



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE APIZACO

CERTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVE PARA GARANTIZAR LA CERTIFICACIÓN DE BRONCE DEL MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PLANTA GRES

TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE: INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN

**PRESENTA:
NANCY SOTERO RODRÍGUEZ**

**NOMBRE DEL ASESOR:
DRA. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA**

APIZACO, TLAX., ENERO 2026



Apizaco, Tlax., 12/Noviembre/2025.

ASUNTO: Liberación de Proyecto para Titulación Integral.

LIC. CECILIA YARELLY AREGUIN LARA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES
P R E S E N T E.

Por este medio le informo que ha sido liberado el siguiente proyecto para la Titulación Integral:

a) Nombre del Egresado:	NANCY SOTERO RODRIGUEZ
b) Carrera:	INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN
c) Número de Control:	18370098
d) Nombre del proyecto:	CERTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVE PARA GARANTIZAR LA CERTIFICACIÓN DE BRONCE DEL MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PLANTA GRES.
e) Producto	TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL

Agradezco de antemano su valioso apoyo en esta importante actividad para la formación profesional de nuestros egresados.

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica®

Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

MTRA. NORMA ANGÉLICA AGUINAGA SÁNCHEZ
JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

ASESOR

DRA. MA. ELIZABETH MONTIEL HUERTA

NAAS/mcvh



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzonapantepec, Tlaxcala, Mex. C. P. 90491 Tel. (241)
4172010 Ext. 105, e-mail: cea@apizaco.tecnm.mx tecnm.mx]





Educación
Secretaría de Educación Pública



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO



Instituto Tecnológico de Apizaco
División de Estudios Profesionales

Tzompantepec, Tlaxcala, **12/Noviembre/2025**

NANCY SOTERO RODRÍGUEZ
EGRESADO(A) DE LA CARRERA DE INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN
CON NÚMERO DE CONTROL 18370098.
P R E S E N T E.

Por este medio, me permito informar a usted que por aprobación de la comisión revisora asignada para valorar el trabajo que mediante la opción **TITULACIÓN INTEGRAL INFORME DE RESIDENCIA PROFESIONAL** y cuyo tema es: **"CERTIFICACIÓN DE PUESTOS CLAVE PARA GARANTIZAR LA CERTIFICACIÓN DE BRONCE DEL MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE PLANTA GRES"**, conforme a lo establecido en el procedimiento para la obtención del Título Profesional en el Instituto Tecnológico, la División de Estudios Profesionales a mi cargo le otorga la:

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Debiendo entregar **1 USB** del mismo, apropiadamente empastados, a la brevedad, para presentar su Acto de Recepción Profesional.

Sin otro particular por el momento me despido.

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
Pensar para Servir, Servir para Triunfar®

CECILIA YARELY ARREGUÍN LARA
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES



ccp. Archivo
CYAL/Gsc*



2025
Año de
La Mujer
Indígena

Av. Instituto Tecnológico No. 418, San Andrés Ahuashuatepec,
Municipio de Tzompantepec, Tlaxcala, Mex. C.P. 90491 Tel. (241) 4172010
Ext. 304, e-mail: dep_titulacion@apizaco.tecnm.mx | apizaco.tecnm.mx



AGRADECIMIENTOS

A mis padres por sus consejos, su paciencia y el gran esfuerzo que ha conllevado el apoyarme a cumplir mis sueños, todo lo que hoy soy es gracias a ellos, ambos me enseñaron que rendirse no es una opción y que sin importar las circunstancias siempre se pueden cumplir tus objetivos, esta victoria va dedicada a ustedes.

A mis hermanos por motivarme y ser quienes me han impulsan todos los días a seguir adelante para cumplir mis sueños.

Gracias a Porcelanite Lamosa Planta Gres por otorgarme la oportunidad y las herramientas necesarias para convertirme en la profesionista que soy y en especial agradezco al Lic. Guillermo Tlamintzi Méndez y a la Lic. Alejandra Ivonne Sánchez Flores por su apoyo, confianza y mucho aprendizaje compartido durante todo el proceso.

A la Dra. Ma. Elizabeth Montiel Huerta por guiarme y asesorarme en todo momento, brindándome herramientas y consejos que me ayudaron en el desarrollo de este proyecto.

Un agradecimiento especial a Morci que es el ser más bonito que tengo en mi vida y quien me ha acompañado en todo momento.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
CAPÍTULO I GENERALIDADES DEL PROYECTO	2
1.1 INTRODUCCIÓN.....	3
1.2 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	5
MISIÓN	9
VISIÓN.....	9
VALORES	9
POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES	10
POLÍTICA DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTAL DE GRUPO LAMOSA	11
UBICACIÓN PLANTA GRES	11
ORGANIGRAMA GENERAL.....	12
1.3 ÁREA DE TRABAJO	13
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.5 OBJETIVOS	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
1.6 JUSTIFICACIÓN	15
1.7 DELIMITACIÓN.....	16
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	17
2.1 RECURSOS HUMANOS	18
2.2 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO	19
2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	21
2.4 METODOLOGÍAS PARA REALIZAR UNA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO	22
2.5 EXCELENCIA OPERACIONAL	23
2.6 CERTIFICACIÓN	25
2.7 MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL	26
2.8 LA METODOLOGÍA PARA LA CERTIFICACIÓN.....	27
2.9 CADENA DE VALOR	29
CAPITULO III DESARROLLO.....	30
3.1 Procedimientos y descripción de las actividades realizadas	31
3.1.1 Análisis de puestos clave	31

3.1.2 Delimitar criterios para la certificación.....	32
3.1.2.1 Conocimiento de funciones y responsabilidades y conocimiento de criterios de calidad de su proceso.....	33
3.1.2.2 Aprobación del programa de educación y desarrollo.	35
3.1.2.3. Conocimientos de los procedimientos operativos	38
3.1.2.4. Asistencia.....	49
3.1.2.5 Seguridad	49
3.1.2.6 Limpieza y mantenimiento del área	50
3.1.2.7 Resultados de los indicadores de su proceso	50
3.1.3 Diseño de tabla para la concentración de datos	51
3.1.4 Resultados	51
CAPITULO IV RESULTADOS.....	52
4.1 Resultados obtenidos.....	53
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN	57
Conclusión	58
Recomendación.....	58
Experiencia profesional adquirida	59
Competencias desarrolladas y aplicadas.....	59
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	61

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Manufacturera de Ladrillos de Monterrey. Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2022	5
Ilustración 2. Los ingenieros Bernardo Elosúa Farías y Viviano L. Valdés. Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2022.....	5
Ilustración 3. Planta Kerámika, Tlaxcala. Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.	6
Ilustración 4. Manufacturera de Ladrillos de Monterrey. Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.	6
Ilustración 5. Nueva imagen Corporativa.	7
Ilustración 6. Premio Best in Show en la feria Covrings.	7
Ilustración 7. Entrada principal de Porcelanite-Lamosa Planta Gres Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.....	11
Ilustración 8. Organigrama Porcelanite-Lamosa Planta Gres Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.	12
Ilustración 9. Organigrama de Recursos Humanos. Planta Gres	14
Ilustracion 2.2. Modelo de Excelencia Operacional según Dupont.....	27
Ilustración 3.2 Concentrado de evaluación de criterios a personal de Puesto Clave 2022	35
Ilustración 3.3 Examen módulo A, B Y C.....	37
Ilustración3.4. Examen Modulo A, B Y C	40
Ilustracion 3.5. Examen de UGB	43
Ilustracion 3.6. Examen 5S´s.....	45
Ilustración 3.7 Examen Flexibilidad	46
Ilustración 18 examen 7 Pasos	48
Ilustación 3.9. Matriz de Competencias	49
Ilustracion 3.10. Concentrado de calificaciones para la Certificación de Puestos Clave “Modelo de Excelencia Operacional”	51
Ilustración 4.1. Tabla de resultados de la evaluación para la Certificación de Puestos Clave “Modelo de Excelencia Operacional.	53

RESUMEN

La elaboración de este proyecto se lleva cabo mediante la implementación de una nueva metodología que garantice el logro de la implementación del Modelo de Excelencia Operacional que tiene como objetivo el involucramiento de todos los empleados, el trabajo en equipo y la búsqueda constante de la mejora continua en toda la organización.

El objetivo de este proyecto es certificar el 80% de los puestos clave para lograr la certificación del Modelo de Excelencia Operacional de Porcelanite Lamosa Planta Gres, para esta certificación se utiliza la metodología propuesta por Grupo LAMOSA tomando como referencia el Procedimiento. Después de haber aplicado el modelo, se obtuvo como resultado la certificación del 99,26% de los puestos clave, recibiendo la certificación en las categorías diferentes tres (bronce, oro y plata).

CAPÍTULO I

GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 INTRODUCCIÓN

La Excelencia Operacional es un término cada vez más latente dentro de la industria. La necesidad de las organizaciones por superarse, cumplir sus objetivos y satisfacer las necesidades de los clientes, las lleva, las empuja, a seguir métodos para lograrlo.

La Excelencia Operacional se ha definido de muchas maneras, y todas estas definiciones tienen en común que conduce a una alta calidad y productividad, y a la entrega puntual de productos y/o servicios competitivos a los clientes.

La cultura de la Excelencia Operacional: es alcanzar una forma de trabajo donde se logra las metas y objetivos de manera continua; debe estar presente en todos los niveles de la organización. También se basa en el involucramiento de todos los empleados, el trabajo en equipo y la búsqueda constante de la mejora continua en toda la organización. El comportamiento de las personas está fuertemente unido a la consecución o satisfacción de sus necesidades y logro de sus objetivos personales. Todos somos personas dentro de una organización, tanto si somos técnicos como si formamos parte de la dirección: “las empresas no son nada sin sus empleados y éstos tampoco son nada sin sus líderes” (Amendola, 2017).

Se puede decir que la Excelencia Operacional es vital para mantener y ampliar la ventaja competitiva de una organización. Y cada vez tiene más y mejores consecuencias sobre el mercado actual.

En el capítulo 1 se mencionan las generalidades del proyecto, el cual permite conocer datos de la empresa como su historia, visión, misión, organigrama, etc. De igual manera se muestra el planteamiento del problema, objetivos, justificación de la presente investigación, así como sus limitaciones y alcances.

El capítulo 2 es referente al marco de teórico, donde se exponen los temas relacionados a esta investigación, los cuales están basados en artículos científicos y libros académicos para brindar soporte, veracidad y sentido al presente trabajo. De igual manera este marco permitió la estructuración del instrumento metodológico del siguiente capítulo.

Posteriormente en el capítulo 3 se detallan los procedimientos y descripción de las actividades realizadas.

Finalmente, en el capítulo 4, se presentan y analizan los resultados obtenidos en la Certificación. A través de un análisis donde se explican los resultados que permitieron la elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

1.2 ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Grupo Lamosa es una empresa que lleva una trayectoria de más de 125 años en la industria de la construcción, enfocando sus operaciones en la manufactura y comercialización de revestimientos y adhesivos cerámicos, fue fundada en **1890** como una pequeña fábrica de ladrillos en la ciudad de Monterrey, N.L., conocida bajo el nombre Compañía Manufacturera de Ladrillos de Monterrey, fue establecida por un grupo de accionistas de ascendencia norteamericana, la cual arrancó con 75 trabajadores y produciendo 20 millones de ladrillos al año.



Ilustración 1. Manufacturera de Ladrillos de Monterrey. Tomada de "Antecedentes" (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2022.

Para el día 24 de diciembre de **1929**, la compañía es adquirida por los ingenieros Bernardo Elosúa Farías y Viviano L. Valdés, quienes a partir de entonces la constituyen bajo el nombre de Ladrillera Monterrey, S.A.

Ilustración 2. Los ingenieros Bernardo Elosúa Farías y Viviano L. Valdés. Tomada de "Antecedentes" (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2022.



Cuando el gas natural sustituye a la leña como combustible para los hornos en el año de **1933**, Ladrillera Monterrey, S.A. añade a su producción original, la fabricación de azulejos, pisos y barro blocks, siendo pionera en México en lo que respecta a la elaboración de estos productos. En su proceso de crecimiento en el año de **1957** inicia operaciones el Negocio de Adhesivos cerámicos, con una pequeña fábrica llamada "Crest" ubicada en la ciudad de Monterrey, siendo la primera en nuestro país dedicada a la fabricación y comercialización de adhesivos cerámicos para instalación de pisos y muros cerámicos.

Para el año de **1973**, los ingenieros Bernardo Elosúa Farías y Viviano L. Valdés se retiran de la administración directa, quedando como director general el Lic. Bernardo Elosúa Muguerza y continuando su plan de crecimiento adquieren planta "Kerámika" de pisos y azulejos en Tlaxcala en **1974**.

*Ilustración 3. Planta Kerámika, Tlaxcala. Tomada de "Antecedentes"
(Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.*



El año de **1995** se caracterizó por una serie de cambios organizacionales tendientes, ya que Ladrillera Monterrey, S.A. modificó su razón social por la de Grupo Lamosa, S.A. de C.V., debido a que se colocó como una empresa con estándares internacionales de calidad.

En **1998** Grupo Lamosa continúa su estrategia de crecimiento incorporando a la empresa Adhesivos de Jalisco, conocida hoy en día como PERDURA y en **1999** inaugura una nueva planta de adhesivos de "Crest" en Tizayuca Hidalgo.



*Ilustración 4. Manufacturera de Ladrillos de Monterrey. Tomada de
"Antecedentes" (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.*

Para **2001**, Grupo Lamosa continúa expandiendo su negocio de adhesivos adquiriendo a la compañía Industrias Niasa, S.A. de C.V.

Grupo Lamosa con el objetivo de seguir preservando su imagen en el público, arranca operaciones la Planta de Revestimientos Benito Juárez, dedicada a la fabricación de muros cerámicos en **2004**, y se realizan esfuerzos importantes por incrementar la participación en el segmento de Lujo, así se hace el lanzamiento al mercado en el negocio de sanitarios de la línea de lujo "Ambiance".

A finales de **2005**, se lanzó al mercado la nueva línea de lujo de porcelanatos esmaltados denominada “Firenze Tecnoarte” con una gran aceptación.

Con el objetivo de mantener su imagen vanguardista Grupo Lamosa cambio de identidad corporativa en **2006** para reflejar el compromiso con la calidad y la innovación, así como la visión de crear valor mediante la diferenciación.



Ilustración 5. Nueva imagen Corporativa.

Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.

Durante **2007**, Grupo Lamosa adquirió Porcelanite como parte de la estrategia de crecimiento, permitiendo continuar con la tendencia de crecimiento observada en los últimos años, ampliar la base de negocios y capitalizar sinergias importantes.

En el año de **2011** Grupo Lamosa fue galardonado con el premio “BEST IN SHOW”, durante su participación en la feria “COVERINGS” celebrada en el mes de marzo en la ciudad de Las Vegas, Nevada, en los Estados Unidos.

Por cuarta ocasión en los últimos 6 años y por segundo año consecutivo, el negocio de revestimientos fue reconocido por parte del comité organizador de “COVERINGS”, una de las ferias de cerámica más importantes a nivel mundial, en la que se dan cita cerca de 1,200 expositores provenientes de más de 50 países, entre los que se encuentran España, Italia, China, Turquía y Argentina, entre otros.



Ilustración 6. Premio Best in Show en la feria Coverings.

Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.

Con el objetivo de enfocarse en sus negocios de Revestimientos y Adhesivos Cerámicos dentro y fuera de México, a finales de **2016** Grupo Lamosa adquiere Cerámica San Lorenzo en Perú, logrando fortalecer su presencia en Sudamérica.

Actualmente a partir del año **2020** Grupo Lamosa adquirió la empresa Eurocerámica ubicada en Colombia, además del negocio de cerámica Roca y el negocio de productos de poliestireno expandido Fanosa en **2021**.

Esta transacción representa una oportunidad para crear una importante avenida de crecimiento, a través del aprovechamiento de las capacidades actuales del negocio de adhesivos.

Grupo Revestimientos Porcelanite – Lamosa, líder mundial en la cerámica se integra por cuatro plantas en el estado de Tlaxcala; Planta Pavillion, Planta Porcel, Planta Keramika y Planta Gres, así como 5 plantas más ubicadas a lo largo del territorio nacional con un corporativo en Monterrey Nuevo León.

Los trabajadores de Revestimientos Porcelanite – Lamosa S.A. de C.V. Planta Gres tiene 336 integrantes y se dividen en dos tipos de acuerdo con su relación laboral:

- **Sindicalizados.** - Es el personal afiliado y representado por el Sindicato de Trabajadores de Industrias Varias en General del Estado de Tlaxcala, adherido a la C.T.M.
- **Empleados.** - Es el personal cuyas funciones son las de coordinar, supervisar y dirigir el proceso productivo, así como el personal técnico especializado.

MISIÓN

Mantener nuestra posición de liderazgo en la industria de la construcción ofreciendo productos que preserven el patrimonio de nuestros clientes y la reputación de profesionistas e instaladores, generando valor creciente y sostenible a nuestros distribuidores, personal y accionistas; siempre comprometidos con la comunidad y su medio ambiente

VISIÓN

Ser una planta líder, teniendo como base el potencial de nuestro elemento humano para incrementar la satisfacción, preferencia y beneficio de nuestros clientes, personal, accionistas y sociedad.

VALORES

- **Responsabilidad.** Valor que mide el cumplimiento de metas y objetivos que hemos fijado. Ser responsable requiere esfuerzo y concentración, generando credibilidad y respeto
- **Espíritu de Servicio.** Es el ánimo que nos empuja a resolver, en colaboración, necesidades propias y de otros, manteniendo siempre la orientación al cliente.
- **Trabajo en Equipo.** Actitud que nos ayuda a compartir responsabilidades y compromisos para alcanzar una meta común, permitiendo obtener resultados y aprovechar las fuerzas y cualidades de cada integrante, siempre respetando la dignidad de todas las personas.
- **Honestidad.** Orienta nuestra conducta y eleva nuestra dignidad como personas, es la capacidad de decir la verdad y actuar conforme a ella.
- **Mejora Continua.** Es la actitud que nos permite mantener el deseo y compromiso por hacer cada vez mejor nuestro trabajo.

POLÍTICA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS PSICOSOCIALES

En Porcelanite Lamosa, S.A. de C.V. planta Gres, prevenimos los factores de riesgo psicosocial, la violencia laboral y promocionamos un entorno organizacional favorable, aplicando medidas pertinentes y asumiendo los siguientes compromisos:

1. Propiciar un entorno organizacional favorable, a través de la realización de reuniones de información y participación; manteniendo la limpieza en las instalaciones; estableciendo trato amable entre todo el personal; realizando exámenes médicos, exámenes psicológicos y/o psicométricos; realizar planes de promoción interna y capacitar a todo el personal para el desempeño de sus funciones, su seguridad y desarrollo.
2. Promover el sentido de pertenencia de los trabajadores a la organización, haciendo hincapié en que todas y todos los trabajadores y empleados son importantes para la empresa.
3. Impartir a trabajadores y empleados la capacitación establecida en la Ley Federal del Trabajo, acorde a las actividades que desempeñan.
4. Definir en forma precisa las responsabilidades para los trabajadores difundiendo y promoviendo el seguimiento de los manuales de organización y las descripciones de cada puesto de trabajo.
5. Lograr la participación proactiva y comunicación entre el personal publicando en tableros anuncios, noticias y avisos de interés a la empresa, relativos a las labores y operaciones de ésta.
6. Reconocer el desempeño de los trabajadores en el centro de trabajo, evaluando por lo menos una vez al año el desempeño de cada uno de los trabajadores y empleados, lo cual se lleva a cabo personalmente a través de la frecuencia de trato del personal de trabajo de que se trate y los resultados de esta sirven de base para determinar el reconocimiento o beneficios a los trabajadores sobresalientes

POLÍTICA DE SEGURIDAD, SALUD Y AMBIENTAL DE GRUPO LAMOSA

Es política del Grupo Lamosa llevar a cabo sus actividades y operaciones en cumplimiento a la normativa vigente y los estándares de clase mundial sobre seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente, siendo estos compatibles con los otros sistemas de gestión de la organización garantizando con ello un ambiente favorable para el personal del Grupo con el compromiso de:

- Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable.
- Gestionar los riesgos identificados.
- Prevenir situaciones de riesgos.
- Cumplimiento con la legislación vigente.
- Difundir a los empleados el compromiso de la compañía.

UBICACIÓN PLANTA GRES

Porcelanite Lamosa S.A de C.V. Planta Gres, se encuentra establecida en el municipio de la Magdalena Tlaltelulco del Estado de Tlaxcala, sobre el Km. 27 de la Carretera Puebla-Santa Ana Vía Corta, en el denominado Corredor Industrial Malintzi.



Ilustración 7. Entrada principal de Porcelanite-Lamosa Planta Gres Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.

ORGANIGRAMA GENERAL

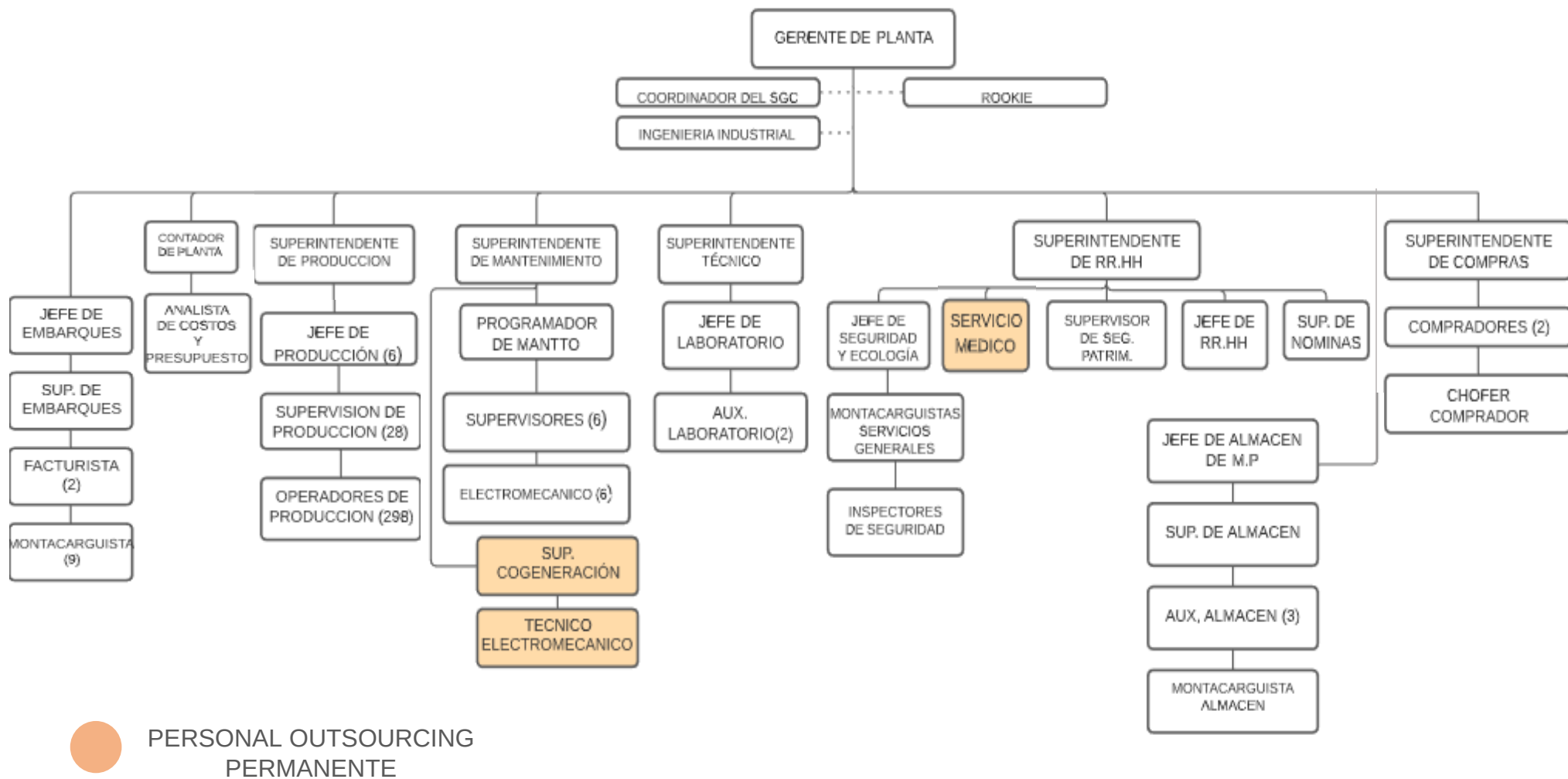


Ilustración 8. Organigrama Porcelanite-Lamosa Planta Gres Tomada de “Antecedentes” (Fotografía) Porcelanite Lamosa, 2021.

Porcelanite-Lamosa Planta Gres cuenta con **6 áreas productivas**, que son: Preparación Pasta, Prensado y Secado, Preparación Esmaltes, Esmaltado, Quemado y Clasificación Final, las cuales garantizan cumplir con los requisitos del producto, asegurando el adecuado funcionamiento de la planta mediante programas de producción eficaces y así contribuir al logro de los objetivos de calidad; y con 8 departamentos como son: Mantenimiento, Embarques, Inspección y prueba, Almacén, Técnico, Recursos Humanos, Compras y Sistemas de Gestión y Calidad.

1.3 ÁREA DE TRABAJO

El área de Recursos Humanos perteneciente al proceso de relaciones industriales Planta Gres; es responsable de planear, ejecutar, verificar, y mantener evidencia de la formación de personal, así como evaluar la competencia de este que afecta a la conformidad del Producto, para apoyar la operación y seguimiento del proceso, es necesario asegurar que Recursos Humanos otorgue personal competente o en proceso de formación especialmente para aquellas áreas que afectan el desempeño del proceso productivo.

El departamento de recursos humanos cuenta con un organigrama que representa la estructura de este, el tipo de organigrama con el que cuenta es de tipo vertical, es decir, que la representación es escalonada de arriba hacia abajo, cuyas responsabilidades van disminuyendo según el nivel de autoridad. Este organigrama permite que cada nivel jerárquico tenga sus propias funciones, aunado a ello hace que exista un mayor conocimiento y especialización en cuando a cada puesto de trabajo.

En el ápice estratégico se encuentra el Gerente de planta, que es en quién recae la responsabilidad y la toma de las decisiones que más afectan o benefician a la empresa.

Seguido del gerente encontramos al Superintendente de Recursos Humanos que es el líder del departamento, tiene a su cargo a 5 personas; Jefe de seguridad y ecología, Servicio médico, Jefe de Recursos Humanos, Supervisor de seguridad patrimonial y el supervisor de nóminas.

A su vez el jefe de seguridad y ecología tiene a su cargo a inspectores de seguridad y de igual manera, a montacarguistas de servicios generales.

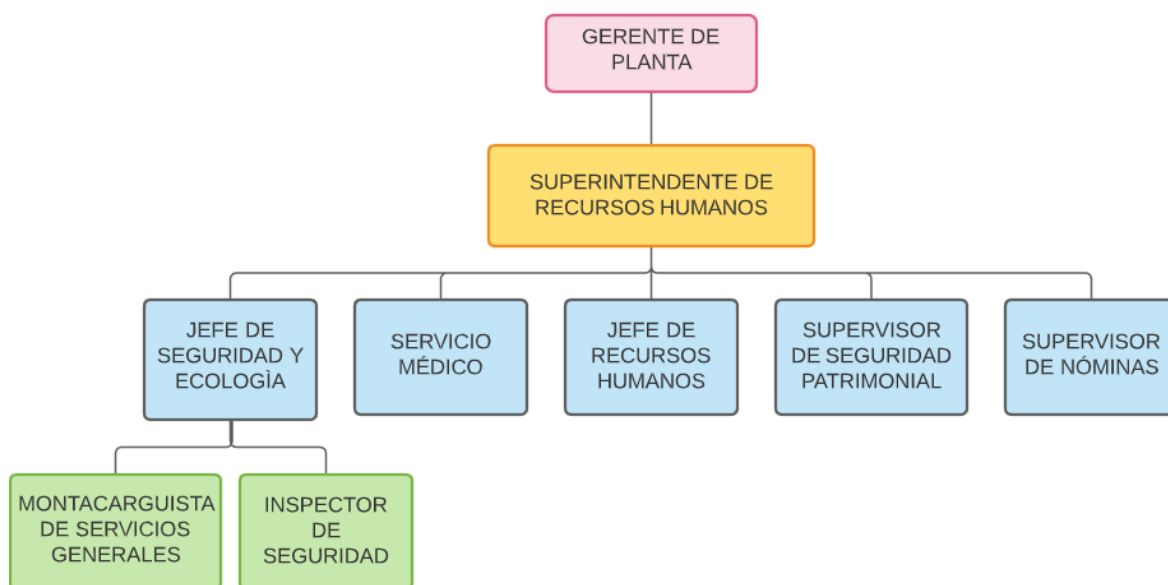


Ilustración 9. Organigrama de Recursos Humanos. Planta Gres

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En toda organización hay puestos que no son fáciles de reemplazar y no necesariamente por la jerarquía que tienen, sino por la relevancia de sus funciones y el impacto que causa en la organización debido al aporte que sustenta al negocio, estos puestos son aquellos que sirven de referencia para la toma de decisiones basadas en el contenido del mismo, son a estos cargos que se le denomina: Puestos Clave.

Los Puestos Clave dependen de los procesos que seleccione la organización como críticos para cumplir con su misión y visión. Estos puestos clave son los que realmente tienen la capacidad de aportar en mayor cuantía, al valor agregado bruto de la empresa.

El presente proyecto busca definir los Puestos Clave en Planta Gres ya que al no estar identificados no se garantiza la eficiencia del negocio y por consiguiente que no se pueda lograr una mejora continua en de la organización, esto es lo que se busca con la implementación del Modelo de Excelencia Operacional donde su principal objetivo es lograr un desempeño de clase mundial.

Es por ello que el departamento de recursos humanos debe identificar y centrarse en aquellos puestos que tienen un impacto directo con la estrategia de la compañía, ya que estos puestos son los que garantizan las ventajas competitivas de la empresa y los que más dificultades o consecuencias traerían a la organización en caso de estar desocupados. Generalmente, los puestos clave tienen un alto grado de complejidad y de responsabilidad, superior al resto de los cargos.

1.5 OBJETIVOS

Objetivo general

Certificar el 80% de los puestos clave para alcanzar la certificación de Modelo de Excelencia Operacional de Porcelanite Lamosa Planta Gres.

Objetivos específicos

- Determinar la metodología de la certificación de Puestos Clave para diseñar los perfiles pertinentes.
- Diseñar y evaluar los criterios de certificación en base al Procedimiento de gestión 2.1 Programa de Educación y Desarrollo.
- Analizar los resultados obtenidos de las matrices de certificación y elaborar un diagnóstico de los resultados de la certificación, considerando se cumpla con el 80% de puestos clave.

1.6 JUSTIFICACIÓN

A lo largo de los años, las organizaciones han dedicado tiempo y grandes esfuerzos en definir estrategias para conseguir mantenerse en el mercado actual y

constantemente cambiante. Hoy en día continúan desarrollando métodos y procedimientos que ayudan a realizar mejores prácticas en la gestión de una empresa, ayudan a lograr óptimos resultados y a establecer su posición en el mercado (Alcaide 2016).

La Excelencia Operacional es un grado de excelencia en los procesos de las empresas, que permite la mejora continua, el crecimiento y la obtención de resultados como: la satisfacción de los clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad. Su importancia para las organizaciones está relacionada al éxito que conlleva ventajas competitivas para las empresas.

El modelo de Excelencia Operacional de grupo Lamosa es un sistema de gestión del negocio que requiere que en plantas de grupo existan puestos estratégicos certificados para garantizar la eficiencia del negocio y lograr un desempeño de clase mundial. Por lo antes expuesto es necesario identificar los puestos claves y crear una metodología de certificación en Planta Gres.

1.7 DELIMITACIÓN

El campo de aplicación de este proyecto es exclusivo de Porcelanite Lamosa Planta Gres, para llevarlo a cabo en otras empresas se tendría que realizar un análisis para determinar su compatibilidad.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El propósito del presente capítulo es poner de manifiesto toda la investigación desarrollada hasta el momento en cuanto al tema en cuestión: Puestos Clave y Modelo de Excelencia Operacional. En primer lugar, se definen los conceptos necesarios como “Recursos Humanos”, “Análisis del puesto de Trabajo”, “Gestión del Talento Humano”. Para finalizar, se realiza un seguimiento y análisis de toda la documentación recopilada y seleccionada de diferentes bibliografías.

2.1 RECURSOS HUMANOS

Según De la Calle (2015), Recursos Humanos (RR. HH.) se refiere a todas y cada una de las personas que trabajan en la organización, esto es, al personal de la misma, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa.

Los Recursos Humanos tienen 3 definiciones de acuerdo con su enfoque, como función, conjunto de prácticas y como profesión Chiavenato (2009):

1. **Los Recursos Humanos como función o área en las organizaciones**, son los componentes operativos que brindan sus servicios de selección, incorporación, capacitación, comunicación, entre otros.
2. **Los Recursos Humanos como conjunto de prácticas**, corresponden a la manera en que la empresa maneja las actividades nombradas anteriormente, selección, formación, prestaciones, higiene y seguridad en el trabajo, etc.
3. **Los Recursos Humanos como profesión**, son los individuos que trabajan con dicha área, seleccionando, capacitando o ejecutando otras actividades relacionadas con el personal.

Chiavenato (2009) asegura que, a los individuos que colaboran en las organizaciones también se les suele llamar Recursos Humanos, cuando se les considera como tal. A estos Recursos Humanos se les califica también como capital humano o intelectual, siempre y cuando las empresas les consideren de gran valor. En pocas palabras, según el nivel de importancia que la organización les dé a sus colaboradores, así mismo les define o les nombra.

Delgado de Smith, (2007) opina que la gestión de recursos humanos implica el proceso que permite hacer diligencias conducentes a facilitar que los recursos humanos contribuyan al logro del negocio, es decir, al logro de los objetivos organizacionales, tanto en sus aspectos operativos, procedimentales como en sus efectos.

2.2 ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO

Chiavenato (2011), define el puesto de trabajo como el conjunto de todas las actividades desempeñadas por una única persona que pueden considerarse en un concepto unificado y ocupan un lugar formal en el organigrama. Por su parte, Gómez et al. (2016) consideran que es más adecuado centrarse en el trabajo que un empleado realiza que en el puesto de trabajo, ya que el trabajo va evolucionando de manera continua a medida que las empresas cambian sus procesos de trabajo y sus estructuras organizativas para adaptarse a las necesidades de los clientes. A pesar de ello, la necesidad de asignar empleados a puestos de trabajo es un aspecto clave por lo que el análisis de puestos de trabajo se considera una práctica de recursos humanos fundamental para las empresas.

Los puestos de trabajo están formados por una serie de tareas o funciones, obligaciones y responsabilidades. Las tareas son los elementos básicos del trabajo; las obligaciones están formadas por una o más tareas que constituyen una actividad significativa en la realización de un trabajo; mientras que la responsabilidad está definida por una o varias obligaciones que identifican y describen el fin principal o la razón de ser del trabajo. Por ejemplo, para un puesto de un auxiliar administrativo cumplimentar una hoja de gastos de viajes es una tarea que forma parte de su obligación de controlar los gastos de viaje del departamento que, a su vez, es parte de su responsabilidad de gestionar el presupuesto del departamento.

Para determinar cuáles son los contenidos y cometidos de cada puesto, se lleva a cabo el llamado «análisis de puestos de trabajo», que se define como un proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo, identificando para ello las tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado puesto (Gómez, et al., 2016).

Otros autores han definido de forma similar lo que es el análisis de puestos. Así, Dessler (2015) considera que es el procedimiento para establecer las responsabilidades y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. Mondy (2010) lo define como el proceso sistemático para determinar las habilidades, obligaciones y los conocimientos necesarios para desempeñar los cargos dentro de una organización. Mientras que para Dolan et al. (2014) es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios.

Considerando las aportaciones de los diversos autores, una definición integradora es: “El Análisis del Puesto de Trabajo (APT) es el proceso a través del cual la empresa recopila y analiza la información sobre el puesto de trabajo con la intención de identificar las tareas, obligaciones y sus responsabilidades, de forma que sirvan para establecer el perfil de persona que debería ocuparlo.

2.3 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Cada persona es única, valiosa y tiene características que la hacen especial: rasgos físicos, sentimientos, gustos, intereses, así como capacidades, por lo cual pensará, actuará y trabajará de manera particular en cualquier lugar de trabajo.

La Gestión del Talento Humano implica conocer a las personas que se encuentran en una organización, ya que de acuerdo con Lozano (2007) es necesario identificar cuáles son sus habilidades, aptitudes, capacidades e intereses personales para que la alta dirección de forma creativa e innovadora los coordine con los intereses de la empresa. Cabe recalcar que para lograrlo la empresa debe brindar las herramientas y ambientes propicios para poder desarrollar estrategias y métodos que ayuden a los trabajadores en su aprendizaje, ya sea en grupo o de manera individual, teniendo como principal objetivo desarrollar la creatividad, la motivación, el ser asertivo, la innovación, la cooperación y el liderazgo.

Del mismo modo los autores Fuletti, Laborde y Melian, 2012; explican que existen diversas maneras que permiten retener, desarrollar e impulsar al talento humano y evitar una falta de talentos:

- Flexibilización de tareas.
- Conciliación de su vida laboral y personal.
- Modificación de políticas de diseño de puestos y de formación
- Colaboración y trabajo en equipo
- Reestructuración del plan de compensaciones, beneficios sociales y salarios.
- Valorización del desempeño.
- Personalización del trabajo.

Es importante tenerlo en cuenta ya que actualmente se puede considerar la gestión del talento Humano como una inversión a largo plazo, ya que su desarrollo puede generar una ventaja competitiva frente a los inminentes cambios que se desarrollan con el tiempo, como la fluctuación de economía, cambios de gobiernos, el desarrollo tecnológico, los cambios generacionales, etc., por lo tanto, valorar, atender, capacitar y potencializar el talento individual logrará el cumplimiento de objetivos organizacionales así como su desarrollo personal y familiar.

2.4 METODOLOGÍAS PARA REALIZAR UNA VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Según Amendola (2021) un sistema eficaz de valoración de puestos de trabajo deberá determinar la mejor compensación salarial para un determinado puesto y desarrollar una amplia descripción del puesto de trabajo que se adapte a las necesidades de la empresa, a medida que cambian con el tiempo.

Entre las cuales se destacan dos formas de abordar una valoración de puestos; estas son algunas de las principales:

- Valoración de los puestos de trabajo con el método de factores puntuales

Este método desglosa los puestos de trabajo en factores compensables, identificados durante el análisis del puesto. Se asigna una puntuación a los factores y se establece una estructura salarial para el puesto. Los puestos con los puntos más altos obtienen la mayor remuneración y, al comparar los puestos, se puede establecer el orden de importancia de cada uno.

- Valoración de los puestos de trabajo con la comparación de factores

El método de comparación de factores consiste en identificar puestos con responsabilidades similares dentro de la organización para establecer puntos de referencia. Los factores identificables de los puestos de referencia se clasifican durante el análisis de los factores. Se comparan con las tarifas del mercado para asignar un valor salarial a cada factor compensable.

- Método de la clasificación de los puestos de trabajo

Este método de clasificación se basa en los títulos de los puestos de trabajo y en sus funciones. Consiste en generar descripciones de cada clase de puestos de trabajo a los que se les asigna un grado, basado en la habilidad y complejidad del puesto que mejor se ajuste a la descripción. Las características que se valoran pueden incluir desde el nivel de responsabilidad requerido, las competencias exigidas, los conocimientos técnicos, las habilidades necesarias para su desempeño o la complejidad, entre otras. Los puestos, por lo tanto, pueden corresponder a más de un nivel de grado.

Para evaluar los puestos de trabajo es importante que el equipo de Recursos Humanos identifique claramente los factores que les van a permitir clasificar aquellos que más valora la empresa. También, se tendrán que clasificar o puntuar estos factores y, así, determinar cuáles se consideran más importantes para el desarrollo de cada puesto específico, teniendo en cuenta los elementos críticos que requiere el puesto y el valor que aportan a la empresa en su conjunto. De este modo, se puede elaborar una clasificación subdividida en competencias para establecer los niveles profesionales, la compensación económica de cada puesto y su importancia en el conjunto de la empresa.

La valoración de los puestos de trabajo requiere un análisis básico de los mismos para obtener información objetiva sobre ellos y evaluar cada caso atendiendo a su valor dentro del conjunto de la empresa. Sobre la base de esta evaluación, el puesto se añade a una clasificación global, generando una estructura que va a garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

2.5 EXCELENCIA OPERACIONAL

“Excelencia”, que según la Real Academia Española de la Lengua (RAE), se entiende como todo aquello superior en calidad o bondad que se hace digno de singular aprecio o estimación. Y por otro lado “operación”, definido en la RAE como ejecución de algo. La simbiosis de estos conceptos da como resultado la ejecución

de alta calidad. La RAE nos deja entrever un atisbo de lo que será la definición completa de este concepto.

La excelencia operacional es un concepto que engloba todas las actividades y funciones llevadas a cabo dentro de las empresas u organizaciones similares, desde la estrategia, la visión, la escala valorativa, la cultura y el proceso de mejora continua, y que está relacionada de manera significativa a la productividad existente (Tokman, 2009). Asimismo, es preciso mencionar cierto grado de desconocimiento mediático sobre cuáles son las mejores prácticas y herramientas de gestión, y cuáles son los beneficios concretos por parte de las empresas, especialmente para aquellas de menor tamaño. En ese sentido, el foco en la excelencia operacional se fundamenta en la relación que existe entre las buenas prácticas de gestión y la productividad.

A pesar que su conceptualización es tan amplia, se puede afirmar que la excelencia operacional es considerada una filosofía de liderazgo, trabajo integrado en equipo y solución de problemas, resultando en mejora continua en toda la organización, centrándose en las necesidades de los clientes tanto internos como externos, capacitando a funcionarios principales e intermedios, y optimizando las actividades existentes en los procesos (García, 2013). Por consiguiente, es utilizado por importantes empresas en todo el mundo, reconocidas internacionalmente por sus índices excelentes en seguridad, productividad, innovación, coordinación integrada de proyectos, planificación y capacitación de sus funcionarios.

Los beneficios derivados de la excelencia operacional son diversos y tienen efectos en todos los representantes de la cadena productiva, una gestión aceptable facilita la eliminación de desperdicios e ineficiencias por producción excesiva o deficitaria, disminuye el espacio solicitado, aumenta el tiempo efectivo de horas de trabajo, y promueve mejoras en los procesos, productos y servicios que se traducen en mejoras de calidad. Asimismo, una organización empresarial que integre los conceptos de excelencia operacional en toda su cadena productiva lograra una mayor satisfacción de clientes, mayor ambiente colaborativo, clima laboral y

compromiso de los trabajadores con su institución, y un sistema de prevención de riesgo exitoso (Goldman, 2007).

Por estas razones, una empresa que promueve una cultura de excelencia operacional, tiende a obtener mayores ingresos y utilidades lo cual es beneficioso no solo para los trabajadores y directivos de la empresa, sino que también para los inversionistas a través de mayor generación de valor y, por tanto, mayor valor bursátil de la compañía.

Para Souto (1997), es fundamental la integración de prácticas de gestión para la búsqueda de excelencia en una organización. Así tenemos, la gestión de procesos basado según estándares operacionales que minimizan el desperdicio y variabilidad de la productividad, dichos estándares permiten controlar parámetros críticos y resolver problemas repetidos, promueven el orden en el área laboral y áreas de almacenamiento logístico, en la cual, mediante la implementación de metodologías y estándares, se logra reducir los tiempos de búsqueda de herramientas (indicadores informáticos). Tales indicadores deben ser fáciles de calcular y deben permitir la autoevaluación, y visualización de las oportunidades de mejora en la organización.

2.6 CERTIFICACIÓN

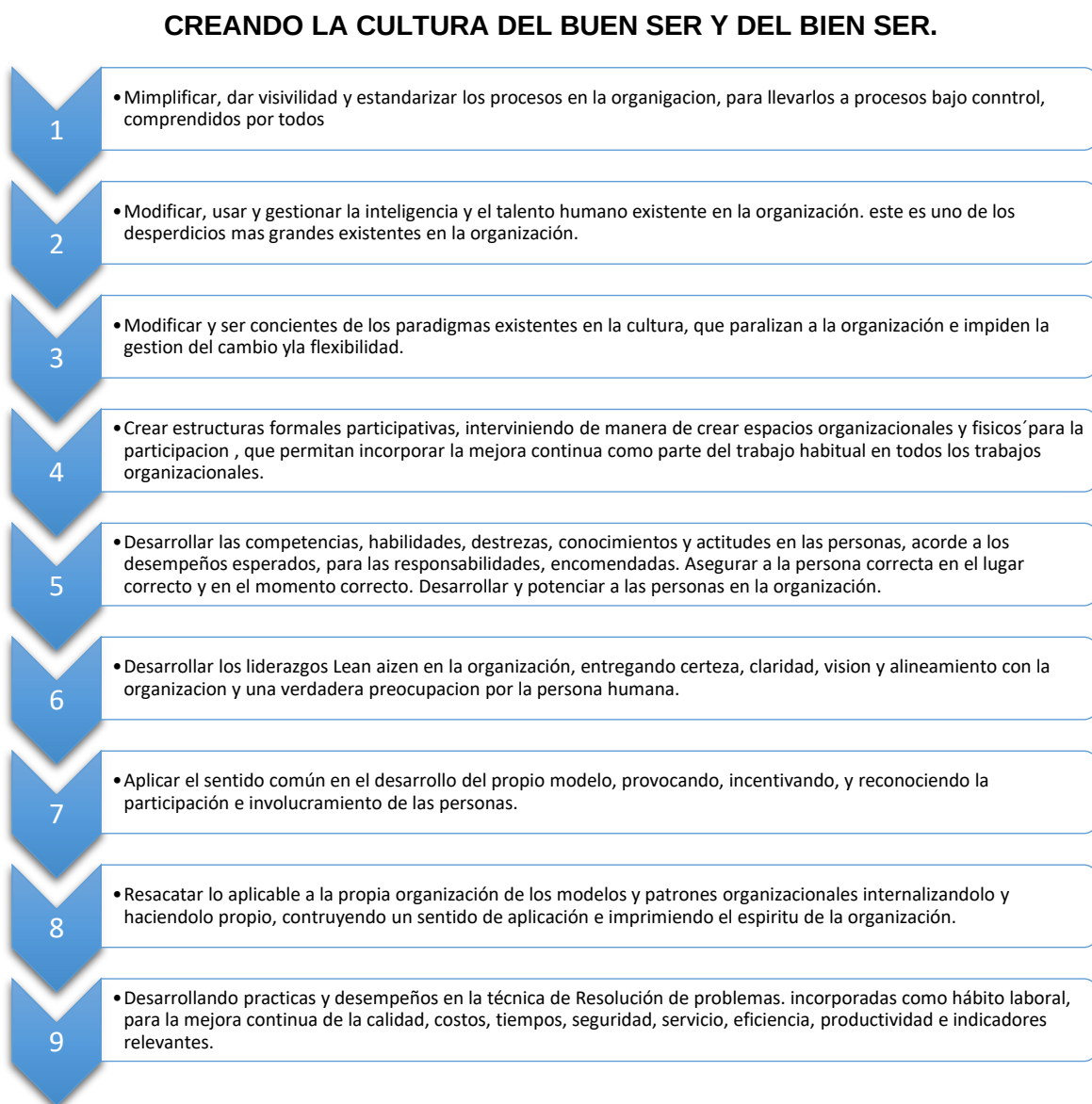
En las normas ISO 8402, ISO 65 y de la Guía ISO/CEI 2 (2011), se define a la certificación como el procedimiento mediante el cual un organismo da una garantía por escrito, de que un producto, un proceso o un servicio está conforme a los requisitos especificados.

La certificación es en consecuencia el medio que está dando la garantía de la conformidad del producto a normas y otros documentos normativos. La certificación se materializa en un certificado. El certificado es un documento emitido conforme a las reglas de un sistema de certificación, que indica con un nivel suficiente de confianza, que un producto, proceso o servicio debidamente identificado, está conforme a una norma o a otro documento normativo especificado.

Un sistema de certificación es el conjunto de las actividades implementadas para evaluar la conformidad del producto a requisitos especificados.

2.7 MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL

La Universidad de Chile propone un Modelo de Excelencia Operacional y la Gestión de Lean-Kaizen. Este modelo muestra las características de una Organización Lean Kaizen y ayuda a construir el propio Modelo de Excelencia.



- *Ilustración 2.1. Modelo de Excelencia Operacional y la Gestión de Lean-Kaizen (Universidad de Chile, 2016)*

En el modelo de Dupont (ilustración 11), la gestión de la Excelencia Operacional se desarrolla como un sistema integrado, que impulsa la productividad empresarial mediante la aplicación de prácticas y probados procedimientos, según: productividad de los activos, efectividad de capital y gestión de riesgos de operaciones.

Su sistema de gestión integrado se puede aplicar a las instalaciones existentes, nuevas instalaciones y ampliación de las instalaciones.



Ilustración 2.2. Modelo de Excelencia Operacional según Dupont

Fuente: Amendola (2013)

2.8 LA METODOLOGÍA PARA LA CERTIFICACIÓN

La metodología para la certificación del Modelo de Excelencia Operacional fue establecida por Corporativo Grupo Lamosa en el manual Procedimiento de Gestión

para el Programa de Educación y Desarrollo, este es dirigido únicamente a los operadores de la empresa.

En este manual se especifican los criterios a considerar para la certificación de los puestos clave de Planta Gres, el cual se compone de los siguientes puntos: 1. El Gerente / Equipo guía definen los puestos clave, 2. El Gerente / Equipo guía en conjunto con el responsable de Recursos Humanos definen los criterios para la certificación del personal en puestos clave, considerando 3 niveles: oro, plata y bronce. Tomando en cuenta los siguientes criterios para la certificación: Conocimiento de funciones y responsabilidades.

1. Aprobación del programa de educación y desarrollo.
2. Conocimiento de criterios de calidad de su proceso.
3. Conocimientos de los procedimientos operativos estándar.
4. Asistencia.
5. Seguridad.
6. Limpieza y Mantenimiento del área.
7. Resultados de los indicadores de su proceso.

Y una vez que se haga la ponderación base 100, el criterio es el siguiente:

Tabla 2.1. Ponderación para la certificación

Categoría	Rango de Resultado
No Certificado	0 a 79
Certificación Bronce	80 a 89
Certificación Plata	90 a 95
Certificación Oro	+ de 95

Estos criterios y pasos para la certificación del modelo de excelencia operacional serán detallados en el siguiente capítulo.

2.9 CADENA DE VALOR

Según Frances (2001), la Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación. Se basa en los conceptos de costo, valor y margen. La cadena de valor está conformada por una serie de etapas de agregación de valía, de aplicación general en los procesos productivos.

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores.
- Un procedimiento para definir las acciones tendientes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

Mayo (2004), define el valor como la suma de los beneficios percibidos por el cliente recibe los costos vistos por él; al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Kaplan y Norton (2008), explican la cadena de valor de la siguiente manera, proponiéndola como un proceso de análisis interno organizacional que permite la elaboración de estrategias sustentables de crecimiento y dicen que “ identifica la secuencia de los procesos necesarios para entregar a los clientes los productos y servicios de la compañía, además de las actividades primarias de crear un mercado, crear productos, servicios y venderlos a los clientes, la cadena de valor abarca actividades de soporte o secundarias como investigación y desarrollo, gestión de los recursos humanos y desarrollo de la tecnología que facilitan los procesos primarios de creación de valor, ésta ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sostenible”

CAPITULO III

DESARROLLO

En este capítulo se explica de forma detallada el procedimiento y la descripción de las actividades que se realizaron para llevar a cabo la Certificación de Puestos Clave para la Certificación de Bronce del Modelo de Excelencia Operacional del Departamento de Recursos Humanos de Planta Gres.

3.1 Procedimientos y descripción de las actividades realizadas

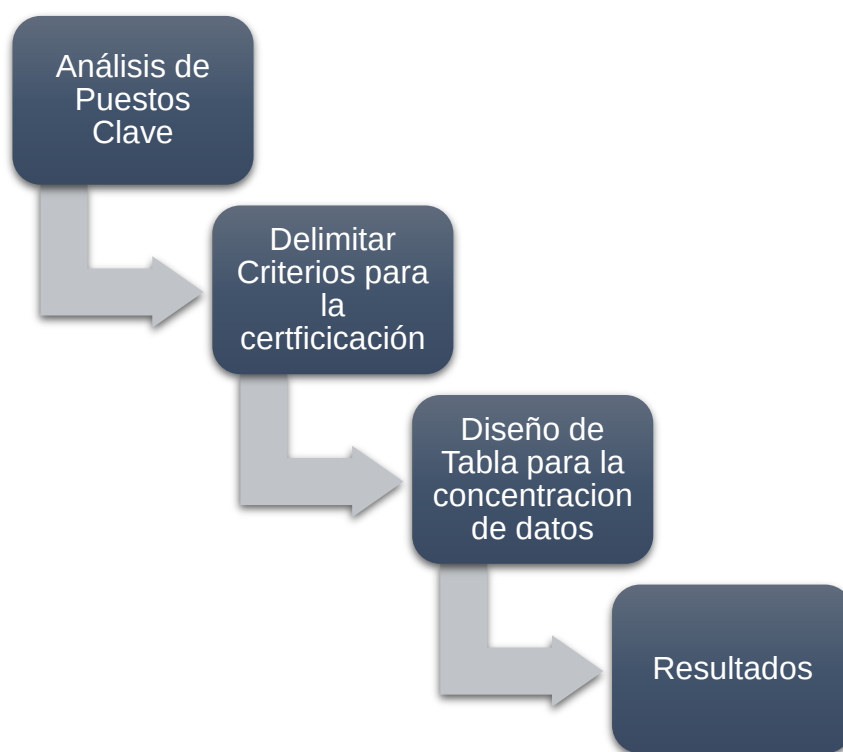


Ilustración 3.1 Esquema del procedimiento para la realización de la certificación de Puestos Clave.

3.1.1 Análisis de puestos clave

El gerente y el equipo guía integrado por la Coordinadora del Sistema de Gestión de Calidad, el Superintendente de Mantenimiento, el Superintendente de Producción, el Superintendente Técnico y el Superintendente de Recursos Humanos definieron en una reunión los puestos clave, estos puestos están relacionados con los procesos relevantes en la cadena de valor y puede afectar a la calidad o productividad de la organización.

Al finalizar la reunión el Gerente y el Equipo guía de Porcelanite Lamosa Planta Gres determinaron que los puestos quedaran clasificados por departamento en el cual se especifica su Puesto Clave.

El departamento de Clasificación Final tendrá como puesto clave al Operador de Clasificador, en el área de Hornos el Puesto clave es Operador de Rodillo, en el departamento de Prensado y Esmaltado sus Puestos Clave se conforman por tres operadores los cuales son: de Prensas, de Esmaltador y de Serigrafía, en el área de Molinos de Esmalte su Puesto Clave es el Operador Auxiliar, el de Preparación de Pasta, el Puesto Clave es el Operador de Atomizador, en el Departamento Técnico, el Puesto Clave es el Auxiliar de Laboratorio, en Embarques, el Puesto Clave es el Supervisor de Embarques y en el departamento de Calidad, el Puesto Clave es el Analista de Calidad, quedando de la siguiente manera:

Tabla 3.1 Puestos clave de la empresa Gres 2022

PUESTOS CLAVE GRES 2022	
DEPARTAMENTO	PUESTO CLAVE
Clasificación final	Operador de Clasificador
Hornos	Operador de Rodillo
Prensado y Esmaltado	Operador de Prensas
	Operador de Esmaltador
	Operador de Serigrafía
Molinos de Esmalte	Operador Auxiliar
Preparación de Pasta	Operador de Atomizador
Departamento Técnico	Auxiliar de Laboratorio
Embarques	Supervisor de Embarques
Calidad	Analista de Calidad

3.1.2 Delimitar criterios para la certificación

El Gerente y Equipo guía en conjunto con el responsable de Recursos Humanos acordaron que los criterios para la certificación del personal en Puestos Clave serían los presentados por el corporativo en los que se consideran 3 niveles: oro, plata, bronce.

Los criterios que se consideran para la certificación son los siguientes:

1. Conocimiento de funciones y responsabilidades con ponderación 10%
2. Aprobación del programa de educación y desarrollo con ponderación 10%
3. Conocimiento de criterios de calidad de su proceso con ponderación 10%
4. Conocimientos de los procedimientos operativos estándar con ponderación 10%
5. Asistencia con ponderación 10%
6. Seguridad con ponderación 10%
7. Limpieza y mantenimiento de área con ponderación 10%
8. Resultados de los indicadores de su proceso con ponderación 30%

Una vez efectuada la ponderación base 100, el criterio es el siguiente:

Tabla 3.2 Criterios para la certificación

Categoría	Rango de resultados
No certificado	0 a 79
Certificación Bronce	80 a 89
Certificación Plata	90 a 95
Certificación Oro	+ de 95

Después de que se determinaron los criterios para la certificación se procedió a planificar los aspectos a considerar para calificar cada uno de los criterios.

3.1.2.1 Conocimiento de funciones y responsabilidades y conocimiento de criterios de calidad de su proceso.

Se procedió a elaborar un formato apoyada por el superintendente de Recursos Humanos, en el que se concentra, área, Puesto Clave, el número de control y nombre del empleado, para evaluar el primer y tercer criterio (Conocimiento de funciones y responsabilidades y conocimiento de criterios de calidad de su proceso) de la certificación, los responsables de realizar esta evaluación fueron los Jefes de cada departamento y cada jefe fue responsable de evaluar al personal a su cargo.

En la tabla 3.3, se puede visualizar el total de operadores evaluados por cada jefe de departamento.

Tabla 3.3 Total de Operadores evaluados por Jefes de área

OPERADORES EVALUADOS POR JEFES DE ÁREA		
DEPARTAMENTO	PUESTO CLAVE	TOTAL
Jefe de Clasificación final	Operador de Clasificador	54
Jefe de Hornos	Operador de Rodillo	2
Jefe de Prensado y Esmaltado	Operador de Prensas	18
	Operador de Esmaltador	19
	Operador de Serigrafía	22
Jefe de Molinos de Esmalte	Operador Auxiliar	6
Jefe de Preparación de Pasta	Operador de Atomizador	7
Jefe de Departamento Técnico	Auxiliar de Laboratorio	2
Jefe de Embarques	Supervisor de Embarques	2
Jefe Calidad	Analista de Calidad	4
Total de Operadores evaluados		136



A continuación Ud. Realizará una evaluación de los conocimientos que debe cumplir de acuerdo a cada puesto, para ello usar los siguientes criterios.

10 = Lo ha implantado
7 = Ha tomado entrenamiento
4 = Lo ha estudiado
1 = Lo ha escuchado

PUESTO CLAVE:

[illegible]

Nombre:	
Puesto:	
Firma:	
Fecha:	

3.1.2.2 Aprobación del programa de educación y desarrollo.

35

- Módulo A. Conozcase a si mismo, en el cual se habla de la importancia de tener objetivos personales y laborales,
- Módulo B. Naturaleza humana en se explica porque es importante seguir procedimientos y normas, y
- Módulo C. Conceptos de empresa que ayudan a conocer las actividades que se realizan y los recursos que se utilizan en el proceso.

Al finalizar la reunión dichos módulos fueron evaluados, a través de un examen.

El examen es el siguiente:






EXÁMEN MÓDULO A
CONÓZCASE A SI MISMO

NOMBRE: _____ FECHA: _____ No. Ctrl.: _____

RELACIONE LAS COLUMNAS ESCRIBIENDO LA LETRA DE LA RESPUESTA CORRECTA EN CADA ORACION

_____ ¿A quién está destinado el programa? _____ ¿Cómo aprendemos a desenvolvemos con eficacia y a afrontar nuestro día a día de manera adecuada? _____ ¿Dónde está el secreto del éxito? _____ ¿Cuál es el nombre del módulo A? _____ Para saber conducir tu destino es necesario... _____ Esta carencia es la causante principal de los fracasos	a) Conózcase a sí mismo b) A través del autoconocimiento c) A todo individuo que desea crecer, también a las personas que lo rodean como clientes, accionistas y a la sociedad. d) La falta de objetivos e) Tener establecidos tus objetivos f) Está en definir nuestros objetivos en la vida y trabajar para alcanzarlos
--	---

EXÁMEN MÓDULO B
NATURALEZA HUMANA

RELACIONE LAS COLUMNAS ESCRIBIENDO LA LETRA DE LA RESPUESTA CORRECTA EN CADA ORACION

_____ Las necesidades generan.... _____ ¿Cuál es el nombre del módulo B? _____ Son cinco necesidades que forman parte de su vida _____ La naturaleza humana da..... _____ ¿Cuál es el nombre de la necesidad que se encuentra en el nivel numero 4?	a) Motivos para la acción, o sea motivación b) Naturaleza humana c) De estima d) Estímulos para que se hagan las cosas e) Necesidades Básicas, seguridad o protección, sociales, estima y autorrealización.
--	--

EXÁMEN MÓDULO C CONCEPTOS DE EMPRESA

RELACIONE LAS COLUMNAS ESCRIBIENDO LA LETRA DE LA RESPUESTA CORRECTA EN CADA ORACIÓN

____ Organización que nace con el propósito de atender las necesidades de los clientes. Todo aquello que impide o dificulta lograr un objetivo y/o meta.

____ Aquel que consume un producto o servicio.

____ Es aquel que provee de productos al cliente.

____ Es quien proporciona dinero para apoyo a la sociedad.

____ Atender las necesidades y expectativas del cliente, y también excederlas.

____ Es producir cada vez más y/o mejor con cada vez menos recurso.

____ Es la dirección a seguir, es lo que queremos lograr.

____ Es la cantidad, en números y fecha, de lo que queremos lograr.

____ Es el camino para lograr el objetivo y la meta.

____ Todo aquello que impide o dificulta lograr un objetivo y/o meta.

- a) Método
- b) Productividad
- c) Calidad
- d) Accionista
- e) Meta
- f) Objetivo
- g) Problema
- h) Empresa
- i) Cliente
- j) Proveedor

Ilustración 3.3 Examen módulo A, B Y C

3.1.2.3. Conocimientos de los procedimientos operativos

El criterio número cuatro se evaluó mediante la matriz de competencias, que esta conformada por ocho pilares y cartorce técnicas, las cuales se estructuran de la siguiente manera:

- **Pilar 1 Liderazgo conformado por lideres del cambio y Workshop**

Lideres del cambio es una técnica donde se involucran actitudes y desarrollan prácticas y comportamientos que ayudan a los trabajadores a adaptarse al cambio.

Con esta tecnica la organización encuentra soluciones múltiples que ayuden a completar los proyectos de igual manera hace que los trabajadores se involucren en la iniciativas de la empresa.

El Workshop es un taller en el que se reúnen y comparten información, ideas, experiencias y conocimiento sobre los procesos de la organización.

- **Pilar 2: Competencias, integrado por Educacion y Desarrollo con tres modulos los cuales son:**

Módulo A. Conozcase a sí mismo, en el cual se toca el tema de objetivos laborales y personales

Módulo B. Naturaleza humana, se habla de procedimientos y normas y la importancia que estas tienen en la organización

Módulo C. Conceptos de empresa, el que ayuda a conocer las actividades que se realizan y los recursos que se utilizan en el proceso.

Se programo para cada técnica una reunión en la cual se da a conocer a los trabajadores el tema y su importancia para la organización, al finalizar la sesión se realizo un examen de cada técnica, este se presenta en la ilustración 3.4.



EXÁMEN MÓDULO A **CONÓZCASE A SI MISMO**

NOMBRE: _____ FECHA: _____ No. Ctrl.: _____

RELACIONE LAS COLUMNAS ESCRIBIENDO LA LETRA DE LA RESPUESTA CORRECTA EN CADA ORACION

- | | |
|---|--|
| _____ ¿A quién está destinado el programa? | a) Conózcase a sí mismo |
| _____ ¿Cómo aprendemos a desenvolvern con eficacia y a afrontar nuestro día a día de manera adecuada? | b) A través del autoconocimiento |
| _____ ¿Dónde está el secreto del éxito? | c) A todo individuo que desea crecer, también a las personas que lo rodean como clientes, accionistas y a la sociedad. |
| _____ ¿Cuál es el nombre del módulo A? | d) La falta de objetivos |
| _____ Para saber conducir tu destino es necesario... | e) Tener establecidos tus objetivos |
| _____ Esta carencia es la causante principal de los fracasos | f) Está en definir nuestros objetivos en la vida y trabajar para alcanzarlos |

EXÁMEN MÓDULO B **NATURALEZA HUMANA**

RELACIONE LAS COLUMNAS ESCRIBIENDO LA LETRA DE LA RESPUESTA CORRECTA EN CADA ORACION

- | | |
|---|--|
| _____ Las necesidades generan.... | a) Motivos para la acción, o sea motivación |
| _____ ¿Cuál es el nombre del módulo B? | b) Naturaleza humana |
| _____ Son cinco necesidades que forman parte de su vida | c) De estima |
| _____ La naturaleza humana da..... | d) Estímulos para que se hagan las cosas |
| _____ ¿Cuál es el nombre de la necesidad que se encuentra en el nivel numero 4? | e) Necesidades Básicas, seguridad o protección, sociales, estima y autorrealización. |

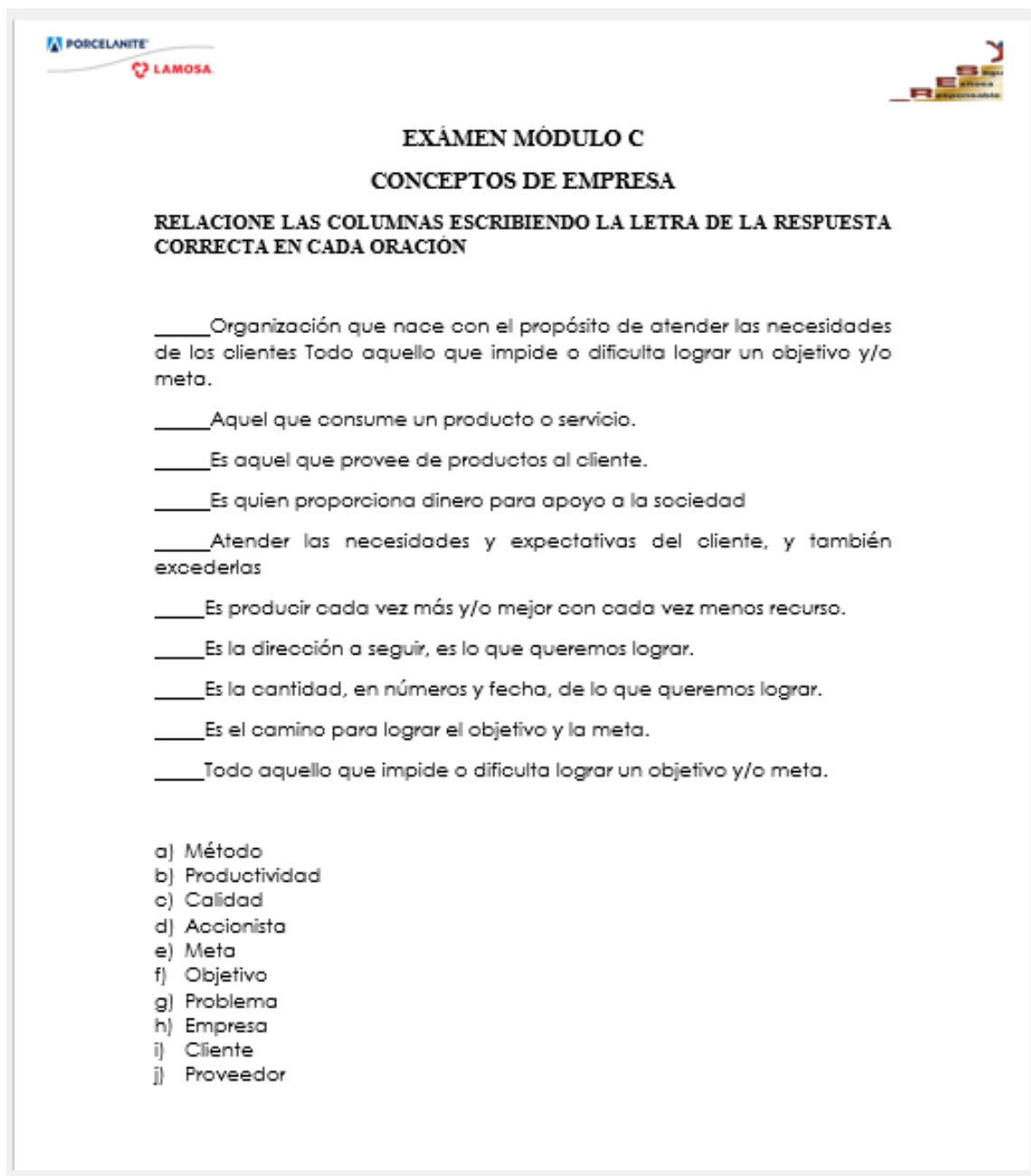


Ilustración3.4. Examen Modulo A, B Y C

- Pilar 3: Es compuesto por VSM y APO

El VSM (Value Stream Mapping) es una de las metodología que Planta Gres implemento en la cual se visualiza, analiza y mejora el flujo dentro de un proceso

de producción. Este flujo hace referencia a los procesos y la información que se realizan desde el inicio del proceso hasta su entrega al cliente.

El objetivo del VSM en Planta Gres es permitir a los empleados reconocer los desperdicios que se pueden generar durante el proceso de producción. Esto es importante, pues ayuda a mejorar las actividades consideradas importantes y prescindir de aquellas que no agregan valor al proceso.

La administración por objetivos (APO) es un método de trabajo en el que se evalúa el rendimiento de los empleados y la productividad de la compañía a partir de metas establecidas previamente, los objetivos deben estar inspirados en las habilidades de los empleados y, a su vez, es esencial fijar tiempos para lograrlos.

La administración por objetivos en Planta Gres busca aprovechar las habilidades o ventajas que poseen los empleados y motivarlos a alcanzar los objetivos propuestos. Dado que, si los objetivos son alcanzados, los empleados pueden obtener algún reconocimiento.

Entonces, se evidencia que al aplicar correctamente los elementos, los empleados pueden ser eficientes y eficaces a la hora de trabajar y alcanzar satisfactoriamente los resultados esperados por la gerencia.

- **Pilar 4: Sistema de Gerenciamiento conformada por UGB's y Control de Proceso**
Las UGBs (Unidad Gerencial Basica) son pequeños equipos de alto rendimiento y son los responsables de las operaciones rutinarias de la empresa, todos los procesos productivos son rutinarios.

La UGB es considera una «unidad» de gestión por que son grupos de trabajo, es «gerencial», porque es autogerenciada por el mismo equipo y es «básica» porque es una célula, es la menor unidad divisible en la empresa.

La UGB en Planta Gres es un grupo que tiene autonomía para realizar el Gerenciamiento de la Rutina, posee objetivos, metas y procedimientos muy claros.

En la Técnica Control de Proceso mediante la sesión impartida los operadores conocen e identifican como controlar, para que se cumplan las especificaciones de producto o requisitos, y trabajar en la mejora continua del proceso.

En este control puedes evaluar el progreso de las actividades y obtener información sobre cómo optimizar los resultados, reducir el gasto, evitar o corregir fallas.

En la ilustración 3.5 se visualiza el examen diseñado para evaluar la técnica de UGB's



EXAMEN 4.1 UGB's



Nombre: _____ Fecha: _____
Puesto: _____ No. De Control: _____
Proceso: _____ Calificación: _____
Área: _____

- 1.- Este paso nos indica que los valores de los ítems de control deben mostrarse en gráficos o tablas, según sea necesario. En caso de utilizar gráficos, deben estar estandarizados para facilitar su comprensión en informes y reuniones. () Objetivo de UGB's
- 2.- Es la administración día a día que realiza todo el personal de Revestimientos Porcelanite Planta Gres utilizando el ciclo () GRT
- 3.- Son pequeños grupos que gerencian la rutina ósea giran el PDCA del día a día () Un gráfico secuencial de ítems de
- 4.- En este paso se definen los ítems de control del equipo (elemento, indicador y meta) en calidad, costo, entrega, seguridad y moral () Quincenalmente
- 5.- Monitoreo de resultados, Flujograma, Definición de cadena cliente-proveedor, Establecimiento de ítems de control, Definición de ítems de verificación, son pasos del: () Trimestralmente
- 6.- Garantizar que el 100% de las UGB's administren su rutina de trabajo para lograr los objetivos de: Calidad, Costo, Entrega, Seguridad y Moral. () Monitoreo de resultados
- 7.- La denominación del ítem de control, Los resultados promedio correspondientes a los años anteriores como referencia, La meta para alcanzar, mostrando el valor y la fecha, son elementos que deben contener: () La UGB
- 8.- Es la frecuencia con la que las UGB's deberán reunirse durante 30 min para revisar de forma detallada de sus indicadores y la toma de acciones correctivas. () Gerenciamiento
- 9.- Cada cuanto tiempo la UGB presenta los resultados de sus objetivos de mejora el Workshop () UGB'S
- 10.- Es el responsable de la actualización diaria de los tableros de administración visual. () Establecimiento de ítems de control

Ilustracion 3.5. Examen de UGB

- Pilar 5: Pensamiento Esbelto integrado por 5S's, Flexibilidad y Kaizen.

El método de las 5s en Planta Gres es conducir a los empleados a un proceso de mejora continua, consiguiendo mejorar la productividad, competitividad y

calidad en la organización, su principal objetivo es mantener y mejorar las condiciones de organización, orden y limpieza, así como mejorar las condiciones de trabajo, seguridad, clima laboral, motivación personal y eficiencia.

Las “5S” son cinco palabras japonesas que nombran a cada una de las cinco fases que componen el método:

SEIRI – CLASIFICACIÓN. Consiste en identificar y separar los materiales necesarios de los innecesarios y en desprenderse de estos últimos.

SEITON – ORDEN. Se trata de establecer el modo en que deben ubicar e identificar los materiales necesarios, de manera que sea fácil y rápido encontrarlos, utilizarlos y reponerlos.

SEISO – LIMPIEZA. Basada en identificar y eliminar las fuentes de suciedad, asegurando que todos los medios se encuentran siempre en perfecto estado.

SEIKETSU – ESTANDARIZACIÓN. El objetivo es distinguir fácilmente una situación normal de otra anormal, mediante normas sencillas y visibles para todos dando lugar a un control visual.

SHITSUKE – DISCIPLINA. Consiste en trabajar permanentemente de acuerdo con las normas establecidas.

La Flexibilidad es una estrategia para cumplir con la demanda de los clientes con menores tiempos de entrega y teniendo menos inventarios, esta técnica empleada en Planta Gres tiene como objetivo que los operadores reduzcan tiempos y costos cumpliendo con la demanda de clientes, tiempos de operación y producción más cortos y menos inventarios.

El método Kaizen tiene por objetivo maximizar la producción mediante la mejora constante del aparato productivo empresarial, reduciendo las ineficiencias para aumentar la competitividad de la empresa en el mercado.

La aplicación del método Kaizen en Planta Gres busca la excelencia laboral mediante la mejora continua, la cual, no exige que los trabajadores cumplan de

forma inmediata un macro objetivo, todo lo contrario, su metodología exige el cumplimiento de pequeños objetivos para lograr así, una mayor productividad en sus funciones. Para evaluar este pilar se diseñaron los exámenes que se presenta en las siguientes ilustraciones.



Examen 5 'S

Nombre _____ No. _____

Puesto _____

Conteste las preguntas siguientes.

- 1.- ¿Qué hace el programa de 5's?
- 2.- ¿A que ayudan las 5's al colaborador?
- 3.- ¿Cuáles son las 5's?
- 4.- ¿Qué se hace en Seiri (seleccionar)?
- 5.- En Seiton ¿Cómo se determina el lugar de cada cosa y como se puede identificar su nombre y lugar?
- 6.- Mencione un beneficio que se obtiene en Seiso (limpiar)
- 7.- ¿Que es Seiketsu (estandarizar)?
- 8.- ¿Qué es Shitsuke (disciplina)?
- 9.- ¿Qué es el "Día de la bermuda" y en que ayuda?
- 10.- ¿Qué es el área de descarte?

Ilustracion 3.6. Examen 5S's

“EXAMEN DE FLEXIBILIDAD”

Nombre (s): _____

Numero de control: _____ Fecha: _____

- | | |
|---|---|
| 1. ¿Qué es flexibilidad? | () Tareas asociadas al set-up que deben realizarse con el equipo parado (o a velocidad reducida) |
| 2. ¿A que pilar pertenece? | () Reducir tiempos y costos de set-up
Aumentar la flexibilidad |
| 3. ¿Cuáles son los objetivos de la flexibilidad? | () Tareas asociadas al set-up que se realizan con el equipo en movimiento (produciendo a velocidad normal), antes o después del cambio |
| 4. ¿Qué es SMED? | () Técnica que permite grandes reducciones en los tiempos de set up (tiempo entre última pieza buena de lote anterior y primera buena del siguiente), permitiendo trabajar en lotes más pequeños |
| 5. Menciona dos beneficios de aplicar SMED | () Es una estrategia para cumplir con la demanda de los clientes con menores tiempos de entrega y teniendo menos inventario |
| 6. ¿En qué áreas se puede aplicar SMED? | () Inventario, producción, calidad, oficinas, etc. |
| 7. “Separar las tareas internas, externas y no necesarias”, ¿a qué etapa de SMED pertenece? | () Convertir tareas internas en externas |
| 8. ¿Cuál es la segunda etapa de SMED? | () Pensamiento Esbelto |
| 9. ¿Qué es tarea interna? | () Etapa 1 |
| 10. ¿Qué es tarea externa? | () Cumplir con demanda de clientes, tiempos de operación y producción más cortos, menos |

Grupo Lamosa - Información de uso Interno

Ilustración 3.7 Examen Flexibilidad

- Pilar 6: Eficiencia Operativa donde se evalúa el Mantenimiento Autónomo (AM) y el Mantenimiento Preventivo (PM)

El mantenimiento autónomo (AM) es el mantenimiento que se le hace a una máquina el cual es ejecutado por el personal operativo de producción y logra

que los trabajadores empiecen a detectar problemas y cambios antes de que causen un fallo.

El objetivo de esta técnica es lograr que los operadores en Planta Gres inspeccionen y verifiquen el equipo con el que trabajan, avisando a mantenimiento ante cualquier eventualidad que no pueda resolver.

El mantenimiento preventivo (MP) es una estrategia de mantenimiento sencilla, este mantenimiento puede ayudar a prolongar la vida útil de los activos, aumentar la productividad y, en última instancia, reducir el gasto de mantenimiento.

El mantenimiento preventivo ayuda a las organizaciones a reducir los costes y a mejorar sus procesos y operaciones.

- Pilar 7: Mejora continua, integrado por proyectos de mejora (7 pasos) y sugerencias

Un proyecto de mejora es una iniciativa que busca la optimización incremental de un producto, un proceso, un área o varios de ellos en la organización.

En Planta Gres se siguen 7 pasos para la solución de un problema con el método científico, los cuales son los siguientes:

Paso 1: Identificar el problema.

Paso 2: Cuantificar y clarificar el problema.

Paso 3: Análisis de causas raíces.

Paso 4: Establecimiento de metas.

Paso 5: Diseño de soluciones.

Paso 6: Implantación de soluciones y evaluación de resultados.

Paso 7: Acciones de garantía.

Para llevar a cabo este pilar, se diseñó un formato el cual se puede observar en la ilustración 3.8.

7 Pasos (Solución de problemas)

Nombre: _____ N. Control: _____ Fecha: _____

1.- Menciona los 7 pasos para la calidad

2.- Cuales son los 4 principios del razonamiento según Descartes

3.- Describe con tus propias palabras que es un problema

4.- Menciona 5 herramientas estadísticas

5.- Cuáles son las 4 Causas en un Diagrama de Causa Efecto

6.- ¿Para que sirve el paso de estandarización?

7.- ¿Qué es una hipótesis?

8.- ¿Qué es una causa raíz?

9.- Cuales son las preguntas del 5W+1H

10.- ¿Cuál es la diferencia entre acción contenedora y acción correctiva?

Ilustración 18 examen 7 Pasos

- Pilar 8: Experiencia con el cliente, integrado por servicio al cliente.

El servicio al cliente tiene una relación directa con la experiencia del cliente y con la relación que establecerá con una marca, es por ello que para Planta Gres

es importante que los productos que se producen en la organización sean de calidad.

Por lo que establecieron una técnica relacionada no solo con el propósito de aclarar dudas o quejas, sino también resolver problemas relacionados con los productos y servicios adquiridos, así como trabajar para mejorar la experiencia.

La matriz de competencias quedo conformada por el número de control del trabajador, nombre, los ocho pilares y sus respectivas tecnicas, esta matriz se puede observar en la ilustración 3.9 Matriz de Competencias.

		LIDERAZGO		COMPETENCIA		ESTRATEGIA		SISTEMA DE GERENCIAMIENTO		PENSAMIENTO ESBELTO			EFICIENCIA OPERATIVA	MEJORA CONTINUA		EXPERIENCIA CON EL CLIENTE	PROMEDIO
		Líderes de Cambio	Workshop	Educación y Desarrollo		VSM	APO	UGB's	Control de proceso	5S's	Flexibilidad	Kaizen	AM Y PM	Proyectos de mejora (7 pasos)	Sugerencias	Servicio al cliente	
No. CONTROL	NOMBRE			Modulo A	Modulo B	Modulo C											

Ilustración 3.9. Matriz de Competencias

Al finalizar se concentraron las evaluaciones en la Matriz de Competencias, las calificaciones se sumaron y dividieron por el número de técnicas que componen los ocho pilares, el promedio se tomo como la calificación de este criterio.

3.1.2.4. Asistencia

Fue evaluado con las faltas injustificadas del mes de enero hasta el mes de octubre donde al tener 2 o más faltas obtendría 0 en su ponderación, en caso de tener 1 falta injustificada tendría una ponderación de 5 y al contar con 0 faltas obtienen su ponderación de 10.

3.1.2.5 Seguridad

De acuerdo con Foucault (2010), la seguridad es un concepto que nace junto al liberalismo, y se refiere a una forma de gobernar con el objetivo de "garantizar que los individuos o la colectividad estén expuestos lo menos posible a los peligros"

Actos inseguros: son las acciones realizadas por el trabajador que implican una omisión voluntaria y/o involuntaria de las medidas determinadas como necesarias para mantener la salud y seguridad de los trabajadores

En el criterio número seis de seguridad, se midió con los Actos Inseguros cometidos de cada empleado, si cuentan con 2 o más obtienen 0 en su ponderación, en caso de tener 1, tendría una ponderación de 5 y al no contar con Actos Inseguros su ponderación es de 10.

3.1.2.6 Limpieza y mantenimiento del área

El criterio número siete de limpieza y mantenimiento de área, fue medido con el indicador de 5's.

Las 5S es una metodología que permite organizar el lugar de trabajo, mantenerlo funcional, limpio y con las condiciones estandarizadas y la disciplina necesaria para hacer un buen trabajo (Gutiérrez, 2014).

Esta metodología es llevada a cabo en Porcelanite Lamosa Planta Gres donde participan todos departamentos y es evaluada mensualmente, el promedio obtenido fue la calificación para este criterio.

3.1.2.7 Resultados de los indicadores de su proceso

En resultados de los indicadores de su proceso (criterio número ocho) se midió con los resultados obtenidos de las UGB's.

La UGB es un grupo que tiene autonomía para realizar el Gerenciamiento de la Rutina, posee objetivos, metas y procedimientos muy claros.

Esta se lleva a cabo por Porcelanite Lamosa Planta Gres donde participan todos departamentos y es evaluada mensualmente, el promedio obtenido fue la calificación para este criterio.

3.1.3 Diseño de tabla para la concentración de datos

Una vez establecidos estos criterios a evaluar para la certificación de puestos claves se creo una tabla para concentrar los siguientes datos: Número de control, Nombre, Puesto Clave, UGB y los criterios de la evaluación, la tabla quedo de la siguiente manera:

CERTIFICACION DE PUESTOS CLAVE "MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL"																					
					Conocimiento de funciones y responsabilidades		Aprobación al programa de cursos de Educación y Desarrollo		Conocimiento de criterios de calidad de su proceso		Conocimiento de Procedimientos Operativos Estándar (Matriz de competencias)		Asistencia (Faltas injustificadas)		Seguridad (Actos inseguros)		Limpieza y Mantenimiento del Área (Calificación 5 a)		Resultado de los indicadores de su proceso (Resultados 100%)		Total
No de control	Nombre	Fecha de ingreso	Puesto clave	UGB	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
					10			10		10		10		10		10		10		10	

Ilustracion 3.10. Concentrado de calificaciones para la Certificación de Puestos Clave “Modelo de Excelencia Operacional”

En ella se coloca la calificacion de cada criterio y de acuerdo a esa calificacion se asigana una ponderacion según el criterio que corresponda, una vez obtenidas todas las calificaciones se tiene conocimiento del porcentaje obtenido por cada empleado e identificar aquellos que serán certificados.

3.1.4 Resultados

Después de la aplicación de los exámenes y evaluaciones realizadas por los jefes de cada departamento se procedió a la codificación de estos, los cuales consistió en pasar las calificaciones y evaluaciones en la tabla de Certificación de Puestos Clave “Modelo de Excelencia Operacional”, los resultados obtenidos se presentan en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1 Resultados obtenidos

[illegible]

Se obtuvieron en total 136 empleados que pertenecen a puestos claves que afectan directamente a la producción.

53

Tabla 4.2 Total de Puestos clave

PUESTOS CLAVE GRES 2022		
DEPARTAMENTO	PUESTO CLAVE	Total
CALSIFICACIÓN FINAL	OP. CLASIFICADOR	54
HORNOS	OP. RODILLERO	2
PRENSADO Y ESMALTADO	OP. PRENSAS	18
	OP. ESMALTADOR	19
	OP. SERIGRAFÍA	22
MOLINOS DE ESMALTE	OP. AUXILIAR	6
PREP. PASTA	OP. ATOMIZADOR	7
DEPTO. TÉCNICO	AUX. DE LABORATORIO	2
EMBARQUES	SUPERVISOR DE EMBARQUES	2
CALIDAD	ANALISTA DE CALIDAD	4
	Total	136

Una vez obtenidas las calificaciones de los ocho criterios a evaluar, se obtuvieron los siguientes resultados:

En el departamento de Clasificación Final diez y seis operadores de clasificador se certificaron en categoría oro, treinta y cuatro en plata, tres en categoría bronce y solo uno no obtuvo el porcentaje para poder certificarse. En el departamento de Hornos los dos puestos clave fueron certificados en categoría plata, el departamento de Prensado y Secado treinta y ocho operadores obtuvieron el certificado de plata y veinte y uno obtuvieron el certificado en categoría bronce, el departamento de Molinos de Esmalte los seis operadores auxiliares obtuvieron el certificado en categoría plata, el departamento de Preparación Pasta tiene siete operadores de Atomizador de los cuales tres se certificaron en categoría oro, tres en plata y uno en bronce. En el departamento Técnico un auxiliar de laboratorio se certificó en categoría oro y uno en plata, en el departamento de Embarques ambos supervisores obtuvieron un certificado categoría plata y en el departamento de Calidad tres analistas obtuvieron un certificado oro y uno obtuvo un bronce.

En total se obtuvieron 28 certificados en categoría oro, 82 en categoría plata, 25 en bronce y solo uno no obtuvo el certificado. Las puntuaciones obtenidas en la certificación se presentan en la tabla 4.3.

Tabla 4.3 Total de personal certificado

CERTIFICACIÓN			
CATEGORÍA	RANGO DE RESULTADO		RESULTADOS
NO CERTIFICADO	0	79	1
CERTIFICADO BRONCE	80	89	25
CERTIFICADO PLATA	90	95	82
CERTIFICADO ORO	MÁS DE 95		28
Total			136
CERTIFICADO			99.26
NO CERTIFICADO			0.74

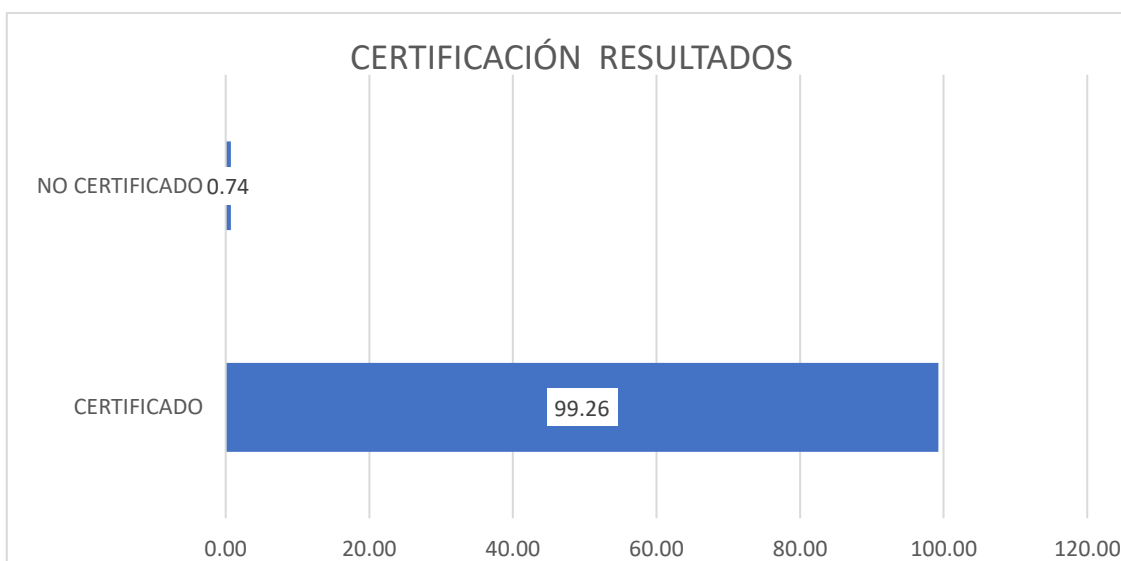


Ilustración 4.1. Gráfica de resultados de la certificación

El total 136 operadores corresponde al cien porciento, 135 es el equivalente a 99.26% que fueron certificados en las tres diferentes categorías y solo 1 que es el 0.74% no obtuvo certificado.

Respecto al personal del departamento de Clasificación Final con Puesto Clave de Operador de Clasificación que no alcanzo la certificación propuesta, fue debido al criterio Asistencia, en especial por sus faltas Injustificadas y Seguridad (Actos Inseguros), se creo un plan de accion en el que se compromete a asistir puntalmente y no cometer actos inseguros dentro de la organización, este plan de accion sera revisado de forma mensual.

La certificación concluyo de manera exitosa por lo que el Grupo Lamosa envio y felicito a Planta Gres por ser la primera en haber cumplido de manera correcta con todos los parametros a evaluar y por consiguiente le otorgo la certificación Bronce del Modelo de Excelencia Operacional.



CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIÓN

Conclusión

Puesto que el factor humano juega un papel fundamental en la competitividad de Porcelanite-Lamosa Planta Gres, es necesario establecer una adecuada formación del mismo, de esta manera se contribuye a la calidad del producto y por ende permite al área de recursos humanos dar cumplimiento con los aspectos del Modelo de Excelencia Operacional

De acuerdo con los resultados, se observó que el Modelo de Excelencia Operacional es una herramienta muy importante para Planta Gres ya que contribuye al cumplimiento de los objetivos y la filosofía de liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas que da como resultado la mejora continua en la organización.

Como se pudo observar los empleados conocen y llevan a cabo las operaciones de una manera eficiente y fiable; y aplican la mejora continua a productos, servicios y procesos como parte integrada del desarrollo de la empresa.

La participación de los jefes de cada área y responsables de cada pilar y técnica permitió el cumplimiento de la Certificación de Puestos Clave, ya que para la obtención de las evaluaciones fue necesario el trabajo en equipo.

Es preciso mencionar que la aplicación de esta nueva metodología debe ser constante permitiendo a la empresa un desempeño de Categoría Mundial.

Recomendación

En base a este proyecto se recomienda que cada pilar y técnica correspondiente sea programado durante el transcurso del año en un cronograma para que los empleados tengan una mayor comprensión con respecto a los temas.

Experiencia profesional adquirida

Las prácticas profesionales son una puerta al mundo laboral, ya que brinda una primera experiencia profesional, en el tiempo de la estancia en Porcelanite-Lamosa Planta Gres descubrí lo placentero que es mi carrera, motivándome a seguir mejorando en el área de RRHH.

Los conocimientos adquiridos fueron desde reclutamiento y selección, aplicación de pruebas psicométricas, capacitación, impartición cursos de inducción, seguimiento de contratos, control de expedientes, movimientos del personal en IDSE, etc. También es importante mencionar ciertos cambios de comportamiento en mi persona durante el proceso, como en la relación y comunicación con el personal de la empresa, así como la resolución de problemas, ya que permiten tener una visión más amplia de la situación de la empresa y sus empleados desde la manera de dirigirse a ellos, así como la atención que cada uno necesita.

De manera personal, esta primera experiencia me brindo conocimientos, habilidades, actitudes y motivación para seguir desarrollándome como profesionalista y alentándome a buscar nuevos retos laborales y personales, además de ayudarme a ingresar en el mundo laboral.

Competencias desarrolladas y aplicadas

Durante las residencias profesionales en Planta Gres y el desarrollo e implementación del proyecto aplique competencias que adquirí a lo largo de mi carrera como las son las competencias personales y genéricas, siendo las segundas relacionadas con: Instrumentales, interpersonales y sistémicas.

Si bien a lo largo de mi carrera logre desarrollar distintas competencias, considero que unas de las más importantes son las personales ya que nuestro valor en el campo laboral depende mucho de ellas, una de las que más desarrolle durante de

mis residencias en Porcelanite-Lamosa Planta Gres es la Adaptabilidad, este tiempo de contingencia ha abierto nuevos problemas a los que he tenido que acostumbrarme para hacer frente a los imprevistos que se pueden presentar dentro de la empresa, también implemente la competencia de la Colaboración al apoyar a otras áreas de la empresa. Considero que la que más desarrolle es la Comunicación, ya que el estar en constante contacto con los trabajadores logre que ésta fuera fluida y clara.

Referente a las competencias de acuerdo con el modelo educativo de la institución no solo me permitieron tener un buen desempeño durante este proceso y poder cumplir con los objetivos y metas propuestas al inicio del proyecto, sino que recalca una vez más su importancia en el ámbito laboral.

FUENTES DE INFORMACIÓN

- Amendola, L. (2013) Camino a la Excelencia Operacional.
- Amendola, L. (2013) Excelencia Operacional. Operations Integrity Management. Editorial PMM Institute for Learning.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Obtenido de McGraw-Hill Companies, Inc. México D.F.
- De la Calle Ma.& Ortiz M. (2015). Fundamentos de Recursos Humanos (3rd ed.). Pearson HispanoAmerica Contenido. <https://apizaco.vitalsource.com/books/9788490355800>
- Delgado, Y. (2007). Gestión de Recursos Humanos. Referencia sector manufacturero. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Dessler, G. (2015) Administración de Recursos Humanos (14ª ed.). Pearson Contenido. <https://apizaco.vitalsource.com/books/9786073233118>
- Frances, A. (2001). Estrategias para la empresa en la América Latina. Ediciones IESA. Caracas.
- García, O. (2013). Gestión de activos Alzaprima de la excelencia operacional. Valencia: AEMA. Recuperado de http://www.academia.edu/8732279/Gesti%C3%B3n_de_Activos_Alzaprima_de_la_Excelencia_Operacional
- Goldman, S. (2007). Good Workplace Health and Safety: Good Investment Returns. The valuation links in Workplace Health & Safety investment strategies. Brisbane: University of Queensland.
- Gutiérrez, H. (2014). Calidad total y productividad, cuarta edición. México: McGraw-Hill.
- Kaplan R & Norton D, (2008). Execution Premium.
- Kotter, P. (2004). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall.
- Modelo de Excelencia Operacional y la Gestión de Lean-Kaizen (Universidad de Chile. 19 de agosto de 2016, Diario financiero)
- Souto, M. (1997). La formación de profesionales reflexivos. México: Paidós.

- Tokman, A. (2009). Gestión y desempeño: Una nueva llave para mejorar la productividad. Santiago: Expansiva.