

Proyecto de Grado.

PLANEACIÓN CENTRALIZADA DE REEMPLAZO DE
VACACIONES Y AUSENTISMOS.

Alexander Grisales Vidarte
SODEXO S.A



PLANEACIÓN CENTRALIZADA DE REEMPLAZO DE
VACACIONES Y AUSENTISMOS
SODEXO S.A

AUTOR
ALEXANDER GRISALES VIDARTE

DIRECTOR DEL PROYECTO
EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL
SANTIAGO DE CALI

2015

Tabla de contenido

RESUMEN.....	6
ABSTRACT.....	8
CAPITULO I.....	10
DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	10
1.1 OBJETIVO.....	10
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES GENERALES A REALIZAR, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES.....	11
1.3.1 Diseñar y Gestionar Mecanismos de Contingencia para los ausentismos.....	11
1.3.2 Diseñar la descripción de cargo para los supernumerarios que realizaran los reemplazos al personal operativo de FM.....	12
1.3.3 Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.....	12
1.3.4 Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.....	13
1.4 MARCO TEORICO.....	13
1.5 INDICADORES.....	17
1.5.1 Matriz de indicadores por cumplimiento de tareas.....	17
1.5.2 Matriz de indicadores por cumplimiento en fechas establecidas para consecución de la información.....	19
1.6 INFORME PANORAMA DEL PROYECTO.....	20
1.7 MATRIZ DOFA.....	22
CAPITULO II.....	23

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	23
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:	23
2.2 MISIÓN:	23
2.3 VISIÓN:	24
2.4 ESTRUCTURA OPERACIONES FM EN CALI.	24
2.5 CIFRAS.	25
2.5.1 Indicador de ausentismo.	26
CAPITULO III.....	27
3.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.	27
3.2 REVISIÓN Y ANALISIS DE LOS INDICADORES DE AUSENTISMOS Y REEMPLAZO DE VACACIONES.....	27
3.3 SOLUCIÓN TECNICA.	28
3.3.1 Cuantificación del recurso humano.....	28
3.3.2 Descripción de cargos para la solución.....	31
3.3.3 Organigrama.	35
3.3.4 Descripción del proceso.....	36
3.3.5 Presupuesto.	37
CONCLUSIÓN.....	39

Lista de Tablas e ilustraciones.

	Pág.
Tabla 1 Indicador cumplimiento de tareas.....	18
Tabla 2. Indicador cumplimiento de fechas.....	19
Tabla 3. Informe del proyecto.....	20
Tabla 4. Empleados operativos por cliente.....	25
Tabla 5. Empleados operativos por Servicio.	25
Tabla 6. Días perdidos por ausentismos.	26
Tabla 7. Días vacaciones pendientes.	26
Tabla 8. Resumen de los días al año.....	28
Tabla 9. Cuantificación del recurso, para periodos de vacaciones pendientes con más de 20 días.	29
Tabla 10. Cuantificación del recurso, para periodos de vacaciones del total de la plantilla de las operaciones FM Regional Cali.	30
Tabla 11. Cuantificación del recurso, para reemplazos de ausentismos.....	30
Tabla 12. Descripción de Cargo Supernumerario.....	31
Tabla 13. Descripción de Cargo Planer del Recurso Humano.....	33
Tabla 14. Resumen de Presupuesto.	37
Ilustración 1. Organigrama.....	35
Ilustración 2. Flujograma.....	36
Ilustración 3. Grafico Presupuesto.....	37

RESUMEN.

La constante evolución de las compañías en las últimas décadas, ha llevado a que el recurso humano haga parte fundamental para el buen funcionamiento de la organización. Lograr alcanzar los objetivos trazados por la empresa depende de la forma en que sus colaboradores sean administrados.

En las Organizaciones outsourcing prestadoras de servicios de Facilities Management, el 80% del desempeño de su labor depende del recurso humano. Existen escenarios, donde el personal por algún motivo presenta momentos de ausentismo por diversas situaciones; condiciones que conlleva a una sobre carga laboral, debido a que la compañía no cuenta con un plan de cubrimiento para ausencias del personal. El exceso de trabajo, genera en el colaborador una fatiga laboral, acarreando una posible enfermedad o accidente laboral, lo cual puede generar incumplimiento en tiempos de respuesta y calidad del servicio.

Muchas de las organizaciones, buscan solucionar su situación por medio de contrataciones temporales, trasladando un gasto adicional a la compañía debido a trámites administrativos y protocolos de contratación.

En busca de disminuir la dificultad actual presentada en muchas de las compañías, nace la idea de formar un grupo de personas que brinden estabilidad y constante cubrimiento a las ausencias del personal, permitiendo minimizar costos, tiempo invertido en búsqueda de

colaboradores temporales y disminuir la alteración del funcionamiento y calidad de la prestación de servicios.

Es de vital importancia pensar en la creación y formación de un personal capacitado y comprometido con la compañía, organizando una estructura de capital humano que brinde apoyo al orden y misión del servicio para el cual es contratada cada persona, y a la cual se le facilitara el medio para que su labor sea ejecutada en el tiempo requerido.

Una labor sencilla de lograr si se enfoca el bienestar del colaborador en función del objetivo corporativo.

ABSTRACT.

The constant evolution of companies about decades, has carried human resources make fundamental part for the proper functioning of the organization. Accomplish achieve the goals by the company, only depends on how their employees are managed.

In outsourcing companies' which providers of services of Facilities Management, depends on an 80% of the performance of human resources. There are scenarios where for some reason the staff has moments of absenteeism for different situations; these conditions entails an over workload, due to the company does not have or count with a plan which covers staff absences. Overwork, generates in the employee labor fatigue, carrying possible illness or accident, which may lead to failure in times response and quality service.

Many organizations seek to resolve their situation through temporary contracts, transferring an additional expense to the company due to administrative contracting procedures and hiring protocols.

Seeking to ease the current difficulties presented in many companies, has been raise the idea to form a group of people that provide stability and consistent coverage to staff absences, allowing to minimize costs, time spent in searching of temporary employees and reduce disruption performance and quality of service.

It is of vital importance to think about the creation and formation of a trained and committed staff for the company, organizing a structure of human sources to provide support to the command and mission of service for which he or she is hired, and which will facilitate the means that its work is executed in the required time.

CAPITULO I

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 OBJETIVO

Diseñar, implementar y ejecutar para Septiembre del 2015 un modelo de planeación centralizado del recurso humano en la regional Cali, con el fin de disminuir el impacto en los indicadores de gestión de la compañía, causados por el incumplimiento en los tiempos de respuesta para el reemplazo del personal operativo por ausentismos y periodos de vacaciones.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Diseñar y Gestionar Mecanismos de Contingencia para los ausentismos y reemplazo de vacaciones.
- Determinar la descripción de cargo para los supernumerarios que realizaran los reemplazos al personal operativo de FM (Facilities Management).
- Realizar un análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.
- Analizar y controlar costo de la mano de obra.

1.3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES GENERALES A REALIZAR, PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES.

1.3.1 Diseñar y Gestionar Mecanismos de Contingencia para los ausentismos.

- Solicitar información a la compañía, acerca de los indicadores de ausentismo y reemplazo de vacaciones.
- Promedio días de incapacidad para la regional Cali del personal operativos servicios FM.
- Solicitar información a la compañía, acerca de los indicadores de cumplimiento de la política de vacaciones.
- Solicitar información del personal operativo de la regional Cali que aplique a la política de vacaciones de la compañía (Personal con contrato directo con Sodexo).
- Solicitar a los Jefes de operaciones, cuales son los planes de contingencia que en actualidad utilizan para el reemplazo de los ausentismos y vacaciones.
- Constatar cual es el costo que genera a las operaciones, el reemplazo de los ausentismos y el costo por reemplazo de vacaciones.
- Recolectar la información y realizar el análisis de la situación actual.
- Realizar lluvia de ideas para identificar las posibles mejoras del proceso.
- Cuantificar el recurso humano, para realizar el reemplazo de ausentismos y vacaciones.
- Generar plan de mejora al proceso.
- Cuantificar el costo del plan de acción, y la puesta en marcha.
- Presentar resultado del análisis y el plan de mejora para los reemplazos de los ausentismos y vacaciones.

1.3.2 Diseñar la descripción de cargo para los supernumerarios que realizaran los reemplazos al personal operativo de FM.

- Describir las tareas que deben realizar el equipo de reemplazos de vacaciones y ausentismos.
- Diseñar las funciones específicas y responsabilidades para los nuevos cargos.
- En conjunto con el equipo de HSQ identificar las funciones en seguridad industrial y salud ocupacional.
- Presentar la descripción de cargos para los supernumerarios, al departamento de personal para su aprobación

1.3.3 Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.

- Cuantificar el recurso humano, para generar y cumplir con el ciclo de vacaciones.
- Cuantificar el recurso humano, para realizar el reemplazo de ausentismos.
- Generar plan de mejora al proceso.

1.3.4 Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.

- Solicitar escala salarial de acuerdo a la descripción de cargo.
- Cotizar costos de uniformes, exámenes médicos y capacitaciones.
- Construir presupuesto.
- Presentar presupuestos para revisión y aprobación de las gerencias.

1.4 MARCO TEORICO.

El éxito de las compañías se ve reflejado en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados a través de la planeación estratégica, la cual depende en gran medida de factores internos como el talento humano, que a través del tiempo se ha convertido en parte fundamental del funcionamiento de las compañías, ya que son los encargados de administrar el conocimiento y expertis para ejecutar todas aquellas actividades para las que fue creada la compañía.

Chiavenato (2002) afirma: “las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares” (p.16).

Capacidades indispensables que permiten tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales.

Para entender la importancia y relevancia que ha venido teniendo las personas dentro de la planeación estratégica de las compañías, es necesario explicar que es la planeación estratégica y cuál ha sido la evolución que los recursos humanos han tenido en los últimos 60 años y que aspectos pueden afectar el desarrollo de las actividades normales de las compañías.

La planeación estratégica, es un plan de acción de gran peso que identifica el rumbo a largo plazo y sitúa la utilización de los recursos para cumplir la misión y las metas de una organización, contribuyendo en la toma de decisiones en torno de una mayor eficiencia y calidad. “Un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos” (Armijo, 2011, p.15).

Los recursos humanos han atravesado diferentes cambios en su función, transformando la relación con las personas dentro de las organizaciones, buscando mejorar su enfoque según la concepción sobresaliente y las necesidades de su momento.

“El cambio es decisivo, puesto que las personas ya se consideran socias de la organización que toman decisiones respecto a sus actividades, cumplen metas y alcanzan resultados negociados con anticipación y sirven al cliente para satisfacer sus necesidades y expectativas” (Chiavenato, 2002, p.19).

A lo largo del siglo XX, aparecen tres momentos influyentes en la evolución de los recursos humanos: Clásica, Neoclásica y de la información.

La primera fue conocida como la Era de la Industrialización Clásica. “Las personas son consideradas apéndices de las máquinas y meras proveedoras de esfuerzo físico y muscular; predomina el concepto de mano de obra” (Chiavenato, 2002, p.18). Las personas, ejecutan un papel básico dentro de las organizaciones, su inteligencia y conocimiento no eran tomados en cuenta, solo se pensaba en función de la ejecución de las tareas dentro de la organización.

La Industrialización Neoclásica, fue la segunda Era propuesta por el autor. Su enfoque se base en la creación de los departamentos de recursos humanos, buscando modificar la visión hacia las personas, encaminados por reconocerlos como recursos vivos e inteligentes y no como un recurso más de producción, dando paso a la innovación y al cambio de hábitos, para una mejor adopción a los cambios constantes y acelerados del el mundo.

Como último, surge la Era de la Información. El conocimiento pasa a ser el recurso más valioso para las compañías, es la época del capital humano e intelectual. Las personas dejó de ser un problema v se convirtió en una solución para las organizaciones; también dejó de ser un desafío y pasó a ser una ventaja competitiva para las Organizaciones exitosas. (Chiavenato, 2002, p. 19).

En esta Era, la competitividad se volvió más intensa y compleja, el conocimiento pasa a ser el recurso más valioso para las compañías, es la época del capital humano e intelectual. El dinero habla pero no piensa, las maquinas trabajan mejor que cualquier ser humano, pero no crean. Sin embargo, pensar y crear son activos finos de los que dependen las empresas de conocimiento. Es fácil sustituir la mano de obra no calificada pero es difícil deshacerse de la inteligencia que genera ideas productivas. (Chiavenato, 2002, p.21)

Las personas no siempre logran cumplir a cabalidad el objetivo y la meta para lo que fue contratado, ya que por motivos personales estas deben ausentarse. Las principales causas de incumpliendo al trabajo se debe a incapacidades por salud o por accidentes (laborales – No laborales) o por cumplimiento de sus vacaciones. A este factor lo conocemos como ausentismo, Chiavenato (2002) lo define como faltas o retrasos en el trabajo.

Teniendo claro el objetivo de la planeación estratégica, y la evolución que ha logrado el recurso humano dentro de las organizaciones y los factores que intervienen la planeación de los recursos humanos, podemos concluir que para las compañías es indispensable las personas, ya que sin estas no podrían existir, porque son las personas quienes suministran la fuerza e inteligencia y que unidas hacen posible la transformación de recursos (Insumos – Tecnologías) en productos y servicios.

1.5 INDICADORES.

Para el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos generales se crean 2 matrices de indicadores (Ver tablas 1 y 2).

1.5.1 Matriz de indicadores por cumplimiento de tareas.

- Formula: $(\text{Numero de objetivos conseguidos} / \text{Total de objetivos})$

Tabla 1 Indicador cumplimiento de tareas.

Item	Objetivo: Diseñar y Gestionar Mecanismos de Contingencia para los ausentismos.	Cumplimiento
		91%
1	Solicitar información a la compañía, acerca de los indicadores de ausentismo y reemplazo de vacaciones. Promedio días de incapacidad para la regional Cali del personal operativos servicios FM.	1
2	Solicitar información a la compañía, acerca de los indicadores de cumplimiento de la política de vacaciones.	1
3	Solicitar información del personal operativo de la regional Cali que aplique a la política de vacaciones de la compañía (Personal con contrato directo con Sodexo).	1
4	Solicitar a los Jefes de operaciones, cuales son los planes de contingencia que en actualidad utilizan para el reemplazos de los ausentismos y vacaciones.	1
5	Constatar cual es el costo que genera a las operaciones, el reemplazo de los ausentismos y por reemplazos de vacaciones.	1
6	Recolectar la información y realizar el analisis de la situación actual.	1
7	Realizar lluvia de ideas para identificar las posibles mejoras del proceso.	1
8	Cuantificar el recurso humano, para realizar el reemplazo de ausentismos y vacaciones.	1
9	Generar plan de mejora al proceso.	1
10	Cuantificar el costo del plan de acción, y la puesta en marcha	1
11	Presentar resultado del analisis y el plan de mejora para los reemplazos de los ausentismos y vacaciones	0
Item	Objetivo: Diseñar la descripción de cargo para los supernumerarios que realizaran los reemplazos al personal operativo de FM	Cumplimiento
		100%
1	Describir las tareas que deben realizar el equipo de reemplazos de vacaciones y ausentismos.	1
2	Diseñar las funciones específicas y responsabilidades para los nuevos cargos.	1
3	En conjunto con el equipo de HSQ identificar las funciones en seguridad industrial y salud ocupacional.	1
4	Presentar la descripción de cargos para los supernumerarios, al departamento de personal para su aprobación	1
Item	Objetivo: Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.	Cumplimiento
		100%
1	Cuantificar el recurso humano, para generar y cumplir con el ciclo de vacaciones.	1
2	Cuantificar el recurso humano, para realizar el reemplazo de ausentismos.	1
3	Generar plan de mejora al proceso.	1
Item	Objetivo: Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de supernumerarios, para los reemplazos.	Cumplimiento
		75%
1	Solicitar escala salarial de acuerdo a la descripción de cargo.	1
2	Cotizar costos de uniformes, exámenes médicos y capacitaciones.	1
3	Construir presupuestos.	1
4	Presentar presupuestos para revisión y aprobación de las gerencias.	0

1.5.2 Matriz de indicadores por cumplimiento en fechas establecidas para consecución de la información.

- Formula: (Pronostico Número de días para la consecución de los objetivos / Número de días reales para la consecución de los objetivos).

Tabla 2. Indicador cumplimiento de fechas.

Tareas	Pronostico de Duración días calendario	Comienzo	Fin	Indicador de cumplimiento
Solicitar información a la compañía, acerca de los indicadores de ausentismo:	112,42	26/01/2015	18/05/2015	87,78%
Promedio días de incapacidad para la regional Cali del personal operativos servicios FM.	11,4	26/01/2015	06/02/2015	74%
Solicitar información a la compañía, acerca de los indicadores de cumplimiento de la política de vacaciones.	7,4	26/01/2015	02/02/2015	48%
Solicitar información del personal operativo de la regional Cali que aplique a la política de vacaciones de la compañía (Personal con contrato directo con Sodexo).	10,4	26/01/2015	05/02/2015	68%
Solicitar a los Jefes de operaciones, cuales son los planes de contingencia que en actualidad utilizan para el reemplazos de los ausentismos y vacaciones.	15,4	26/01/2015	10/02/2015	100%
Constatar cual es el costo que genera a las operaciones, el reemplazo de los ausentismos y por reemplazos de vacaciones.	12,4	11/02/2015	23/02/2015	132%
Recolectar la información y realizar el analisis de la situación actual.	18,4	02/03/2015	20/03/2015	100%
Realizar lluvia de ideas para identificar las posibles mejoras del proceso.	4,4	23/03/2015	27/03/2015	100%
Cuantificar el recurso humano, para realizar el reemplazo de ausentismos y vacaciones.	9,4	30/03/2015	08/04/2015	76%
Generar plan de mejora al proceso.	6,4	09/04/2015	15/04/2015	100%
Cuantificar el costo del plan de acción, y la puesta en marcha	6,4	16/04/2015	22/04/2015	68%
Presentar resultado del analisis y el plan de mejora para los reemplazos de los ausentismos y vacaciones	0,4	18/05/2015	18/05/2015	100%
Describir las tareas que deben realizar el equipo de reemplazos de vacaciones y ausentismos.	6,4	09/04/2015	15/04/2015	100%
Diseñar las funciones específicas y responsabilidades para los nuevos cargos.	4,4	10/04/2015	14/04/2015	100%
En conjunto con el equipo de HSQ identificar las funciones en seguridad industrial y salud ocupacional.	4,4	10/04/2015	14/04/2015	100%
Presentar la descripción de cargos para los supernumerarios, al departamento de personal para su aprobación	0,4	18/05/2015	18/05/2015	100%
Presentar plan de reemplazos basado en el personal disponible	16,4	30/03/2015	15/04/2015	78%
Cuantificar el recurso humano, para generar y cumplir con el ciclo de vacaciones.	9,4	30/03/2015	08/04/2015	82%
Cuantificar el recurso humano, para realizar el reemplazo de ausentismos.	9,4	30/03/2015	08/04/2015	82%
Generar plan de mejora al proceso.	6,4	09/04/2015	15/04/2015	68%
Solicitar escala salarial de acuerdo a la descripción de cargo.	49,4	30/03/2015	18/05/2015	100%
Cotizar costos de uniformes, exámenes médicos y capacitaciones.	4,4	30/03/2015	03/04/2015	100%
Construir presupuestos.	3,4	13/04/2015	16/04/2015	100%
Presentar presupuestos para revisión y aprobación de las gerencias.	0,4	18/05/2015	18/05/2015	100%

1.6 INFORME PANORAMA DEL PROYECTO.

Tabla 3. Informe del proyecto.

INFORME DEL PANORAMA DEL PROYECTO		
Nombre de la Empresa: SODEXO S.A	Nombre del Proyecto: Modelo de planeación centralizado de vacaciones.	Responsable del Proyecto: Alexander Grisales Vidarte.
Problema/Oportunidad Incumplimiento de los tiempos de respuesta para el reemplazo del personal operativo por ausentismos y periodos de vacaciones.		
Meta Diseñar, implementar y ejecutar para mayo del 2015 un modelo de planeación centralizado del recurso humano en la regional Cali, con el fin de Disminuir el impacto en los indicadores de gestión de la compañía en los periodos de vacaciones y ausentismos.		
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y Gestionar Mecanismos de Contingencia para los ausentismos. • Diseñar y Gestionar Mecanismos para la programación de las vacaciones del personal operativo según los recursos Disponibles. • Diseñar la descripción de cargo para los supernumerarios que realizaran los reemplazos al personal operativo de FM. • Realizar análisis de la demanda para construir el equipo de 		

supernumerarios, para los reemplazos.

- Analizar y Controlar Costo de la Mano de Obra.

Criterios de éxito

- Desarrollar indicadores de gestión que nos indiquen el cumplimiento de la programación de los reemplazos de vacaciones para regional Cali, disminuyendo a 15 el número de días pendientes por vacaciones.
- Generar control sobre el gasto, realizando seguimiento al base line sobre lo costos del periodo fiscal anterior vs el periodo fiscal actual.

Suposiciones

1. Cumplir con la política de vacaciones y ausentismos de la compañía.
2. Disminuir sobrecostos por intermediación en la contratación del personal.

Elaborado por Alexander Grisales Vidarte	Fecha 01/10/14	Aprobado Por:
---	---------------------------------	----------------------

1.7 MATRIZ DOFA.

Presupuesto y Objetivos Financieros:

Modificar presupuestos actuales, mejorando y unificando los costos de personal por reemplazo de vacaciones. Se estima un ahorro del 5% en este costo.

Encuesta de Clima Organizacional Cliente Interno:

Mejora en el cumplimiento de las fechas de programación y la reducción de los días de vacaciones pendientes.

Encuesta al Cliente Externo:

Se tiene como objetivo mejorar la percepción del cliente ante la calidad del servicio, realizando oportunamente los reemplazos del personal de vacaciones, cumpliendo con los ANS pactados.

Planeación Estratégica de Áreas:

La planeación estratégica de operaciones debe ser parte de la planeación estratégica Global, ya que es fundamental Para mejorar los indicadores operacionales (Rotación de personal y ausentismos).

CAPITULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

Sodexo es una multinacional Francesa, que provee Soluciones Integrales de Servicio en las instalaciones del cliente, a través de un amplio rango de servicios que van desde una oferta completa de alimentación hasta la gestión de proyectos en infraestructuras, desde el mantenimiento técnico y especializado hasta recepción y obras civiles, desde el mantenimiento de equipos biomédicos y gestión de residuos, hasta los sistemas acceso y de protección de incendio.

2.2 MISIÓN:

Mejorar la Calidad de Vida Diaria y, contribuir al desarrollo económico, social y medio ambiental de las comunidades, regiones y países en los que operamos.

2.3 VISIÓN:

En el plazo medio:

- Mantener un crecimiento medio en el ingreso anual del 7%.
- Alcanzar un margen operacional del 6%.
- Convertirnos en el líder global en cada uno de los segmentos de cliente a los que servimos.
- Ser un trampolín para el desarrollo de nuestros colaboradores.
- Convertir a Sodexo en una marca globalmente conocida, querida y elegida.

2.4 ESTRUCTURA OPERACIONES FM EN CALI.

Actualmente Sodexo en la regional Cali, cuenta con 17 clientes en los servicio de FM.

Los servicios FM prestados son:

- Servicio de limpieza de oficinas.
- Servicio de limpieza Industrial.
- Jardinería.
- Mantenimiento Locativo.
- Servicio de logística (Cargue – Descargue).

2.5 CIFRAS.

Tabla 4. Empleados operativos por cliente.

Item	Nombre del Cliente	Empleados
1	Almacenes éxito s.a	141
2	Banco av villas	3
3	Bancolombia s.a	203
4	Bavaria	32
5	Cementos argos s.a	73
6	Cia suramericana de seguros s.a	94
7	Colfrigos s.a.s	3
8	Colombiana kimberly colpapel s.a	1
9	Delima marsh s.a	5
10	Diacó	9
11	Global crossing colombia s.a	4
12	Industria nacional de gaseosas s.a	49
13	Isa	28
14	Linde colombia s.a	4
15	Propal productora de papeles s.a	47
16	Proteccion s.a addora de fondos de	16
17	Reckitt benckiser co s.a	6
18	Smurfit carton de colombia s.a	145
19	Sodexo soluciones de motivacion colombia s.a	1
20	Uts	5
Total Empleados		869

Tabla 5. Empleados operativos por Servicio.

Servicio	Empleados
Apoyo Logístico	41
Jardinería	6
Limpieza	736
Mantenimiento	86
Total general	869

Tabla 6. Días perdidos por ausentismos.

Concepto de Ausentismo	Prom. Días Mes
Gasto de incapacidad	156
Incapacidad	367
Incapacidad reconocida x a	436
Licencia de maternidad	37
Licencia de paternidad	6
Licencia no remunerada	3
Suspensiones	17
Incap accidente trabajo	45
Incap enfermedad profesi	43
Total	1.109

2.5.1 Indicador de ausentismo.

Horas Perdidas (Mes)

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{\text{Horas Perdidas (Mes)}}{\text{Total Trabajadores} * \text{Total Horas Mes}}$$

$$\text{Índice de Ausentismo} = \frac{8.874}{166.848} = 5,32\%$$

Tabla 7. Días vacaciones pendientes.

Item	Cantidades
Total Empleados FM	869
Días Pendientes por vacaciones	10.502
Días Pendientes por vacaciones (Personal con mas de 16 Días pendientes)	4.815
Personal con mas de 16 Dias de vacaciones	230
Personal con mas de 16 Dias de vacaciones (%)	26%

CAPITULO III

SOLUCIÓN DEL PROYECTO.

3.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.

Obtenida la información de la situación actual de la regional Cali en los servicios FM, para los casos de ausentismos y reemplazos de vacaciones (Ver Tablas de la 4 a la 6), se logró determinar que no cuentan con un mecanismo de respuesta para dichos casos. Los reemplazos para estas situaciones no se están atendiendo, y como medida de contingencia se cubren estas demandas con el mismo personal, causando una mayor carga laboral a los auxiliares operativos e impactando en la calidad del servicio prestado.

3.2 REVISIÓN Y ANALISIS DE LOS INDICADORES DE AUSENTISMOS Y REEMPLAZO DE VACACIONES.

La regional Cali al cierre del mes de Febrero del 2015, tiene pendiente 10.502 días de vacaciones por otorgar a sus empleados, de los cuales el 26% de los 869 empleados (Ver Tabla 7), superan los 16 días pendientes por vacaciones, incumpliendo con la política de compañía de tener a todo su personal al día en su derecho a vacaciones. El indicador de ausentismos al cierre del mes de Marzo está en el 5,32%, superando el 4,68% del año fiscal 2013-2014.

Para solución de la situación actual se propone crear una plantilla de personal operativo, que se encuentre disponible para reemplazar los días causados por ausentismos y vacaciones.

Esta plantilla estará direccionada por líder de área con responsabilidades administrativas y de planeador (Ver Ilustración 1).

Este recurso estará centralizado para un mejor control, de esta manera se cumplirán los requerimientos para los reemplazos solicitados por las operaciones, cumpliendo con las etapas de solicitud y aprobación definidas en este documento (Ver Ilustración 2).

3.3 SOLUCIÓN TECNICA.

Para el diseño del mecanismo de contingencia para el reemplazo de los ausentismos y las vacaciones se realizó el dimensionamiento de la plantilla operativa, utilizando la información recolectada durante el año fiscal en curso. Para la solución se propone crear 2 nuevos cargos, que serán los directamente responsables de la ejecución del proyecto (Ver Tablas 12 y 13)

3.3.1 Cuantificación del recurso humano.

Para el dimensionamiento en el reemplazo de vacaciones, se toma el número de empleados con más de 20 días de vacaciones pendientes por disfrutar y se realiza la siguiente formula (Ver Tablas 8 y 9).

Tabla 8. Resumen de los días al año.

Días	365
Días Laborales	242
Fin de semana	104
Días Feriados	19
Quincenas hábiles año	16

El año tiene 16 quincenas, de estas, un recurso operativo puede cubrir 15 periodos de vacaciones por 15 días hábiles.

Tabla 9. Cuantificación del recurso, para periodos de vacaciones pendientes con más de 20 días.

Personal con vacaciones pendientes ≥ 16 Días	230
Total días pendientes	4.815
Formula	$\text{Cant. Plantilla operativa} = \frac{\text{Cantidad Días pendientes por vacaciones}}{(15 \text{ Periodos} * 15 \text{ Días})}$
Resultado	$21 \text{ Empleados} = \frac{4.815}{230}$

La fórmula nos indica la cantidad de personas que el área de centralización de reemplazos de vacaciones necesitaría, para poner al día en el periodo de un año a las personas con más de 20 días de vacaciones pendientes por disfrutar .

Simultáneamente debemos cuantificar el recurso, que la regional debe tener para atender la demanda de los reemplazos de vacaciones, con el fin de disminuir a los días pendientes de vacaciones (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Cuantificación del recurso, para periodos de vacaciones del total de la plantilla de las operaciones FM Regional Cali.

Total personal para vacaciones	869
Formula	$\text{Cantidad Plantilla Operativa} = \frac{\text{Personal pendiente para vacaciones}}{\text{Cantidad de periodos a cubrir al año por un operario}}$
Resultado	$58(\text{Empleados}) = \frac{869}{15}$

La fórmula nos indica la cantidad de personas que el área de centralización de reemplazos de ausentismo necesitaría, para atender la demanda actual para el reemplazo de vacaciones del total del personal operativo en FM.

Para el dimensionamiento en el reemplazo de ausentismos, se toma el número de días por ausentismos con promedio mes y se realiza la siguiente formula (Ver Tabla 11).

Tabla 11. Cuantificación del recurso, para reemplazos de ausentismos.

Días de ausentismos/Mes	1.109
Formula	$\text{Cantidad Plantilla Operativa} = \frac{\text{Dias de ausentismos/Mes}}{\text{Dias laborales Mes}}$
Resultado	$46 \text{ Empleados} = \frac{1.109}{24}$

La fórmula nos indica la cantidad de personas que el área de centralización de reemplazos de ausentismo necesitaría, para atender la demanda actual basada en el indicador de ausentismo de la compañía.

3.3.2 Descripción de cargos para la solución.

Tabla 12. Descripción de Cargo Supernumerario.

Fecha:	Abril del 2015
Título del cargo:	Supernumerario servicios Fm
Cargo superior inmediato:	Planer del recurso humano
Personal a cargo:	Ninguno

Misión del cargo:

Realizar actividades básicas y/o asistenciales de mantenimiento locativo preventivo y correctivo, servicio de limpieza y Jardinería, garantizando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las normas de calidad, servicio y seguridad de la Compañía.

Funciones claves del cargo:

- Ejecutar arreglos locativos menores como: colgar cuadros, arreglar puertas, resanar paredes, goteras entre otros de acuerdo a la programación establecida.
- Verificar las órdenes de servicio existentes.
- Presentar de manera oportuna los registros solicitados por su jefe inmediato.

Funciones específicas del cargo:

- Preparar y dar buen uso a los implementos de mantenimiento, aseo y jardinería requeridos en el desarrollo de sus actividades.
- Realizar labores de cerrajería, plomería y trabajos hidrosanitarios.
- Trasladar inmuebles y equipos de oficina.
- Atender labores de pintura en estructuras arquitectónicas y resanes de pisos.
- Realizar mantenimiento de piscinas si el contrato lo requiere.
- Realizar aseo y desinfección de oficinas, muebles, equipos, paredes, alumbrado, ductos de aire acondicionado, vidrios, paneles, silletería, escritorios, tapetes, matas y otros artículos de las instalaciones.
- Recoger basuras y vaciar los recipientes de desperdicios.
- Cortar la grama según clasificación de las necesidades de la zona y recogida del césped
- Efectuar mantenimiento de jardines interiores y exteriores (limpieza, deshoje abono de plantas)
- Realizar reposición de matas y trasplantes
- Ejecutar actividades de aplicación de agroquímicos
- Barrer terrazas y exteriores
- Manejo adecuado de guadañadora
- Atender directamente las necesidades del cliente con relación a requerimientos acordes a sus funciones cuando éste lo solicite.
- Ejecutar demás tareas relacionadas con el cargo.

Tabla 13. Descripción de Cargo Planer del Recurso Humano.

Fecha:	Abril del 2015
Título del cargo:	Planer del recurso humano
Cargo superior inmediato:	Jefe de Planeación nacional
Personal a cargo:	Ninguno

Misión del cargo:

Planear y coordinar las actividades de reemplazo de vacaciones y ausentismos requeridas por cada solicitud de las operaciones FM, optimizando el uso de los recursos humanos y asegurando la ejecución de la orden de trabajo con el máximo nivel de desempeño y seguridad.

Funciones claves del cargo:

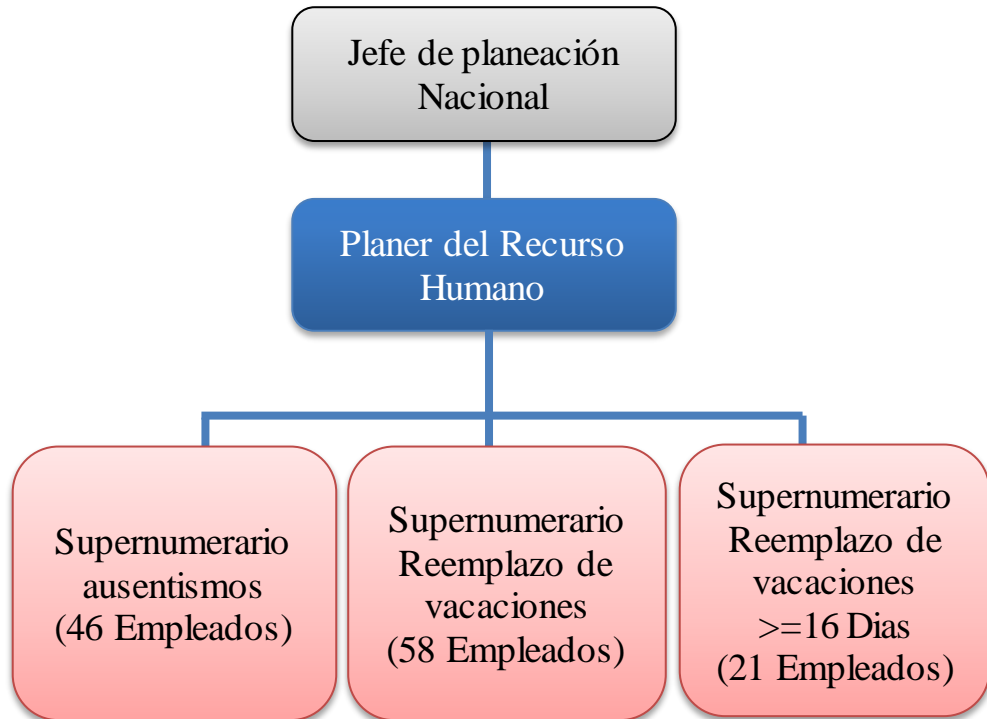
- Ejecutar la planeación del recurso humano, bajo las solicitudes realizadas por el cliente interno.
- Verificar las órdenes de servicio existentes.
- Presentar de manera oportuna los registros e indicadores solicitados por su jefe inmediato.

Funciones específicas del cargo:

- Cuantificar la disponibilidad del recurso humano, para suplir las solicitudes del cliente interno.
- Definir y registrar los tiempos estándar de ejecución.
- Generar indicadores de desempeño de la gestión de planeación.
- Preparar reportes de gestión de Planeación.
- Definir acciones para corregir desviaciones en los planes.
- Elaboración del ante-proyecto de presupuesto para el área centralizada de reemplazo de vacaciones.
- Seguimiento al avance físico-financiero
- Realizar el reclutamiento, selección de los colaboradores de acuerdo a las necesidades de personal de la operación a su cargo.
- Velar por el cumplimiento de las políticas de gestión humana y HSEQ.
- Desarrollar la evaluación de desempeño de las personas a su cargo, para conocer la situación de los colaboradores frente a la Compañía y promover su evolución.
- Programar capacitaciones mensuales para el grupo a su cargo de acuerdo con los programas ofrecidos en el PDS de la empresa.
- Entrenar y capacitar a todos los colaboradores nuevos en lo relacionado con el puesto a desempeñar, tomando en cuenta aspectos como: Aseguramiento de la calidad, riesgos y peligros asociados a su labor, plan de emergencias y políticas de seguridad y salud ocupacional del cliente y de la Compañía.
- Comunicar y divulgar a sus colaboradores las novedades y aspectos importantes de la Compañía y de los departamentos de apoyo.
- Generar los planes de acción resultantes de las no conformidades levantadas por Auditorías internas y de procesos y velar por cierre oportuno de las mismas.

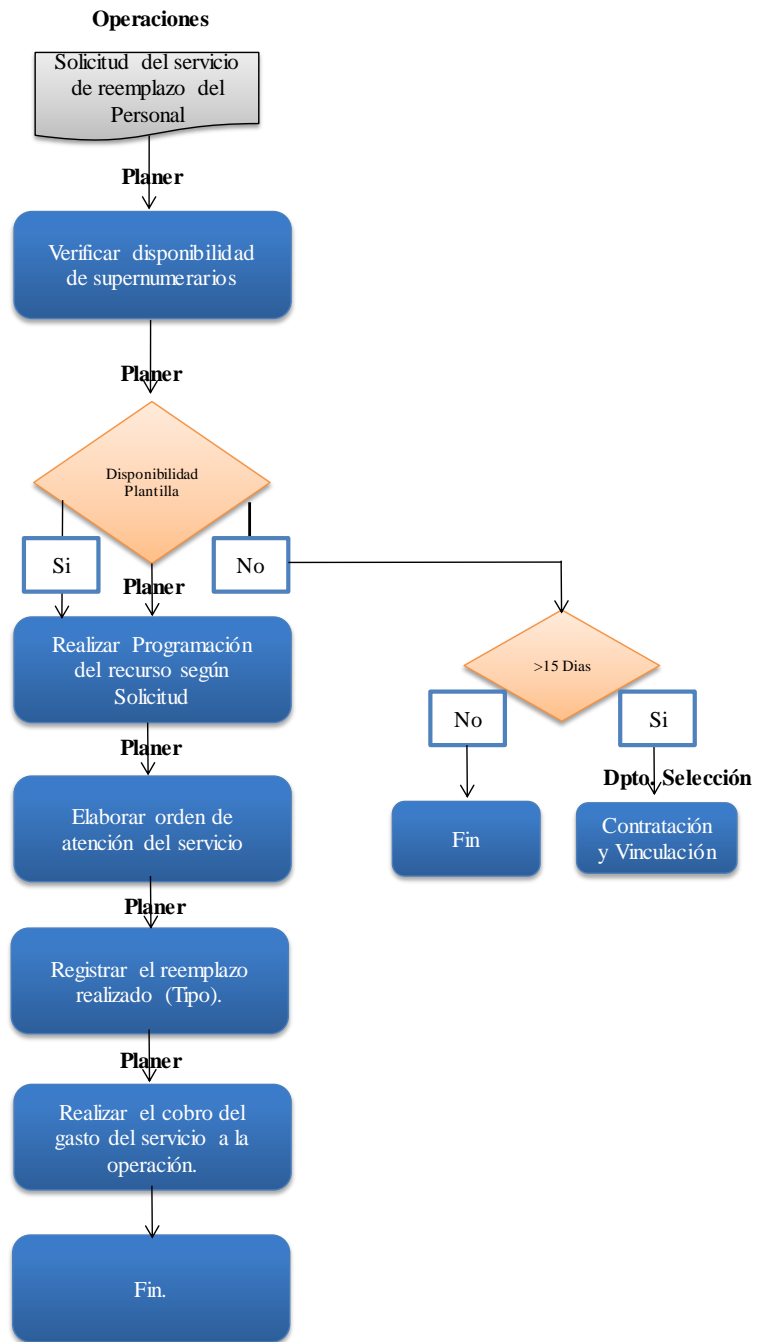
3.3.3 Organigrama.

Ilustración 1. Organigrama.



3.3.4 Descripción del proceso.

Ilustración 2. Flujograma.



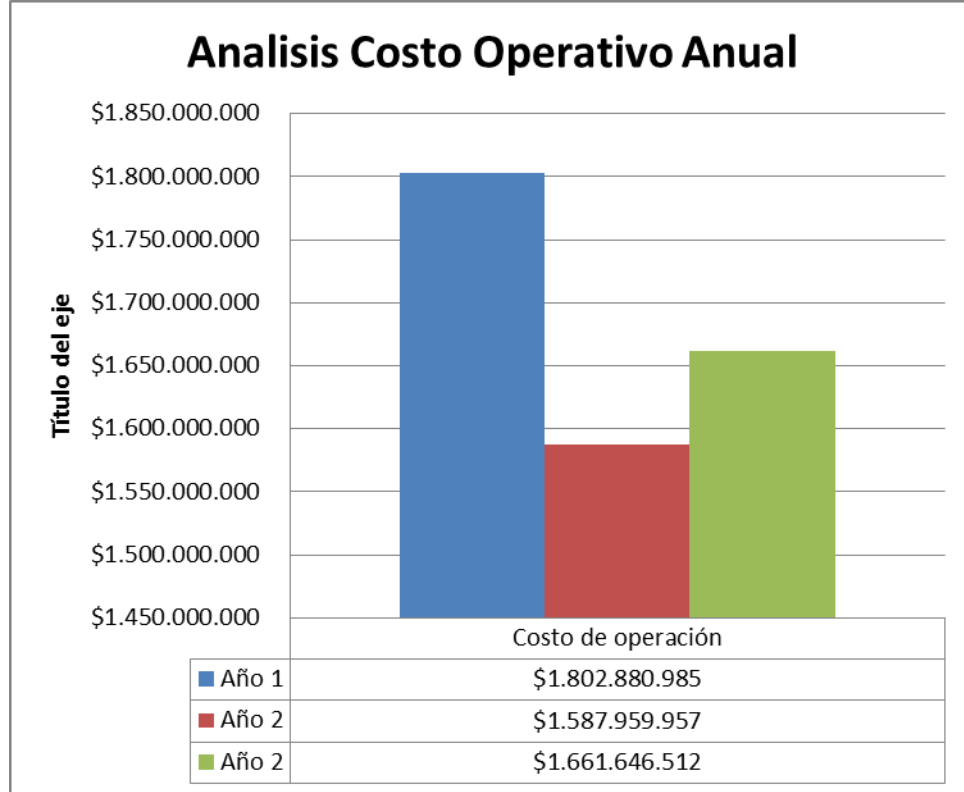
3.3.5 Presupuesto.

Tabla 14. Resumen de Presupuesto.

Descripcion	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos mano de obra	\$ 1.773.753.673	\$ 1.561.084.501	\$ 1.633.673.264
Gastos generales	\$ 29.127.313	\$ 26.875.456	\$ 27.973.248
Total Gasto	\$ 1.802.880.985	\$ 1.587.959.957	\$ 1.661.646.512

Descripcion	Valores
Fte	125
Dias Efectivos (Mes)	24
Valor Dia (Año 1)	\$ 48.493

Ilustración 3. Grafico Presupuesto.



Como primera instancia se propone ingresar una plantilla operativa, conformada por 21 operarios con contrato a un año con el fin de normalizar el indicador de vacaciones. Como segunda medida se deberá contratar una plantilla permanente de 104 operarios que serán los encargados de atender los ausentismos y los reemplazos de vacaciones de los 869 empleados que atienden los servicios de FM (Facilities Management) en la regional Cali. Para la solución se presenta el presupuesto operativo con vigencia de tres años (Ver Tabla 14), este nos muestra el comportamiento del costo indicando que el mayor valor se presentara durante el primer año debido al plan de normalización del indicador de vacaciones, y a partir del segundo año se normalizara sosteniéndose sin mayores sobresaltos en el tiempo (Ver Ilustración).

CONCLUSIÓN.

Como resultado del análisis de los indicadores de ausentismos y reemplazos de vacaciones, se puede evidenciar que las operaciones de FM en la regional Cali, no cuenta con un plan efectivo para atender las inasistencias de los trabajadores, lo que ha conllevado a tener incumplimientos en los términos de negociación vigentes con los clientes y con sus empleados.

El resultado de la investigación nos brinda información valiosa, para realizar un plan de mejora en los procesos involucrados. Esta mejora le permitirá a la compañía mejorar los indicadores internos, además aportara a mejorar la calidad de vida de sus empleados, disminuyendo los riesgos asociados a la sobrecarga laboral.

En conclusión es importante que la compañía efectué a mediano plazo el plan de mejora para la atención de los ausentismos, ya que le permitirá aumentar la eficacia en sus respuestas a través de un grupo centralizado de operarios capacitados y prestos a atender las solicitudes del cliente interno.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Bonnefoy, J., Armijo, M., (2005) Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
Santiago de Chile: CEPAL Naciones Unidas
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del talento humano.
México: Editorial Mc Graw Hill.
- Sodexo (2009). Lo esencial de Sodexo.
Recuperado de http://co.sodexo.com/cosp/images/Lo%20Esencial%20de%20Sodexo2_tcm84-439582.pdf
- Finanzas fp, Cómo calcular el índice de ausentismo laboral.
Recuperado de <http://finanzasfp.com/calcular-indice-de-ausentismo-laboral/>