

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL  
ENTRENAMIENTO POR OFICIOS DE LA EMPRESA VAJILLAS CORONA S.A**

**NATALIA ALCALDE MEJÍA**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALDAS (ANTIOQUIA)  
2011**

**DISEÑO Y ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL  
ENTRENAMIENTO POR OFICIOS DE LA EMPRESA VAJILLAS CORONA S.A**

**NATALIA ALCALDE MEJÍA**

**Informe de práctica para optar el título de ingeniero industrial**

**Asesor  
RODRIGO ANDRÉS GÓMEZ  
Ingeniero Industrial**

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA LASALLISTA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CALDAS (ANTIOQUIA)  
2011**

## **DEDICATORIA**

A mi familia por su apoyo y por la confianza que tuvieron en mi, a mis abuelos por su compromiso y constancia durante toda su vida, en especial a mi madre Luz Adriana Mejía por su esfuerzo, perseverancia, amor e incondicional apoyo, y a mi padre que este donde este el siempre me acompañó y soñó junto a mi madre, verme convertida en toda una profesional. Gracias.

## AGRADECIMIENTOS

Hace cerca de cinco años emprendí junto a mi familia y seres querido un nuevo camino que ahora estoy apunto de terminar.

Todo esto me hace creer que la vida esta llena de desafíos, uno tras otro, y que cuando creemos que al fin hemos terminado, que la meta se acerca a nosotros, podemos notar como mas y mas caminos se abren a nuestra llegada, y que en ese momento solo hemos alcanzado un escalón mas, que aun no hemos terminado de luchar, y esto es lo que hace palpar el corazón humano, nos da las emociones y el motivo para levantarnos cada mañana; intentar descubrir, inventar o explorar nuevos terrenos nos ayudan a levantar la mirada cada vez mas alto.

Caer no esta en los planes de ningún ser humano, sin embargo ¿Por qué lo hacemos tanto?, tal vez es algo que jamás podre responder, pero si puedo decir que he aprendido que de cada caída lo mas importante, levantarme de nuevo, por eso quiero hoy agradecer a quienes de una u otra forma estuvieron ahí para darme la mano cuando me caí, primero a mi madre que siempre tuvo la palabra justa y la mirada exacta para decirme “Tu puedes”, a mi familia por apoyarme cuando creí desfallecer y sobre todo a Dios por que fue quien guio mi camino, y me dio fortaleza para no rendirme.

Agradezco a Vajillas Corona S.A por abrimme sus puertas y permitir que este trabajo se hiciera realidad, por admitir que mi primer paso como profesional fuera allí. Gracias a todos los que me ayudaron y enseñaron todo lo que sabían , a quienes sin egoísmo me dejaron compartir con ellos todos los años de experiencia, a los jefes de planta, facilitadores y sobre todo a los operarios de planta.

A Rodrigo Gómez gracias por guiarme y creer en mí, por resaltar mis capacidades y retroalimentarme cada vez que fue posible ayudándome alcanzar mis metas.

A Juan David Fernández que me brindo la oportunidad de desarrollar mi practica empresarial y sobre todo por haber confiado en mi y en mi trabajo.

A un gran amigo y guía, a Paul Andrés Rugeles, que con su paciencia, esmero y conocimiento puedo guiarme en el camino.

Y por último, agradecer a la Corporación Universitaria Lasallista por que gracias a su formación académica y el conocimiento adquirido hoy me puedo ver como una INGENIERA INDUSTRIAL.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
RESUMEN	
SUMMARY	
1. OBJETIVOS	10
3.1 Objetivos generales	10
3.2 Objetivo específico	10
2. MARCOTEORICO	11
2.1. Gestión del talento humano y procesos	11
2.2. ¿Que es un cargo?	13
2.3. ¿Que es una descripción de cargos?	14
2.3.1. Beneficios de la descripción de cargos	16
2.3.2. Métodos para realizar una descripción de cargos	16
2.3.3. Elementos de la descripción de cargos	18
2.4. Requerimientos del puesto	18
2.5. Desarrollo del personal	19
2.6. Capacitación	20
2.6.1. Enfoque de la capacitación	21
2.6.2. Proceso de capacitación	21
2.7. Entrenamiento	22
2.7.1 ¿Qué son entrenamientos?	23
2.7.2 Técnicas para entrenar dentro de la organización	23
3. JUSTIFICACION	26
4. DESCRIPCION DE LA EMPRESA	27
4.1. Ficha técnica	27
4.2. Reseña histórica	27
4.3. Misión	28
4.4. Visión	29
4.5. Organización de la empresa	30
4.6. Portafolio	31
4.7. Descripción general del proceso productivo	32
4.7.1 Preparación pasta	32
4.7.2 Proceso de formación	32
4.7.3 Proceso de cocción, esmaltado y decorado	33
5. DESCRIPCION DE LA PLANTA	34
5.1 División general de la planta	34
5.2 Descripción planta pocillos	35
6. TPM (MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL) EN VAJILLAS CORONA S.A	36
7. GESTION HUMANA EN VAJILLAS CORONA Y RELACION CON EL TPM	38
8. LEVANTAMIENTO OFICIOS, PLAN DE ENTRENAMIENTO	40

Y MATRIZ DE HABILIDADES	
8.1. Objetivo	40
8.2. Metodología	40
8.3. Pasos para crear un plan de entrenamiento	48
9. CONCLUSIONES	48
10. RECOMENDACIONES	49
BIBLIOGRAFIA	50

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Métodos para realizar la descripción	13
Tabla 2 Ficha de descripción de cargas	15
Tabla 3 Tipos de entrenamientos	21
Tabla 4 División general de la planta de producción	34
Tabla 5 Métodos de fabricación de la planta de pocillos	35
Tabla 6 Descripción de cargas	41
Tabla 7 Estructura actual de trabajo	44
Tabla 8 Evaluación del conocimiento	45
Tabla 9 Plan de entrenamiento	45
Tabla 10 Pasos para realizar un plan de entrenamiento	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama vajillas Corona S.A	30
Figura 2 Portafolio de productos	31
Figura 3 Pilares del TPM	36
Figura 4 Flujograma del proceso	47

## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Proceso de gestión humana

8

Ilustración 2 Cambio por medio de la capacitación

17

## LISTA DE ANEXOS

- Anexo A Roller pocillos
- Anexo B Operador pulidora de oreja
- Anexo C Esmaltador por inmersión
- Anexo D Operador línea automática
- Anexo E Revisor de producto
- Anexo F Operador de celda
- Anexo G Esmaltador por cabina
- Anexo H Operador carrusel de orejas
- Anexo I Pulidora de oreja maquina
- Anexo J Sacador de rueda
- Anexo K Cargador de hornos
- Anexo L Ensambladora de oreja
- Anexo M Matriz de habilidades Roller pocillos
- Anexo N Matriz de habilidades Operador pulidora de oreja
- Anexo O Matriz de habilidades Operador línea automática
- Anexo P Matriz de habilidades Revisor de producto
- Anexo Q Matriz de habilidades Operador carrusel de orejas
- Anexo R Matriz de habilidades Sacador de rueda
- Anexo S Matriz de habilidades Cargador de hornos
- Anexo T Matriz de habilidades Ensambladora de oreja
- Anexo U Otras Matrices de habilidades
- Anexo V Entrenamiento pocillos
- Anexo W Pasos para crear el plan de entrenamiento
- Anexo X Proceso de fabricación de pocillos y otras piezas
- Anexo Y Esmaltador por inmersión.xls

## INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente deben tener las armas suficientes para poder competir en el mercado y en el sector donde se encuentra posicionada, para esto la empresa debe crecer y aumentar su rentabilidad y esto se logra gracias al aumento de la productividad, donde se busca constantemente la metodología adecuada para implementar nuevos direccionamientos, formas o diseños y mejorar los procesos para contribuir al crecimiento sostenible de la empresa en el tiempo.

Con la globalización, el mercado se está volviendo cada vez más exigente con las empresas, sin importar su tamaño ni su actividad económica, obligándolas así a ser cada vez más competitivas y a que busquen la combinación para operar estratégicamente, de este punto partimos para plantear y desarrollar este proyecto donde se busca realizar un análisis de las diferentes actividades que se realizan tanto en la planta productiva de la organización Vajillas Corona S.A y en el área de recursos humanos, buscando con la unión de estas dos áreas el desarrollo de las personas, y con esto el de la compañía en general.

El desarrollo del personal en las empresas ayuda al desarrollo de los procesos que estos realizan, por lo cual se espera obtener un diagnóstico práctico de la gestión de los recursos humanos en la empresa en el momento, que permita la implementar planes adecuados y acordes con el objetivo de la empresa, analizando con anterioridad la cultura organizacional. Con la intención de observar el impacto en la empresa, se busca recolectar información y atarla para mejorar el desempeño en las labores de los empleados, así alcanzando las metas propuestas.

## **RESUMEN**

El trabajo de práctica se desarrolla en la empresa Vajillas Corona S.A, el cual consiste en el levantamiento de algunos oficios que contaran con el desarrollo de la descripción de cargos, el mapa de conocimiento, el diagrama del proceso y la documentación en el sistema de calidad, de la planta de pocillos dirigida por Juan Carlos Escobar.

El objetivo de la práctica consiste en la recopilación de información sobre cada uno de los oficios seleccionados de la planta logrando con esto formar los planes de capacitación con los cuales se realizaran los procesos de entrenamiento al personal nuevo intentando mejorar la calidad del conocimiento brindado por la empresa y con esto el desarrollo de las operaciones en el oficio, facilitando de este modo el desarrollo de las habilidades requeridas para manejar procesos con óptima calidad.

La metodología que se utiliza para el desarrollo del trabajo, es una labor en piso con cada uno de los operarios dueños de los procesos, el facilitador del área y jefe de mantenimiento, quienes brindaran el conocimiento necesario y adecuado de todos sus procesos y analizan la información para crear un proceso global que contribuirá a la mejora del servicio brindado a cada uno de los clientes internos.

Los resultados esperados es la creación de un manual de oficios donde se especifique, el conocimiento previo, el proceso que se desarrolla, los elementos de seguridad que hay que utilizar para el buen desempeño; además de mostrar los pasos a tener en cuenta para realizar el trabajo adecuadamente a la primera vez que se intenta.

## **ABSTRAC**

Practical work in the company develops Dinnerware Corona SA, which is the lifting of some trades that had the development of job descriptions, the knowledge map, the diagram of the process and documentation in the quality system, plant of wells led by Juan Carlos Escobar.

The goal of practice is the collection of information on each plantselected trades achieving with this form of training plans with which to make the process of training new staff trying to improvethe quality of knowledge provided by the company and with this the development of operations in the trade,thus facilitating the development of the skills required to manage processes with optimum quality.

The methodology used to develop the work floor is a work in each of the operators owns the process, the facilitator of the area andmaintenance manager, who provided necessary and appropriateknowledge of all processes and analyze information to create acomprehensive process to help improve the service provided to each of the internal customers.

The expected outcome is the creation of a manual trades where specified, prior knowledge, the process unfolds, the security elements to be used for good performance, in addition to showing the steps to be taken into account for the job properly the first time you try.

## **1. OBJETIVOS**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y levantar algunos oficios de la planta de pocillos de la empresa Vajillas Corona con el fin de facilitar y mejorar el plan de entrenamiento de las personas que ingresan nuevas a la planta, logrando de este modo agilizar la adaptación y la eficiencia de estas en el proceso a desempeñar.

### **1.2. OBJETIVO ESPECIFICO**

- Diagnosticar el estado actual de la información utilizada en la Planta de Pocillos de la empresa Vajillas Corona S.A. para los planes de capacitación al ingreso de una persona nueva.
- Establecer un modelo de plan de capacitación para los oficios críticos seleccionados por el jefe de planta, buscando de este modo la estandarización del proceso de desarrollo de habilidades del personal involucrado en los oficios.
- Diseñar y documentar un modelo de entrenamiento para mejorar la formación de las personas que ingresen nuevas a Locería Colombiana S.A, contribuyendo a la optimización de los procesos productivos del área a trabajar.
- Ingresar todos los cambios realizados en el sistema de aseguramiento de la calidad de Locería colombiana S.A.

## **2. MARCO TEÓRICO**

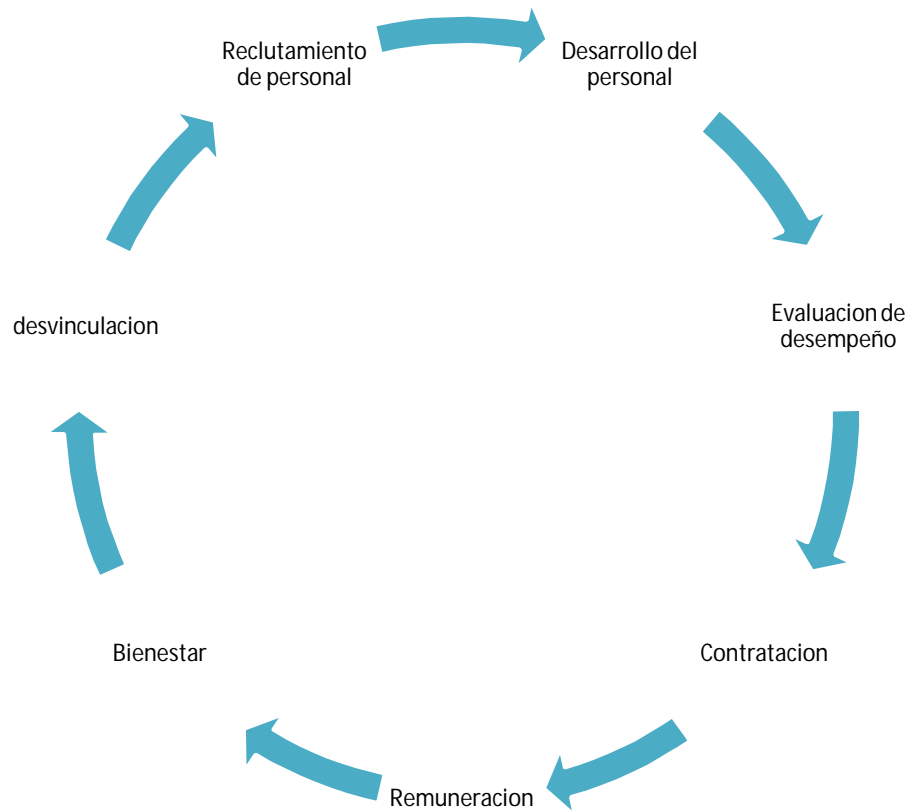
En este capítulo trataremos de definir claramente conceptos fundamentales para el adecuado desarrollo del trabajo propuesto, tales como Gestión humana el área de impacto del trabajo, que es un Cargo, como se describen los cargos dentro de las organizaciones y sus beneficios, los requerimientos del puesto de trabajo, de igual forma abordaremos temas como que es una capacitación, métodos para capacitar al personal, que es el entrenamiento, formas de brindar el entrenamiento, la importancia. De este modo, logramos englobar los temas de trabajo y su impacto en las empresas.

### **2.1. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y LOS PROCESOS**

Chiavenato (2009), describe Gestión del talento humano como “Es el conjunto de políticas y practicas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, remuneración y evaluación del desempeño. Por esto podemos decir que es el conjunto de decisiones integradas, referentes a las relaciones laborales, que influyen en la eficacia de los trabajadores y por ende de la empresa”, esto resume claramente lo que entendemos como Gestión del talento humano, es una área o departamento de la empresa que vela por el bienestar tanto de la compañía como de los empleados que trabajan en esta, con el fin de alcanzar el objetivo de la organización, crecer y ayudar que las personas involucradas en el este proceso crezcan también.

La importancia de proceso dentro de la empresa se ve reflejada en la generación de espacios favorables que brinden motivación, productividad y compromiso por parte de ambos lados, de igual forma se busca identificar las necesidades de los empleados para desarrollar trabajos, impulsar la capacitación y desarrollo de los empleados, diseñar e implementar programas de bienestar y generar un puente de comunicación entre la alta gerencia y los empleados.

### Ilustración1Procesos de Gestión Humana



Para desempeñar cada una de sus funciones Gestión Humana debe basarse en información real y oportuna de cada uno de los procesos que se desarrollan en la empresa, es el caso de la evolución de desempeño donde se evalúa el desarrollo de las habilidades adquiridas y del entrenamiento posteriormente dado. Para realizar esto antes se tuvo que haber generado una descripción de cargos detallada, donde lo importante es identificar las necesidades del puesto de trabajo, o los requerimiento de este para con su ocupante, aquí lo que se busca es detallar lo que la persona que ocupara el puesto debe saber, posterior a este proceso se genera la capacitación de la persona en base a las necesidades y luego se evalúa su desempeño.

## 2.2. ¿QUÉ ES UN CARGO?

Una vez la empresa ha definido los procesos pertinentes para el desarrollo de su actividad comercial, lo siguiente hacer es contratar el personal adecuado para desempeñar esta tarea, personal que cumpla con las exigencias propuestas para el cargo como tal; ahora que contamos con el recurso humano el paso siguiente a dar es ubicarlos como una verdadera fuerza de trabajo dentro de la empresa. El personal luego de ser reclutado y seleccionado debe ser acogido por la empresa, orientado y capacitado para su cargo, y posteriormente evaluado en su desempeño. Aquí nace la importancia de definir correctamente la descripción de los cargos, actividad previa a la contratación del personal.

Ninguna empresa es creada para no hacer nada, por el contrario, son diseñadas para producir algo, ya sea un servicio o un producto, para poder realizar con éxito este fin deben utilizar personas, su energía y creatividad, y también el aporte que no viene de las personas, sino de los bienes físicos de la empresa que ayudan al igual que las personas a la transformación de materiales en resultados comerciales o económicos que benefician a ambas partes. Las empresas pueden obtener grandes inversiones en edificios, equipos, y maquinas de última tecnología, pero de igual forma no serian nada sin un personal adecuado. No es secreto que los procesos solo funcionan si las personas están trabajando en su puesto, desempeñando de manera adecuada las funciones para las cuales fueron contratadas, admitidas y preparadas.

Al momento de reclutar personal, la empresa debe tener claro lo que está buscando en su nueva adquisición, por eso esta la descripción de cargos que es la encargada de definir claramente las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, y por otro lado tenemos el análisis de cargos, que es el que se ocupa de los requisitos que debe cumplir el aspirante. Un cargo se basa en las siguientes nociones:

- Tarea: Son las actividades individuales que se deben llevar en determinado puesto de trabajo por el ocupante; la tarea generalmente indica cargos simples y rutinarios, como por ejemplo los que ejecutan los empleados por horas y los obreros.
- Función: La función es un conjunto de tareas que el empleado responsable del cargo desarrolla de forma metódica y repetitiva. Para poder que sea una función se requiere que la tarea sea repetitiva al ejecutarse.
- Cargo: El cargo es el conjunto de varias funciones con un Es un conjunto de funciones con un enfoque definido en la estructura organizacional u organigrama. Un cargo para llegar a ser ubicado dentro de un organigrama debe tener claro cuatro puntos fundamentales: su posición jerárquica, el departamento en que está ubicado o el área a la cual pertenece, a quien responde y si tiene o no subordinados (el personal sobre el cual tiene autoridad).

- Descripción de cargos: Es un proceso que realizara la enumeración de de las tareas que deben desempeñarse en un cargo o que lo conforman, y que constituyen la diferencia comparado con los otros cargos de la empresa; es la descripción detallada de cada una de las tareas del cargo, la repetición de la ejecución, los métodos y los objetivos que llevaron al levantamiento de este. Es literalmente hacer un inventario de lo significativo del cargo como los deberes y responsabilidades que este contrae consigo.

La descripción de cargos puede realizarse de múltiples formas, esto varía según las necesidades, intensidad o exigencias de la empresa, pero generalmente una descripción debe tener lo siguiente:

- Nombre del Cargo.
- Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales).
- Tareas o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas).

### **2.3. ¿QUÉ ES LA DESCRIPCIÓN DE CARGOS?**

En cuanto a la descripción de cargos muchos escritores de libros acerca de recursos humanos, de administración del talento humano, entre otros temas se han pronunciado, unos de los más destacados en el tema son Chiavenato, quien en su publicación del 1999 resalto el tema diciendo “La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones”.

Mondy y Noe, (1997) añaden al tema: “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”, de este modo podemos citar muchos más autores, pero realmente importante es comprender el verdadero sentido de este tema, ayudar al desempeño del puesto, enfocar al empleado acerca de su tarea y poder brindar una mano al momento de reclutar nuevo personal”.

podemos decir basándonos en todo lo dicho por los verdaderos conocedores del tema que es necesario describir un puesto, para conocer sus requerimientos, necesidades (educativas, físicas, entre otras), y para conocer su proceso como tal, es decir, para saber qué es lo realiza la persona en este.

Un puesto de trabajo debe ser descrito como un todo o unidad de la organización, que consiste en nombrar claramente los deberes y las responsabilidades que este

tiene y que lo distinguen de los demás puestos existentes en la empresa. se debe tener claro que los deberes y las responsabilidades que tiene un puesto le pertenecen directamente al empleado que lo desempeña, y son la puerta que ayuda a la obtención de los medios para que los empleados cumplan con estos contribuyendo al logro del objetivo empresarial. Un cargo o puesto es la consolidación de las tareas o actividades realizadas por una sola persona, que pueden ser unificadas en un solo concepto y ocupara un lugar formal en el organigrama. En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos, pero es preciso aclarar que la descripción de cargos está enfocada en la naturaleza del trabajo como tal, y no en la persona que la ejecuta.

Una descripción de puestos es un sistema de información que ayuda a encontrar, en algunos de casos, el común denominador entre varios puestos de la misma categoría, con el fin de unificar las tareas o actividades de estos.

Según el punto de vista de la información se pueden ver dos clases de descripción de puestos, por un lado está la descripción genérica y por otro está la específica.

La descripción genérica proporciona una visión genérica de los puestos, como por ejemplo: “Gerente de proceso” incluye el campo de experiencia que se espera de ese nivel profesional. No abarca las funciones específicas o los subordinados dentro del área de procesos de la que depende el puesto”. La información genérica se utiliza sobre todo para la elaboración de capacitaciones, planificación organizacional, evaluación de desempeño, estudios de salarios, entre otros.

Por otro lado están las descripciones de puestos específicas que buscan documentar los deberes y tareas exactas de un puesto. Por ejemplo “el puesto específico de “Gerente de procesos” debe identificar las relaciones de dependencia del puesto dentro de la empresa. Expone el tipo de procesos utilizados o desempeñados, el tipo y frecuencia de formación que deben realizarse y los límites de responsabilidad dentro de los sectores funcionales, geográficos o de otro tipo, de la compañía”.

### **2.3.1. Beneficios de la descripción de cargos**

- En la administración:

Es un punto de información que establece la posibilidad de saber en detalle las tareas, responsabilidades, deberes y características de cada puesto

- Supervisores:

Permite diferenciar con precisión y claridad todos los elementos que constituyen cada uno de los puestos para poder exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

- Los trabajadores:

Da la posibilidad de saber de mejor manera y con mayor claridad las labores que deben desempeñar y cuáles son los deberes y responsabilidades que involucra su cargo. Si es consciente en detalle de cada una de las operaciones que debe realizar y los requisitos necesarios para hacerlas bien, será más fácil poder realizarlas, y para su superior realizar reclamos basados y fundamentados en información.

### **2.3.2. Métodos para realizar una descripción de cargos**

para realizar una buena descripción de cargos se utilizan múltiples métodos, como lo son los cuestionarios, entrevistas, métodos mixtos, la observación, entre otros, nosotros nos centraremos en el método de la observación que es que se aplicara en realidad para la descripción de cargos en la planta de pocillos de la empresa Vajillas Corona S.A.

- Método de observación:

El método de observación es muy útil en trabajos consistentes en áreas que involucren esfuerzos físicos, como por ejemplo labores como limpieza, de línea de ensamblaje o movimientos repetitivos o en contabilidad.

Por otro lado este método no es apropiado aplicarlo en puestos que requieren de una gran cantidad de actividades mentales difíciles de evaluar con simplemente la vista o en cargos que no poseen eventos repetitivos y que con frecuencia tienden a cambiar por la exigencia de su profesión, como por ejemplo la enfermería en estado de urgencia, donde sucesos importantes suelen pasar sólo ocasionalmente.

El método de la observación directa suele acompañarse por la entrevista, así de este modo mientras la persona levanta la descripción puede ir preguntando de manera informal a la persona dueña del cargo cosas que pongan en profundidad la descripción del cargo, como por ejemplo: ¿Por qué lo hacen?, ¿Siempre lo

hacen?, ¿Podría hacerse de otra manera?, ¿Cómo podría hacerse?, entre otras. Este método se aplica generalmente durante todo un turno laboral, pero varía según la dificultad de la operación.

Con este método se debe tomar nota de todas las actividades observadas realizadas por el operario durante el cumplimiento de la actividad.

A veces es necesario incitar al empleado a que aclare algunos puntos que no se hayan entendido y que si es posible explique las actividades adicionales que este realiza y que en momento no fueron observadas. Una forma interesante de realizar la descripción por este método es observar y entrevistar al mismo tiempo. Aunque a veces es aconsejable no preguntar en el momento en que el empleado realiza el trabajo para evitar interrupciones y alteraciones en el desarrollo normal de la actividad, es mejor esperar al final.

**Tabla 1 Métodos para realizar descripciones de cargo**

METODO PARA REALIZAR UNA DESCRIPCION DE CARGOS	
<p><b>Cuestionarios</b> Son preguntas formuladas con la intención de buscar información acerca de un punto en específico, para este caso son preguntas realizadas acerca del oficio realizado, la desventaja de este método es que no deja la posibilidad a la persona para responder o expresarse libremente.</p>	<p><b>Métodos mixtos</b> Este método encierra todos los métodos nombrados, es un poco mas completo ya logra percibir la información desde diferentes puntos de vista, pero no es recomendable para puesto donde la información cambia constantemente o es cíclico.</p>
<p><b>Entrevistas</b> Sol preguntas estructuradas o no estructuradas a personas directamente involucradas en el proceso a evaluar. La ventaja de este método es que permite al entrevistador obtener la información que necesita, pero como resultado puede arrojar datos poco confiables, ya que la persona entrevistada, puede alterar su respuesta dependiendo del grado de presión que sienta.</p>	<p><b>Observación</b> Es útil en trabajos consistentes en áreas que involucren esfuerzos físicos. Por otro lado este método no es apropiado aplicarlo en puestos que requieren de una gran cantidad de actividades mentales difíciles de evaluar con simplemente la vista o en cargos que no poseen eventos repetitivos y que con frecuencia tienden a cambiar por la exigencia de su profesión.</p>

### **2.3.3. Elementos de la descripción de cargos**

Una buena descripción de puestos debe incluir aspectos muy importantes tanto para información general de la compañía, como información relevante para la supervisión y el desarrollo del cargo, algunos elementos necesarios a la hora de realizar la descripción de cargos son:

- Datos generales del puesto: esto involucra que debe tener un nombre, área a la que pertenece, lugar donde está ubicado el puesto, el numero de replicas existentes, edad y sexo requerido, línea de reporte directo, posible remplazo y visión y razón de ser del puesto.
- Objetivo del puesto: es el resultado directo que se espera que tenga la persona encargada de este. por lo general son objetivos que abarcan gran parte de la planta, es recomendable que este objetivo este ligado al del jefe.
- Funciones del puesto: con los objetivos listos, podemos dividirlos en tareas o responsabilidades específicas, cada función debe estar anclada a una sola tarea.

### **2.4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

En cuanto a los requerimientos de los cargos o puestos de trabajo, estos son diversos según la empresa los considere oportunos o aplicables, pero algunos generales son los siguientes:

- Escolaridad necesaria: En este punto podemos poner el nivel educativo que debe tener el empleado para poder ocupar este cargo, primaria, bachillerato, nivel profesional, especialización, entre otros.
- Experiencia: Es la información de otros puestos de trabajo que ha ocupado y el tiempo que debe haber trabajado para poder realizar adecuadamente el cargo a ocupar.
- Responsabilidades: Son las responsabilidades que va asumir en el momento de entrar a ejecutar el cargo como tal, esta información es proporcionada por la empresa.
- Esfuerzo, medio ambiente y riesgos: Esta es información propia del puesto de trabajo, que el empleado debe conocer y respetar, generalmente se clasifica en: Alto, Medio y Bajo.
- Perfil: es el ideal de la persona que va ocupar el puesto, este va encaminado al objetivo empresarial, para esto se debe comparar estrechamente con el perfil del aspirante o empleado del cargo.
- Referencias: Es información propia del empleado.

**Tabla 2 Ficha descripción de cargos**

<b>Nombre de la empresa</b>			
<b>Área de la empresa</b>			
<b>Nombre del oficio</b>		<b>Numero de personas</b>	
<b>Jefe a cargo</b>			
<b>Áreas de impacto</b>			
<b>Requisitos del cargo</b>			
Bachiller	Técnico	Posgrado	
Tecnólogo	Profesional	Doctorado	
<b>Responsabilidades del cargo</b>			
<b>Otras responsabilidades o requerimientos</b>			
<b>Competencias propias de cargo</b>			
<b>1. trabajo en equipo</b>			
<b>2. orientación al logro</b>			
<b>3. mejoramiento continuo</b>			
<b>4. comunicación efectiva</b>			
<b>5. actitud de servicio</b>			
<b>6. direccionamiento de equipo</b>			
<b>7. retroalimentación oportuna</b>			

## **2.5. DESARROLLO DEL PERSONAL**

Las personas son el principal activos de las empresas, Chiavenato, Gestión del talento humano, 3ra edición. “El capital humano de las organizaciones-compuesto por personas, que van desde obreros hasta niveles tácticos y estratégicos se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.”

Las organizaciones compiten en un medio agresivo y consumidor, donde algunos pueden llegar a la cima, pero solo unos pocos pueden mantenerse ahí. Es por este motivo que las empresas cada vez quieren o buscan ser mejores y la se dieron cuenta que solo pueden ser mejores, en medida que su recurso humanos sea mejor, de ahí la importancia de formar, educar y capacitar a sus empleados en las diversas tareas o actividades que deben desempeñar, lo cual tendrá un impacto directo en el proceso, en la calidad y en la organización como tal.

## 2.6. CAPACITACIÓN

En el pasado la capacitación era considerada por muchos autores como el medio para modelar a cada uno de los empleados a su trabajo, y el modo en cómo se desarrolla la fuerza de trabajo dentro de la empresa, partiendo del puesto que ocupaban. En la actualidad el concepto es más amplio y se considera “como el medio para apalancar el desempeño en el trabajo”. “En la actualidad la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas”. (Chiavenato, Gestión del talento humano, 3ra edición).

Es común confundir los términos más utilizados en el ambiente empresarial, Capacitación, entrenamiento y desarrollo, por eso es oportuno definirlos para comprender más adecuadamente de lo que estamos hablando:

- Capacitación: Manera eficaz de agregar valor al personal, a la organización y a los clientes, “La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo”
- Entrenamiento: Este constituye un estudio o proceso de aprendizaje a corto plazo, por medio del cual se le puede enseñar a las personas de manera organizada una habilidad, un conocimiento o una actitud. Este a diferencia de los otros realiza la adaptación de un hombre para un cargo o función dentro de la empresa.
- Desarrollo: El desarrollo del personal es más general, se centra en los conocimientos que necesitarán para los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que necesitan ahí.

En la capacitación se busca desarrollar cualidades en los empleados, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan de mejor manera al logro del objetivo organizacional.

Las personas por medio de la capacitación aprenden nuevas habilidades, logran desarrollar nuevos comportamientos y actitudes. La figura 1 muestra los cambios asociados a la capacitación.

## Ilustración 2 Cambio por medio de la capacitación



(Chiavenato, Gestión del talento humano, 3ra edición)

### 2.6.1. Enfoque de la capacitación

Además de ayudar al desarrollo de habilidades, actitudes y conceptos, también se involucra en el desarrollo de algunas competencias necesarias para el desarrollo del cargo, y que la empresa considera necesarias. Para realizar con éxito este desarrollo de competencias, se debe con anterioridad tener la idea de las necesidades de la empresa, ya que todas las competencias por desarrollar no son aplicables para todos los cargos. Estas competencias pueden dividirse en áreas de la empresa e individuales.

La capacitación es uno de los procesos más importantes de la administración del recurso humano, ya que se centra en satisfacer las necesidades de la organización, basados en el crecimiento del personal. Las capacitaciones son diseñadas para brindar a los empleados el conocimiento y el desarrollo de las habilidades que necesita la empresa, además de lograr dar valor a estos tanto a nivel organizacional como personal.

### 2.6.2. Proceso de capacitación

El proceso de capacitación es un cíclico, continuo y formal, que para su adecuado desarrollo debe cumplir con las siguientes etapas:

- **Diagnostico:** Consiste en visualizar y hacer una idea clara de las necesidades o insuficiencias de capacitación que deben ser satisfechas para la mejora del puesto, el proceso y la empresa como tal.

- **Diseño:** Es la preparación del proyecto o programa de capacitación, que cumple con la satisfacción de las necesidades diagnosticadas.
- **Implementación:** Ejecución y dirección del plan diseñado para capacitar,
- **Evaluación:** Es realizar un seguimiento y revisar los resultados obtenidos con la capacitación realizada.

Es de anotar que la capacitación dentro de la organización va más allá de simplemente dar cursos, charlas o brindar información al empleado, la capacitación implica lograr un nivel de desempeño que es el adecuado para la compañía, por medio del desarrollo permanente del personal. En la actualidad las empresas deben pensar en ayudar a crecer a su personal, de modo que se generen nuevas habilidades y competencias, de modo que se pueda garantizar la supervivencia de la empresa en el futuro.

## **2.7. ENTRENAMIENTO**

Originalmente era utilizado como término militar, donde se consideraba solo un trabajo físico para los soldados que se preparaban para ir a la guerra. De esta teoría militar nace un la idea organizacional de alto impacto en el medio y que ayuda a que las empresas puedan “modelar” al personal, según las necesidades que requiere determinado cargo dentro de la misma.

El entrenamiento representa una parte fundamental, de gran importancia que ayuda al logro de los objetivos y estrategias organizacionales, ya que el avance continuo de medios, tecnología, competencia y demanda, hace que las empresas estén en constante crecimiento y con estas sus fuerza primordial, su personal, lo que le exige al individuo estar en constante actualización y procesos de aprendizaje que los guíen hacia una estabilidad a corto, mediano y largo plazo, y que con esta aporten al crecimiento de la empresa.

El entrenamiento es el encargado de ayudar a que dentro de la empresa las necesidades sean satisfechas por los mismo empleados, es decir busca llenar el vacío que hay entre la capacitación para que lo puedan hacer y lo que verdaderamente puede llegar a realizar la persona, mediante un método rápido y seguro que brinda la confianza de que las personas lo logran.

Basado en esto, podríamos decir que el entrenamiento busca mejorar las capacidades que se requieren para lograr un nivel adecuado de desempeño en el trabajo, o simplemente para incitar el desarrollo de un potencial. El entrenamiento como todos los métodos de educación, tiene grandes ventajas en el medio que son las que ayudan a su crecimiento y aceptación en las empresas, comenzando por que da la oportunidad a la esta de satisfacer las necesidad presentes en capacidades y habilidades de los empleados que ayudan al logro de los objetivos organizacionales; representa menor tiempo de aprendizaje, de modo que es más

fácil para los nuevos adquirir conocimiento, además que disminuye la inversión; ayuda a la efectividad de los empleados propios de la empresa, entre otros.

### **2.7.1. ¿Qué es entrenamiento?**

Según Amaro (1990), “Es el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución”.

Por otro lado tenemos a Chiavenato (1995), quien define el entrenamiento como “Un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organización, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos”

Por mi parte considero que el entrenamiento es proceso de enseñanza guiado que brinda la oportunidad al individuo recibir conocimientos y mejorar o desarrollar habilidades propias del cargo que desempeñan, al tiempo que modifica la conducta del entrenado, con el fin de alcanzar el nivel requerido, todo esto en corto tiempo, agilizando el proceso de aprendizaje y disminuyendo costo.

- **Objetivo del entrenamiento**

Principalmente el entrenamiento dentro de una empresa se aplica con el fin de preparar el personal para el desarrollo inmediato de las diferentes tareas propias de la misma, al igual que brinda la oportunidad de desarrollo en los cargo, y modifica la conducta de las personas, para mantener estable el entorno laboral.

### **2.7.2. Técnicas para entrenar dentro de la organización**

Actualmente podríamos encontrar en libros y en internet muchas formas de realizar un adecuado entrenamiento, pero según el enfoque de Chiavenato (1995), los métodos más recomendables serian los siguientes:

- Enseñar de forma rápida los procesos de un cargo específico al que se dedicara durante el turno de trabajo. Esto es adecuado cuando la cantidad de empleados es demasiada para el mismo puesto.
- Trabajar en el puesto de trabajo en desarrollo de las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar las tareas que son propias del puesto. Lo apropiado de este método, es que la persona aprende en el ambiente de trabajo que va a vivir.

- El supervisor debe realizar las tareas que el empleado debe hacer, de este modo el superior podrá explicar paso a paso el “por qué” y “como” del trabajo.
- Instrucción en lugares similares a salones de clases. Este método es aplicado para impartir conceptos, teoría, entre otras, donde el interés es que el empleado adquiriera conocimientos, mas no realice el despliegue de las tareas.
- Es pertinente aclarar que no es posible clasificar los métodos y técnicas existentes aplicadas con éxitos en las empresas, ya que todos estos evolucionan o varían según las necesidades de la organización que lo necesita.

Para que el entrenamiento pueda aplicarse con éxito debe tenerse en cuenta que este debe funcionar correctamente y apropiadamente, es decir, se debe comportar como un sistema donde los componentes se interrelacionan en busca de un solo objetivo.

Para esto podríamos decir que el entrenamiento, depende fundamentalmente de un Diagnóstico de las necesidades actuales, de una adecuada Planificación del entrenamiento, del Despliegue del plan y de la evaluación y seguimiento de resultados.

Tabla 3 Tipos de entrenamientos

TIPOS	CLASIFICACION	FINALIDAD	MEDIOS
En cuanto al Uso	1. Entrenamiento orientado al contenido	Transmitir conocimientos o información	Técnicas de lectura, recursos individuales, instrucción programada, etc.
En cuanto al enfoque	2. Entrenamiento orientado al proceso	Cambiar actitudes, desarrollar conciencia acerca de sí mismo y desarrollo de habilidades	Role—playing, entrenamiento de grupos, entrenamiento de la sensibilidad, etc.
En cuanto al proceso	3. Entrenamiento mixto	Transmitir información, cambiar actitudes y comportamientos	Conferencias, estudios de casos, simulaciones, juegos, rotación de cargos, etc.

(Chiavenato, Administración de los recursos humanos, 5ta edición)

### 3. JUSTIFICACIÓN

En la actualidad Vajillas Corona requiere mejorar el proceso de entrenamiento de los nuevos talentos, esto debido a que la información acerca de cada uno de los puestos en planta debe ser debidamente documentada en el sistema de calidad, condición que no se cumple totalmente, la intención de esta estrategia es tener a la mano la información necesaria al momento de ser requerida por el jefe de planta, facilitador u operario, sea para comparar técnicas u capacitar.

La empresa cuenta con cinco plantas de producción, cada una especializada en un producto, para este trabajo nos centraremos en la planta de pocillos, donde hace algún tiempo ha crecido el número de empleados y se han presentado dificultades para la transmisión de la información como es debido. Ya que es una empresa con muchos años en el mercado, esto ha influenciado en la calidad de la información del proceso, por que al igual que la empresa los empleados también llevan mucho tiempo trabajando en esta, ahora bien, al momento de entrenar una persona nueva, los empleados eran los encargados de realizar este proceso, esto llevo a que las técnicas implementadas por lo antiguos operarios fueran adoptadas por los nuevos, ocasionando que muchos problemas trascendieran en el tiempo.

La nueva estrategia de la empresa es realizar como es debida la descripción de los oficios, en este caso para la planta de pocillos, y realiza como es debido un mapa de conocimiento donde se informe lo necesario para desarrollarlo, el diseño del flujograma del proceso y un diagrama visual para facilitar la interpretación, todo esto con la intención de soportar los cambios en las técnicas de desarrollo del proceso y lograr las mejoras para el empleado y la empresa en general.

## **4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SUS PROCESOS**

### **4.2. FICHA TÉCNICA**

Locería Colombiana S.A. está ubicada en el municipio de Caldas, departamento de Antioquia (Colombia, Suramérica), fue fundada el 13 de agosto de 1881, su primer nombre fue: "La Compañía Cerámica Antioqueña" y desde entonces se dedicó a la fabricación de loza bajo sus diversas denominaciones, formas y calidades, además de artículos de vidrio y alfarería en general.

Desarrollamos productos complementarios a las vajillas, aprovechando la clara oportunidad, alto compromiso con la creación y el diseño permanente.

Con nuestros productos llegamos a pueblos, provincias, ciudades, y naciones, continuando con el desarrollo de los canales tradicionales y enfatizando en la atención de nuevas realidades en comercialización de productos de hogar. En tiendas supermercados, en las puertas de los hogares, en salas propias, atendemos el deseo de nuestros clientes de ver, todos los días, una mesa bien servida.

### **4.3. RESEÑA HISTÓRICA**

En 1881, época en que Colombia era un país aún agrícola y campesino, a partir de un sueño de pioneros, nació Locería Colombiana. Hoy somos una de las empresas fabricantes de vajillería más grandes e importantes de América Latina y ciertamente la más antigua. A lo largo de nuestra historia hemos evolucionado de pequeños artesanos a fabricantes con alta capacidad de producción, tanto en volumen como en calidad, apoyados en complejos y modernos equipos técnicos.

De productos hechos anteriormente con carácter básicamente funcional, hoy logramos excelentes desarrollos que plasmamos en nuestras vajillas, caracterizadas por bellos diseños orientados a la moda y al estilo casual que define a nuestros consumidores. De atender el mercado nacional, hemos trascendido con nuestra presencia a los mercados mundiales más exigentes y competidos. Sólo un aspecto ha permanecido igual para nosotros a lo largo de este tiempo, y es el compromiso de construir día a día, con toda nuestra gente, una Empresa con una mayor capacidad para atender con calidad, servicio y belleza, los requerimientos de nuestros clientes.

Porque en Vajillas CORONA soñar es nuestro reto y realizar nuestros sueños el compromiso de cada día, siempre estaremos convocados por mejores y más grandes retos.

#### **4.4. MISIÓN**

(Intranet Vajillas Corona S.A.) Satisfacemos las expectativas y necesidades de ambiente para la mesa a través de productos y conjuntos de vajillería, de la más bella y funcional combinación de elementos, colores y formas, que hacen más placentero presentar y servir los alimentos.

Desarrollamos una alta capacidad de servicio que expresamos en un acompañamiento experto a nuestros clientes en la comercialización de productos innovadores, diferenciados y con una excelente relación costo/beneficio, resultado de una operación eficiente.

Nos comprometemos con el desarrollo humano y construimos el sentido de nuestro trabajo con ética, integridad y una visión positiva del futuro.

Respondemos adecuadamente a las expectativas de los accionistas y contribuimos al desarrollo económico y social de la comunidad donde operamos, y al mejoramiento del medio ambiente.

Somos la mejor opción de compra para nuestros clientes y consumidores, a quienes les satisfacemos las necesidades de ambiente para la mesa servida a través de productos y servicios que hacen más placentero presentar y tomar los alimentos.

#### **4.5. VISIÓN**

(Intranet Vajillas Corona S.A.) Locería colombiana en el seno de la industria nacional ha cumplido el papel de pionera en el campo del saber y hacer cerámico, construyendo durante más de una centuria conocimiento, cultura, progreso y lealtad hacia su marca.

El propósito fundamental de nuestra compañía es generar valor para los clientes, accionistas, proveedores, empleados y comunidad, como parte de nuestro compromiso con el desarrollo.

En el mercado de vajillería para uso doméstico nos concentramos en los productos de loza con alto valor agregado en diseño y moda, conservando nuestra participación en el segmento popular. En el de vajilla para uso institucional, penetramos en el mercado hotelero.

Seremos la más grande empresa de vajillería de América Latina y la número uno o dos en los mercados regionales que servimos. Nuestros ingresos serán de USD 40 millones, de los cuales, por lo menos, el 70% provendrá de nuestras actividades en los mercados externos.

## 4.6. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Figura 1 Organigrama Vajillas Corona S.A.



Fuente: intranet empresa Vajillas Corona

## 4.7. PORTAFOLIO

Actualmente se fabrican producto para el mercado en general, institucional, hogar, entre otros, estos son algunos de los productos que comúnmente se producen y tienen alto impacto debido a su economía y resistencia.

Figura 2 Portafolio de productos



Fuente: intranet empresa Vajillas Corona

## **4.8. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO PRODUCTIVO**

### **4.8.1. PREPARACIÓN PASTA**

Las pastas cerámicas, están compuestas principalmente por tres materias primas básicas que son:

- Arena: principalmente cuarzo finamente molido hasta quedar en polvo.
- Arcilla: conocida comúnmente como "barro", material fino que al estar húmedo se deja moldear.
- Feldespato: mineral constituyente principal de una roca, la cual es finamente molida hasta quedar en polvo.

Dependiendo la combinación de los diferentes componentes, se pueden obtener diferentes tipos de pasta.

Para preparar una pasta cerámica, primero se prepara una mezcla de arcilla con agua (dispersión) hasta que se obtenga una colada, esta es pasada por unos filtros que retiran las impurezas de las arcillas, posteriormente en el tanque donde se prepara la pasta se bombea la cantidad de colada de arcilla y se adicionan los componentes en polvo (arena y feldespatos), de acuerdo con la formulación.

### **4.8.2. Procesos de formación**

A partir de la pasta preparada, se comienza la formación de las piezas cerámicas por tres procesos:

En húmedo: la pasta líquida se adiciona en moldes de yeso y por un proceso de colaje se obtienen las piezas.

En estado semi-húmedo: la pasta líquida se pasa por un equipo (filtro prensa) que se encarga de retirar parte del agua y como resultado se obtiene una pasta en galletas, la cual es amasada y finalmente se trabaja en los tornos de formación tipo roller.

En estado seco: la pasta líquida es sometida a un proceso de secado en un atomizador, el cual arroja como resultado una pasta granulada, esta se emplea en el proceso de formación por prensado isostático (la pasta llena una cavidad con la forma de la pieza y por presión homogénea se forma la pieza).

### **4.8.3. Procesos de cocción, esmaltado y decoración**

Las piezas pasan por un proceso de secado y pulida y dependiendo el tipo de producto sufren una o dos cocciones a alta temperatura (mayor a 1000 oC), veamos:

- Platos de porcelana y pocillos de loza: proceso de mono cocción, la pieza formada se esmalta y decora y en una sola quema queda lista.
- Platos de loza y pocillos de porcelana: proceso de bicocción, primero se quema la pasta y luego se esmalta, se decora y se somete a una segunda quema.

Algunas piezas con decoraciones con colores vivos (rojos, amarillos, etc.) y o con lista de oro se tienen que quemar a menor temperatura (750 oC), siendo necesaria una quema en un horno eléctrico (mufla); en general los productos de porcelana se trabajan en tres quemas y algunos de loza como los mugs.

## 5. DESCRIPCION DE LA PLANTA

### 5.2.DIVISIÓN GENERAL DE LA PLANTA

**Tabla 4 División general de la planta de producción**

<b>POCILLOS</b>	<b>PLATOS PORCELANA</b>
En esta área se fabrican pocillos, jarros y ensaladeras, en general productos con orejas, el proceso de esmaltado es por inmersión y cascada.	Se fabrican platos con pasta atomizada, se fabrican productos generalmente institucionales, el proceso de esmaltado es por atomización.
<b>PLATOS LOZA</b>	<b>PRODUCTOS ESPECIALES</b>
Se fabrican platos en pasta loza (estado semi húmedo) por medio de maquinas roller o automática. Poseen proceso de bicocción y su esmaltado es por atomización.	Los productos especiales son fabricados por medio de prensas en las diferentes pastas de trabajo, el proceso de esmaltado es por atomización e inmersión.

### 5.3. DESCRIPCIÓN PLANTA POCILLOS

Tabla 5 Métodos de fabricación planta pocillos

<b>MÉTODOS DE PRODUCCION PLANTA POCILLOS</b>			
<b>CELDA DE MANUFACTURA 1 Y 2</b>	<b>ROLLER 4</b>	<b>AUTOMATICA 1 Y 2</b>	<b>NOGAL</b>
Alimentación con pasta amasadora	Alimentar rollos	Alimentación con pasta amasadora	Alimentar rollos
Amasado	Corte de pasta por ref.	Amasado	Corte de pasta por ref.
Corte de pasta por ref.	Alimentar moldes	Corte de pasta por ref.	Alimentar moldes
Alimentar moldes	Formar pieza	Alimentar moldes	Formar pieza
Formar pieza	Llevar al secadero (carrusel)	Formar pieza	Llevar a banda transportadora
Secar	Secar	Secar	Secar
desmoldar pieza	desmoldar pieza	desmoldar pieza	Desmoldar pieza
Pulir	Pulir	Pulir	Pulir
Preparar espigas (pulir)	Preparar espigas (pulir)	Preparar espigas (pulir)	Pasar a secadero blanco
Limpiar espigas	Limpiar espigas	Limpiar espigas	Secar pieza
Separar orejas	Separar orejas	Separar orejas	Marcas con sello (opcional)
Cortar orejas	Cortar orejas	Cortar orejas	Estibar
Pegar orejas	Pegar orejas	Pegar orejas	Transportar a la cabina de esmaltado
Limpiar colado	Limpiar	Pasar a secadero blanco	Llevar al secadero
Pasar a secadero blanco	Pasar a secadero blanco	Secar pieza	
Secar pieza	Secar pieza	Pasar a banda transportadora	
Pasar a banda transportadora	Pasar a banda transportadora	Esmalte por cascada	
Esmalte por inmersión	Esmalte por cascada	Re esmaltar	
Re esmaltar	Re esmaltar	Pasar banda transportadora	
Montar a banda transportadora	Pasar a carga	Engomar	
Pasar a carga		Pegar calcomanía	
		Pasar a carga	

## 6. TPM (MANTENIMIENTO PRODUCTIVO TOTAL) EN VAJILLAS CORONA S.A.

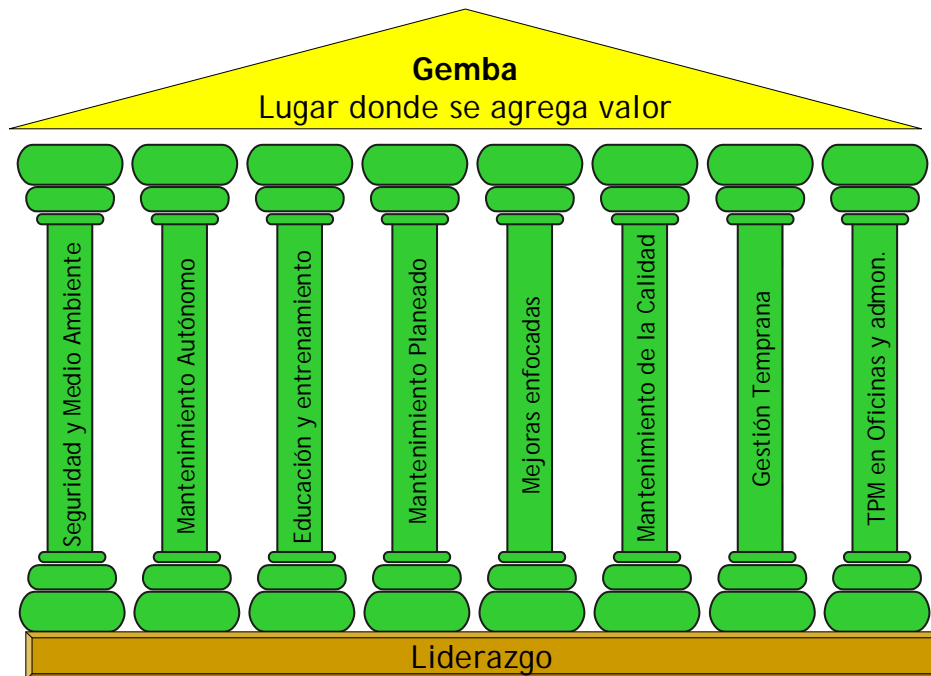
El TPM en Vajillas Corona es considerado una herramienta que la Dirección decide implementar para Mejorar el Desempeño del Negocio, con los siguientes componentes estratégicos.

El ideal de la implementación de esta técnica es crear una organización corporativa que maximice la eficacia de los sistemas de producción, lograr gestionar la planta con una organización que evite todo tipo de pérdidas en la vida entera del sistema de producción, ayudar a involucrar a todos los departamentos en la implantación del TPM, incluyendo desarrollo, ventas, administración, la alta dirección y operarios en un mismo proyecto.

Esta estrategia de implementar TPM es la visión firme de la dirección para promover la cultura de autocuidado y cero accidentes en todos los empleados, lograr mejorar el entorno laboral, ayuda a la eliminación de las 16 grandes pérdidas del sistema de producción y fortalecer la eficiencia del equipo de producción.

A continuación, se presentan los pilares del TPM (ver figura)

Figura 3 Pilares del TPM



Fuente: intranet empresa Vajillas Corona

De los diferentes pilares la educación y el entrenamiento busca resaltar las habilidades y destrezas de los empleados en los métodos y procesos del TPM y proveer la metodología TPM necesaria en el momento adecuado.

El impacto del pilar de educación y entrenamiento esta fundamentado en crear:

- Un programa de capacitación por niveles
- Capacitación por despliegue en cascada, de colega a colega,
- Evaluación de habilidades.
- Capacitación en el sitio de trabajo
- Transferencia de habilidades de mantenimiento

## **7. GESTIÓN HUMANA EN VAJILLA CORONA Y RELACIÓN CON EL TPM**

Gestión Humana es un macroproceso de soporte, responsable por la atracción, retención y desarrollo del talento humano, que requiere la compañía para el logro de la visión y estrategia del negocio. Comprende los procesos de: Gestionar el talento humano, Gestionar la cultura, Gestionar las relaciones de trabajo y Gestionar el desarrollo Social.

De cara a la estrategia y la estructura, y los lineamientos y políticas, el macroproceso de Gestión Humana, debe planear las necesidades de recurso humano, y organizar el trabajo mediante el diseño y valoración de los puestos de trabajo. Concretada la requisición de personal por parte del jefe el ciclo del proceso que corresponde con el ciclo de la vida laboral de la persona: ingreso, mantenimiento, desarrollo y desvinculación. A lo largo del ciclo de vida laboral, el proceso debe garantizar la vigencia de los principios y valores de nuestra cultura corporativa.

El macroproceso de Gestión Humana prevé una serie de procesos específicos para el cumplimiento de estos propósitos, los cuales se describen a continuación:

La organización del trabajo parte de un proceso de definición y valoración de los cargos y oficios, para el cual la Compañía utiliza diferentes herramientas que le permiten ponderar el conocimiento, experiencia, habilidad y nivel de responsabilidad en los resultados. Dicha valoración permite la estructuración de los escalafones de cargos y oficios, los cuales a su vez son insumo para el proceso de compensación.

Ante la necesidad de enganchar una nueva persona, el jefe da inicio al proceso de selección mediante una requisición de personal en la que debe indicar el cargo u oficio a llenar. Con esta requisición inicia el proceso de selección, para el cual se tienen en cuenta las descripciones de cargos u oficios (actualmente en desarrollo) en las que aparecen los perfiles en cuanto educación, experiencia y formación, además de las responsabilidades y niveles de interacción.

Seleccionada la persona, esta debe ser inducida en la Compañía y entrenada en su cargo u oficio. Para la inducción se cuenta con un plan tipo con el que se busca hacer una presentación general del negocio, su estrategia, procesos y políticas más importantes. El plan de entrenamiento en cada caso, dependiendo del cargo u oficio y de la propia persona. Durante el ciclo laboral son muchas otras las circunstancias que pueden dar lugar al entrenamiento de una persona.

De cara a la implementación de un modelo de Gestión por Competencias, la Compañía ha identificado las competencias genéricas del negocio y las específicas de los roles críticos, ha medido el nivel de desarrollo de dichas competencias dentro del grupo de alta y media gerencia, y viene construyendo los respectivos planes de desarrollo.

De acuerdo con la estrategia y planes de acción del área de Gestión Humana, se logra establecer un vínculo directo y estrecho con la metodología del TPM, donde se fundamentan y apoyan especialmente desde el pilar de Educación y Entrenamiento, desde donde se genera una actitud de colaboración y apoyo, trabajando juntos actualmente en el proceso de Gestionar y Desarrollar el talento humano de la empresa, todo esto se realiza mediante el adecuado y preciso levantamiento de oficios, donde se han desarrollado una metodología que consta de las siguientes partes: descripción de cargos, elaboración de un mapa de conocimiento que consta de una de tres plantillas Estado actual del oficio, Evaluación del conocimiento y Plan de entrenamiento, posterior a esto se elabora el flujograma del proceso y el diagrama visual (como herramienta de entrenamiento) , todo este proceso se ve respaldado por la elaboración de una matriz de habilidades, esto se desarrolla desde el área de educación y entrenamiento, en compañía de la coordinadora de gestión humana encargada de planta a trabajar.

## **8. LEVANTAMIENTO DE OFICIO, PLAN DE ENTRENAMIENTO Y MATRIZ DE HABILIDADES**

### **8.2. OBJETIVO**

Realizar el levantamiento de algunos oficios propios de la planta Pocillos de la empresa Vajillas Corona S.A., para facilitar el proceso de entrenamiento de las personas nuevas en la planta, contribuyendo al mejoramiento del proceso y la comunicación de la información, esto se llevara acabo gracias a la elaboración de una descripción de oficios, el mapa de conocimiento de cada uno de estos y el diseño de un flujograma detallado del proceso.

### **8.3. METODOLOGÍA**

Para el objetivo propuesto, se establece una metodología que se basa en la recolección y análisis de información primaria obtenida a través de la observación y entrevistas indirectas realizadas a las personas involucradas en los oficios, e información secundaria que proviene del intranet de la Vajillas Corona relacionada con los oficios, planes de entrenamiento y TPM.

Para facilitar el desarrollo de la metodología esta se divide en tres partes. La primera, se desarrollan los pasos para el levantamiento de oficios, atreves de un formato establecido por la empresa, donde se recolecta la información propia del puesto como misión, jefe, cantidad de personas, elementos de seguridad, producto entregar, entre otros (véase tabla 6). La segunda, se elabora el mapa de conocimiento que consta de tres plantillas, el estado actual de l oficio, que es principalmente el recaudo de todas las responsabilidades del oficio, luego se desarrolla la evaluación del conocimiento que es una tabla donde se evidencia la lo que hay, los detalles de lo que debe haber y lo que realmente conoce la persona encargada del oficio, y por ultimo se realiza el plan de entrenamiento que es la recolección de los detalles faltantes por aprender, el experto del tema y el tiempo necesario para desarrollar el conocimiento o habilidad. (Véanse tabla 6, 7 y 8). En tercer lugar se realiza un flujograma del proceso a desarrollar, donde se describen todas la operaciones y se evidencian fotográficamente para apoyar el proceso de educación (Véase figura 2). Por ultimo se desarrollo una matriz de habilidades que es la evaluación de los conocimiento que posee la persona para desarrollar el puesto, esta se aplica antes y después de realizar el entrenamiento con el material (Véase tabla 9).Esta metodología de evaluación se centra en el desarrollo de la metodología del ILUO.

**Tabla 6 Descripción de Cargos**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL OFICIO</b>			
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>ESMALTADOR POR INMERSIÓN</b>		
<b>CARGO DEL JEFE INMEDIATO</b>	Facilitador de planta pocillos	<b>No. DE PERSONAS QUE DESEMPEÑAN EL CARGO</b>	10
<b>COMPAÑÍA</b>	VAJILLAS CORONA	<b>IMPACTA SIGNIFICATIVAMENTE:</b>	
		<b>GESTION DE CALIDAD</b>	Si
		<b>GESTION AMBIENTAL</b>	SI
<b>NEGOCIO</b>	Vajillas	<b>BASC</b>	No
<b>PROCESO</b>	Producción	<b>ELABORADO POR:</b>	Educación Y Entrenamiento
<b>UBICACION</b>	Caldas (Ant.)	<b>APROBADO POR:</b>	
<b>MISION DEL CARGO</b>			
<i>(Defina el propósito del cargo: el qué, en que proceso, de acuerdo con que marco de actuación y el para qué)</i>			
Ejecutar el proceso de Esmaltado por inmersión para pocillos crudos, garantizando la calidad de la pieza esmaltada y contribuyendo al cumplimiento de la estrategia del negocio.			
<b>PRINCIPALES FUNCIONES</b>			
<i>(Describe que, como y para que lo hace)</i>			
Realizar la toma de viscosidad y peso del esmalte, por medio de los instrumentos de medición para ejecutar un buen desarrollo en proceso de producción.			
Asegurar las condiciones ideales del esmalte por medio de inspecciones durante el turno, para garantizar la calidad en los productos esmaltados.			
Verificar el funcionamiento de la bomba de esmalte, verificando la circulación y los ruidos de esta, para asegurar el correcto y oportuno abastecimiento.			
Verificar el funcionamiento de la banda transportadora, observando su movimiento, para asegurar el abastecimiento continuo al cargador de horno.			
Verificar la temperatura y funcionamiento del secadero, Observando constantemente el tablero principal, para asegurar una pieza adecuada para el esmaltado.			
Asegurar un adecuado manejo del sistema de programación de producción para evitar sobreproducción innecesaria o falta de producto esmaltado, verificando al inicio de cada turno el programa de producción, para cumplirlo adecuadamente.			
Asegurar las condiciones adecuadas de los instrumentos de trabajo con el fin de garantizar la continuidad de la producción y productos de calidad.			
Asegurar ciclo de trabajo programado, verificando el contador de piezas y comparando con las roturas.			
Diligenciar registros del sistema de calidad con los datos tomados durante el turno, con el fin de llevar un control del estado actual de la producción y causas a mejorar, así como también el registro de mediciones de esmalte.			
Resolver posibles daños pequeños que no involucren conocimientos mecánicos, logrando de este modo paros largos y mejorar de manera inmediata errores en las maquinas.			
Conocimiento del proceso productivo general del área, para asegurar conformidad del producto a esmaltar.			

Conocer el procedimiento adecuado para realizar el esmaltado por inmersión, asegurando de este modo piezas bajo el estándar de calidad.		
Conocer los patrones de calidad, asegurando de este modo mayor conformidad con el producto final.		
<b>OTRAS FUNCIONES (Especifique aquellas que son comunes con otros cargos)</b>		
Trabajar en equipo participando e informando de actividades, buscando el mejoramiento de Los procesos, que permitan su desarrollo integral, el logro de los objetivos y crecimiento del negocio.		
Contribuir en el mejoramiento ambiental para la conservación del medio ambiente, observando y aplicando prácticas limpias de trabajo, y así asegurar una mejor calidad de vida.		
Participar en el desarrollo de óptimas condiciones en manufactura para crear una cultura de orden y limpieza, manteniendo en su puesto de trabajo, presentación personal y entorno.		
Mantener en adecuado estado y funcionamiento las maquinas, equipos, herramientas, implementos de trabajo, equipos de inspección para garantizar una condición segura en el puesto de trabajo.		
<b>PRODUCTOS O SERVICIOS ENTREGADOS</b>		
<i>(Describa las características)</i>		
Pocillos en crudo esmaltados por el método de inmersión		
<b>CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO</b>		
<b>Nivel 1</b>	Actividades simples, elementales y sin variables de control; normalmente no estandarizadas	
<b>Nivel 2</b>	Actividades normales con variables de control; sencillas; por lo general estandarizadas; normalmente mantienen las características de calidad el producto.	
<b>Nivel 3</b>	Actividades complejas con muchas variables de control; casi siempre estandarizadas; por lo general impactan en las características de calidad del producto.	X
<b>Nivel 4</b>	Las actividades son muy complejas o especializadas con variables de control complejo, no necesariamente estandarizadas. Se espera que en los cargos de soporte garanticen las características de calidad del producto y en los cargos de manufactura sean los que más las impactan.	
<b>COMPORTAMIENTO SEGURO Y ELEMENTOS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL</b>		
<b>VERIFIQUE A LA HORA DE INICIAR SU ACTIVIDAD LABORAL QUE:</b>		
Retirarse los anillos, el reloj, las pulseras, cadenas ya que esta área se encuentra con máquinas de transmisión por banda, rodillos o partes en movimiento.		
Sus elementos de protección personal estén completos y en buen estado.		
Las herramientas y elementos de trabajo estén en buen estado, limpios y en el lugar asignado.		
Su puesto de trabajo esté limpio y ordenado. En su área de trabajo, sólo deben permanecer los elementos y materiales necesarios para su labor.		
Utilice y opere los equipos, únicamente si está autorizado y capacitado para hacerlo.		
Mantenga libre de obstáculos los pasillos, vías de circulación y salidas, en caso de emergencia es importante que estén despejados.		
Respete los avisos de prohibición para acceder algún sitio, maquina u operación.		

Usted está expuesto a factores de riesgo, por eso debe permanecer alerta y observar su entorno laboral para que identifique, analice, controle y haga seguimiento de las medidas de seguridad que se deben tomar. Cualquier novedad que pueda afectar su salud, seguridad y productividad repórtela a su jefe inmediato.

#### ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

Protección auditiva.

Botas de seguridad con punteras.

Guantes de Nitrilo.

Protección visual.

#### MAQUINAS, EQUIPOS, HERRAMIENTAS Y MATERIALES REQUERIDOS POR EL CARGO

##### HERRAMIENTAS DE TRABAJO MAS UTILIZADAS

Viscosímetro

Balanza

Densímetro

Esponja absorbente

Vasija de muestra

Termómetro

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS MAQUINAS, EQUIPOS Y MATERIALES

Nivel 1	No utiliza o sí utiliza son sencillas	
Nivel 2	Normales y no requiere atención sobre variables de control, de fácil operación. No requiere precisión en su manejo y su alistamiento es simple y rápido; el resultado depende más de la persona. Generalmente se manejan materias primas e insumos	X
Nivel 3	Complejas y en su operación requiere atención sobre varias variables de control. Puede exigir precisión en su manejo y alistamiento. El resultado por lo general depende de la persona, de la maquina y la materia prima. Para su buen funcionamiento es necesario un mantenimiento autónomo por parte de su operador.	X
Nivel 4	Son de alta tecnología. Su alistamiento es complejo y requiere de alta precisión. Su operación implica muchas o complejas variables de control. El resultado depende más de la maquina.	

#### REQUISITOS BASICOS PARA EL NORMAL DESEMPEÑO DEL CARGO

##### FORMACION ACADÉMICA NECESARIA:

BACHILLER ACADÉMICO

##### HABILIDADES REQUERIDAS

Nivel 1	Motoras gruesas (Manipular producto, levantar materia prima )	X
Nivel 2	Motoras finas (Decoración manual, resane de producción)	
Nivel 3	Conceptuales (Diagnosticar, programar, solución de problemas)	X

##### EXPERIENCIA NECESARIA EN:

N/A

##### TIEMPO ESTIMADO

#### PRINCIPALES COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL OCUPANTE EN ESTE CARGO

CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS DEL CARGO		Grado de desarrollo requerido
	Conocimiento de los sistemas de seguridad de la maquina y sus partes	Medio
	Metodología TPM	Medio
	Identificación de fuentes de contaminación.	Medio
	Conocimiento del proceso de evaluación de las condiciones del esmalte	Alto
	Manejo del secadero	Medio
	Manejo de la bomba de esmalte	Medio

	Conocimiento de los patrones de calidad	Alto
	Conocimiento del funcionamiento de la banda transportadora	Medio
	Manejo de los documentos propios del proceso	Alto
	Calidad del pocillo	Alto
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>	Aprendizaje y Agregación de valor	D
	Trabajo en equipo	D
	Liderazgo	D
	Pensamiento Estratégico	D
	Interés por el cliente	D
	Interés por el resultado del producto	D
<b>COMPATIBILIDAD MOTIVACIONAL</b>	Esfuerzo físico	Medio
	Turnos extensos	Alto
	Desarrollo para mejoramiento del proceso	Alto
<b>MATERIAL PARA REALIZAR EL PROCESO Y DESARROLLO DEL ENTRENAMIENTO</b>		
PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA ESMALTADOR	<a href="#">PLAN ENTRENAMIENTO ESMALTADO INMERSION.xls</a>	
DESARROLLO PLAN DE ENTRENAMIENTO JEFES DE PLANTA	<a href="#">PLAN ENTRENAMIENTO JEFE PLANTA.xls</a>	
METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE ENTRENAMIENTO	<a href="#">ENTRENAMIENTO POCILLOS.ppt</a>	

Tabla 7 Estructura actual del cargo

<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>		
<b>CARGO DE QUIEN DEPENDE</b>		
<b>DIVISION</b>		
<b>MISION DEK CARGO</b>		
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>		
<b>Prioridad</b>	<b>Responsabilidad del cargo ¿Qué debe hacer?</b>	<b>Indicador asociado</b>

**Tabla 8 Evaluación de conocimiento**

Responsabilidad	Dominios	Sector	Brecha	Habilidad	Tiempo	Como se adquiere el conocimiento	Experto

**Tabla 9 Plan de entrenamiento**

Fecha inicio	Tema	Contenido	Habilidad	Tiempo	Teórico/practico	Habilidad	Instructor

#### 8.4. PASOS PARA CREAR UN PLAN DE ENTRENAMIENTO

Se estableció una metodología desarrollada en pasos, que ayuda al mejoramiento del proceso, esto se logra en una secuencia de 10 puntos fundamentales que ayudaran a la identificación, diagnostico, elaboración y evaluación del planta de entrenamiento. Esto se realiza con la intención de mejorar las debilidades de los procesos actuales, ayudando a la optimización y estandarización de métodos, buscando la calidad y el mejoramiento continuo.

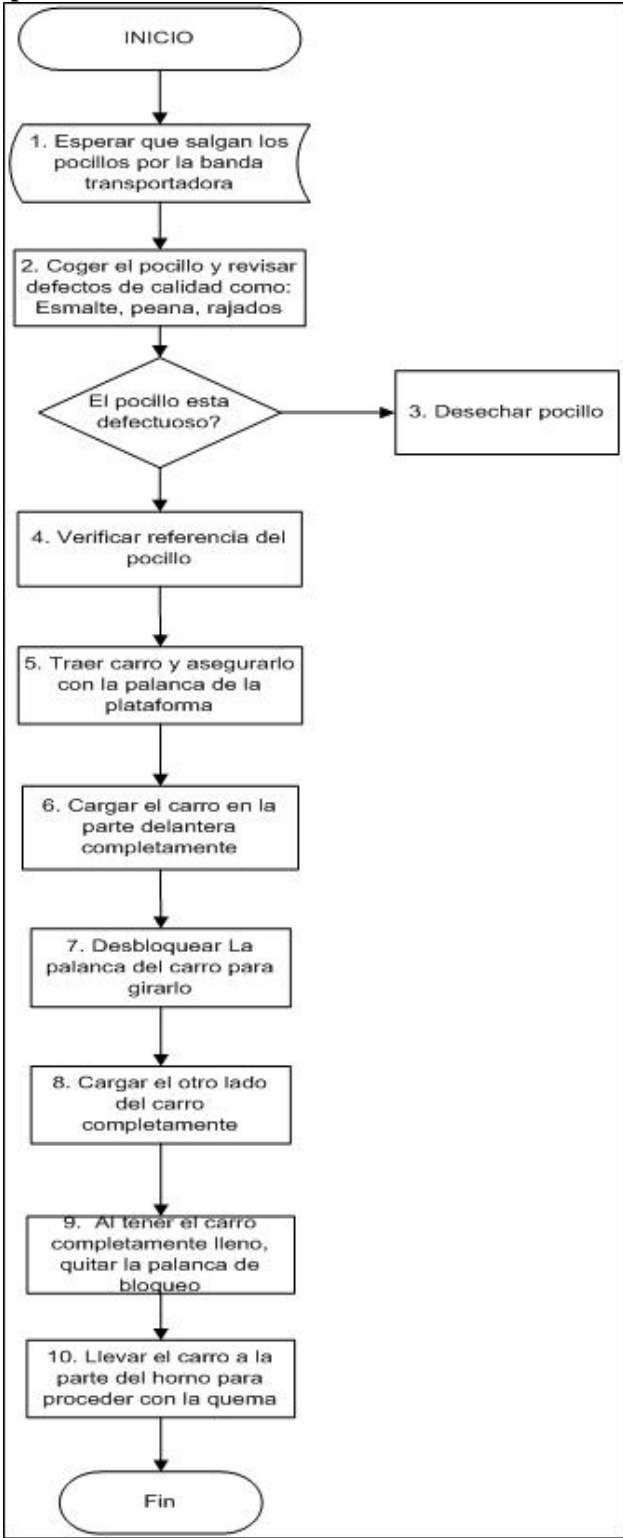
La siguiente tabla resume los pasos para realiza el plan de entrenamiento completo para un oficio de Vajillas Corona S.A.

**Tabla 10 Pasos para realizar un plan de entrenamiento**

PASO	QUE SE HACE
1	Se Identifica el área de la planta con el cual se va trabajar.
2	Se Identifican los oficios existentes en el área a trabajar
3	Definir los oficios críticos de la planta
4	Informarse acerca de las responsabilidades que tiene la persona para desarrollar el oficio
5	Se identifican las habilidades que debe tener la persona para poder desarrollar el oficio
6	Construcción del mapa de conocimiento y el plan de

	entrenamiento
<b>7</b>	Se define el experto en el tema para el desarrollo de estas habilidades
<b>8</b>	Construir el flujograma y diagrama visual del oficio
<b>9</b>	Diseño de la descripción del oficio, bajo los formatos establecidos
<b>10</b>	Se construye el material de evaluación para confirmar el conocimiento desarrollado.

Figura 4 Flujograma del proceso



## **9. CONCLUSIONES**

Luego de varios meses de trabajo en Vajillas Corona S.A. hemos podido llegar a la conclusión de que los datos de trabajo para el área de Gestión Humana de la compañía fueron actualizados correctamente, logrando cumplir con el objetivo propuesto de forma satisfactoria y superando las expectativas iniciales.

## **10.RECOMENDACIONES**

- Documentar los cambio que se realicen en cada uno de los proceso, para poder realizar los cambios como son debidos en los documentos.
- Realizar mas trabajo de “piso” en el área Gestión Humana apoyándose en los facilitadores y jefes de planta.
- Actualizar periódicamente los documentos y chequear que los publicados puedan ser accedidos por todos los interesados.
- Generar una integración adecuada entre el área de TPM, Planta y Gestión Humana.
- Generar un sistema de unificación de cargos para los oficios comunes de la planta y reducir la información en el sistema, logrando de este modo la adecuada manipulación.

## **BIBLIOGRAFIA**

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 5ta edición, Colombia: Mcgraw-Hill/ Interamericana, 1999. 1056p.

MONDEY, R. Wayney. NOE, Roberto M., 9na edición, México: Prentice hall, 1997. 506p.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos, 5ta edición, México: Mcgraw-Hill, 2000. 1050p.

CHIAVENATO, Idalberto, Gestión del talento humano, 3ra edición, Colombia: Mcgraw-Hill, 2005. 586p.

ALLES, Martha Lucia, Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias, 4ta edición, Buenos aires: Granica, 450p.

AQUINO, Jorge A., Recursos Humanos, 3ra edición, Buenos aires: Macchi, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, 3ra edición, Mcgraw-Hill interamericana, 1995. 1056p.

Intranet Vajillas Corona