.



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

ACTIVIDAD No. 1**Tarea No. 1** Equipo de trabajo GRH-líder de intervención

12. Realiza el levantamiento de información mediante una entrevista formal al personal relacionado a su cargo de trabajo, desagregando todas las actividades que se ejecutan en la unidad usuaria.

13. Analiza y compara todas las actividades descriptas por el personal con el Gerente de la unidad usuaria.

Tarea No. 2

14. Procede al llenado de la matriz en hoja de cálculo, desagregando todas las actividades del proceso de la unidad usuaria por niveles, correspondiendo la primera columna nivel 0 el nombre del proceso (Ver Anexo a).

15. Envía la información al líder de sistema.

Tarea no. 3 Equipo de trabajo GRH-líder del equipo de sistemas.

16. Identifica la máxima cantidad de niveles existentes en la matriz.

17. Revisa y valida con el Comité de Optimización cada una de las pestañas de la matriz.

Tarea No.4

18. Inserta la columna correspondiente para el cálculo de la fuerza laboral requerida según la información levantada y estándares establecidos (Ver Anexo b).

19. Compara los cálculos con el departamento de Ingeniería Industrial.

Tarea No. 5

20. Desarrolla tabla dinámica (Ver Anexo c).

21. Revisa con el experto de la Unidad Usuaria la desagregación de la matriz.

22. Revisa y valida con el Gerente de la Unidad Usuaria.

23. Procesa la matriz que contenga todos los datos completados.

24. Presenta al Comité de Optimización los resultados.



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

25. Envía información al líder capacitador.

ACTIVIDAD No. 2 Equipo de trabajo GRH-líder capacitador, líder organizacional**Tarea No.1**

26. Recibe información del líder de sistema.

27. Compara el perfil de los trabajadores de la Unidad Usuaria con el perfil del cargo determinado.

Tarea No. 2

28. Valida con la Unidad Usuaria mediante una reunión el programa de entrenamiento para formar al trabajador al cargo.

Tarea No. 3

29. Valida con el departamento de capacitación y formación la disponibilidad de programas.

30. Desarrolla un programa de formación en conjunto con el departamento de entrenamiento.

31. Presenta plan de capacitación para el personal de movimientos internos.

32. Elabora estrategia laboral para formación de cuadros de relevo a futuro para el personal excedente.

33. Prepara informe al comité de optimización de los planes de capacitación y formación.

34. Envía información al líder.

ACTIVIDAD No.3 Equipo de trabajo GRH-líder formativo, líder compensativo**Tarea No. 1**

35. Recibe información del líder de Sistema.

36. Analiza postulados internos.

37. Revisa las competencias requeridas de la descripción de cargos actualizadas con el perfil de los postulados internos.

38. Valido documento de formación de los postulados a cargos.

39. Elabora listado de postulados a cargos que cumplen requisitos.



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

40. Valida con el líder del proyecto de optimización de fuerza laboral los posibles reposicionamientos en la unidad usuaria mediante una reunión.

41. Propone movimientos al comité de optimización mediante una reunión.

Tarea No. 2

42. Recibe listado de solicitudes de jubilación.

43. Revisa el cumplimiento de requisitos legales en expedientes.

44. Analiza edad y años de experiencia de las solicitudes para jubilación.

45. Prepara expedientes de cada solicitud.

46. Presenta al comité de optimización.

Tarea No. 3

47. Elabora listado de personal que no cumple con el perfil para movimientos internos.

48. Formula estrategia de sensibilización para el personal excedente.

49. Prepara informe al comité de optimización.

Comité de optimización

50. Revisa y discute el plan de reposicionamiento conjuntamente con el Ingeniero Industrial y posteriormente entrega al Gerente de Ingeniería.

51. Prepara correspondencia interna para la firma del Gerente General de Ingeniería y Proyectos, anexándole el informe final.

Gerente General de Ingeniería y Proyectos

52. Recibe, conforme, aprueba y envía al Gerente General solicitante el informe final, con copia al Gerente General de Personal.

53. Presenta el plan de reposicionamiento a la unidad usuaria.



OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

F. ANEXOS

a. **Desagregación de proceso:** Indique el número de niveles en los cuales se sub-divide el proceso en estudio, el número 0 corresponde al mayor nivel de desagregación y así sucesivamente hasta identificar la tarea donde solo participe un ejecutor, cada nivel debe corresponder a una columna diferente, en cada columna se coloca el nombre de la desagregación que corresponda. Ejemplo:

Nivel 0	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	Administrar el Presupuesto general de gastos de la Gerencia de Calidad	Revisar y cargar en la Intranet la Formulación de presupuesto revisado y consolidado por centro de costo (Suquia, Laboratorio, Sética, Fino y Grueso, Suquia, Proceso Siderúrgicos) en la Gerencia de Calidad
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	PLANIFICACIÓN Y CONTROL	Administrar el Presupuesto general de gastos de la Gerencia de Calidad	Revisar y cargar en la Intranet la Reformulación de presupuesto revisado y consolidado por centro de costo (Suquia, Laboratorio, Sética, Fino y Grueso, Suquia, Proceso Siderúrgicos) en la Gerencia de Calidad

b. **Cálculo de la fuerza laboral:** El número de trabajadores requerido para cada actividad se genera multiplicando el campo "HN" por "n veces" por "la frecuencia" en días y luego se divide entre la variable "total horas" correspondiente al turno.

c. **Tabla dinámica:** Es una herramienta de visión de datos que se encuentra en los programas de visualización de datos, tales como hojas de cálculo. Entre otras funciones, las herramientas de tabla dinámica pueden de forma automática diseñar, contar, tabular o dar la media de los datos almacenados en una tabla o una hoja de cálculo.

Jornada de trabajo: Es el tiempo durante el cual el trabajador o trabajadores esté a disposición para cumplir con las responsabilidades y tareas a cargo, en el proceso social de trabajo.

Esquema de rotación: se refiere a la distribución de las jornadas en turnos y días a trabajar por semana, e los grupos de trabajo establecidos, en el área e objetos establecidos.

Carga de trabajo: es la cantidad de trabajo realizado por una persona en un periodo de tiempo.

Estrategia de sensibilización: Es un programa de charlas donde se explica en que consiste un proceso de optimización de fuerza laboral a todo el personal de la organización.

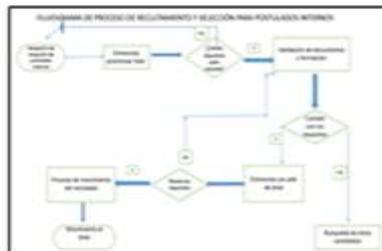


OPTIMIZACIÓN DE LA FUERZA LABORAL

Fases a considerar en un proceso de capacitación

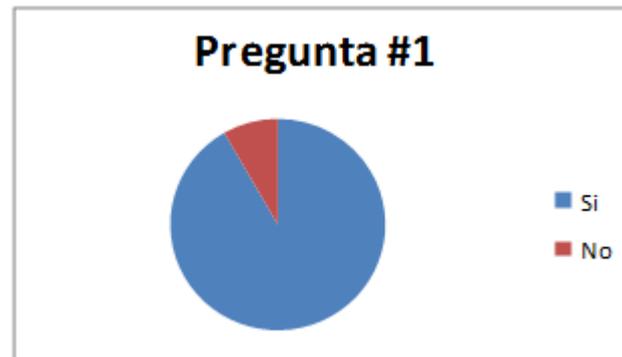


Flujograma de proceso de reclutamiento y selección para postulados internos



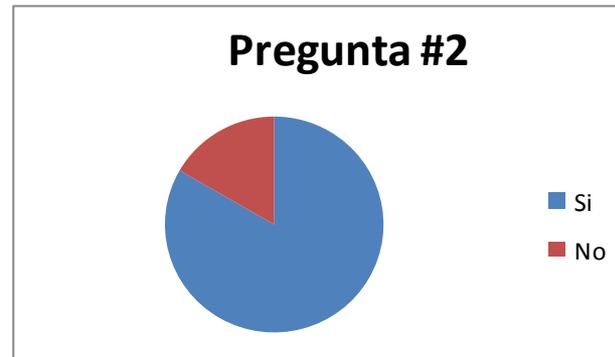
Una vez diseñado el manual, se elaboró un cuestionario semiestructurado que constaba de cuatro (4) preguntas con el fin de establecer el nivel de aceptación y su uso por parte del equipo multidisciplinario. El análisis de las preguntas semi-estructurada es el siguiente:

Pregunta #1, ¿Conoce lo que es un proceso de optimización de fuerza laboral?



El 91,66% del equipo maneja claro el concepto de optimización laboral y el otro 8,30% no lo maneja. Sin dar observaciones al respecto.

Pregunta #2, ¿Se entiende todo lo que está comprendido en el manual de optimización de fuerza laboral?

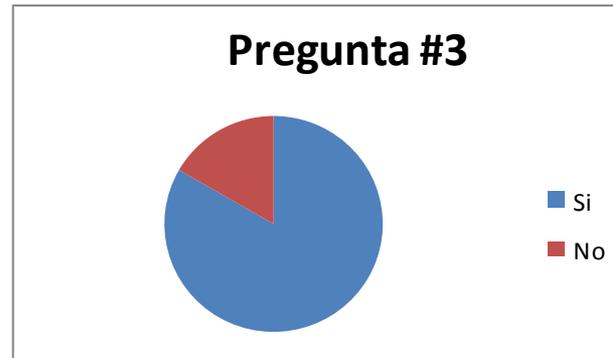


El 83,33% del equipo comprende lo que está contenido en el manual y el concepto de optimización laboral y el otro 16,67% no lo comprende, entre las observaciones tenemos:

- Tiene secuencia lógica.
- Propone mejorar el orden de la estructura del índice.



Pregunta #3, Considera que el paso a paso descrito en el manual, le permite aplicar en su totalidad las tareas descritas.

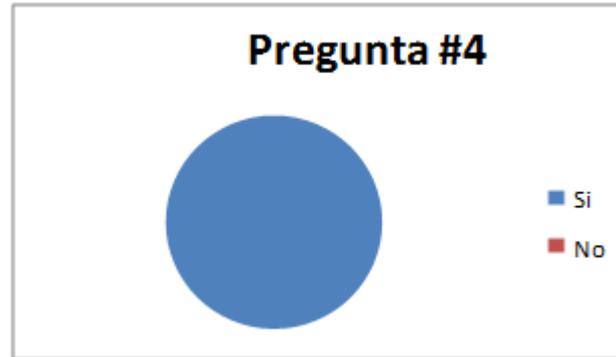


El 83,33% del equipo señala que el paso a paso le permitirá en su totalidad las tareas y el otro 16,67%, entre las observaciones tenemos:

- Sugiere incluir un paso donde se realiza una reunión con ingeniería industrial para definir los estándares vigentes.
- Sugiere agregar el flujograma del proceso de capacitación.



Pregunta # 4, Considera usted que los conocimientos plasmados en el manual son una herramienta de útil para el personal que desconoce el proceso de optimización de fuerza laboral.



El 100% del equipo, considera el conocimiento del proceso de utilidad, entre las observaciones tenemos:

- El manual es una herramienta fundamental para guiar al personal que se interese en el tema.
- Sugiere que en el anexo se incorpore el encabezado “glosario” donde englobe las definiciones.
- Sugiere definir los líderes en el anexo del manual.

CONCLUSIONES

En base al estudio realizado para el diseño de un manual teórico-técnico-metodológico de los resultados obtenidos se emiten las siguientes conclusiones:

- 1-La elaboración del manual permitió dejar evidencia un documento normalizado de proceso de optimización de fuerza laboral para la empresa Ferrominera Orinoco.
- 2-El manual contempla la participación de un equipo de trabajo que revisa integralmente los procesos de toda la organización.
- 3-Del manual se deduce la fuerza laboral requerida por cada proceso de trabajo, actualizando los perfiles y descripciones de cargo.
- 4-El proceso de optimización de fuerza laboral considera la elaboración de un plan de capacitación para formación de cuadros de relevo a futuro para personal excedente.
- 5-Las dificultades externas presentadas durante el lapso que duro la investigación no representaron obstáculo para el cumplimiento del plan de trabajo.

6-El método, las técnicas y herramientas utilizadas para desarrollar el estudio y diseñar el manual fueron pertinentes logrando el cumplimiento de los objetivos planteados.

7-A los elementos que dictamina la empresa que debe conformar un manual, fue incorporado la ficha técnica, la cual permite tener una visión resumida de cada etapa del proceso de optimización.

8-Durante el proceso de investigación se observó el nivel de sensibilización del líder del equipo hacia los líderes de las áreas, promoviendo la importancia de la implementación de un proceso de optimización en la empresa.



RECOMENDACIONES

Una vez concluida la investigación realizada el diseño de un manual teórico-técnico-metodológico, se emiten las siguientes recomendaciones:

- 1-Proponer su revisión y aprobación a los niveles de autorización que corresponda.
- 2-La divulgación e implementación del manual en la organización.
- 3-El diseño y construcción de un plan comunicacional que aborde a todos los trabajadores, a través de vía intranet, folletos, trípticos; Informándoles sobre las bondades de un proceso de optimización de fuerza laboral con el fin de minimizar los niveles de incertidumbre en todo el personal.
- 4-Establecer lapsos de revisión del manual a objeto de garantizar su actualización.
- 5-Implementar un buzón de opiniones y aportes.



GRACIAS POR SU
ATENCIÓN

