

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA
FORMAR DE LA PLANTA COCA-COLA FEMSA DE BUCARAMANGA UN CENTRO
DE EXCELENCIA OPERACIONAL**

INFORME FINAL

**KAREN DAYANA TURIZO FONSECA
ID: 000189911**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2015**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA
FORMAR DE LA PLANTA COCA-COLA FEMSA DE BUCARAMANGA UN CENTRO
DE EXCELENCIA OPERACIONAL**

INFORME FINAL

**KAREN DAYANA TURIZO FONSECA
ID: 000189911**

**SUPERVISOR DE LA PRÁCTICA:
JACQUELINE SANTAMARÍA VALBUENA**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA
2015**

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL DIRECTOR

FIRMA DEL JURADO

*Con mucho cariño para mis padres y hermano,
y para aquellas personas tan especiales
que se cruzaron en este maravilloso camino,
sin su apoyo nada de esto habría sido posible.*

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero que todo a Dios por ser mi roca durante todo este proceso; a mi hermosa familia que me brinda amor y apoyo incondicional, me llenaron de principios y valores que me han abierto puertas en todo lugar, gracias por todo el esfuerzo que día a día hacen por mí, por darme lo mejor; a esas personitas que me acompañaron y llevaron de la mano en este proceso y que ocupan un lugar especial en mi corazón.

A mi querida Universidad Pontificia Bolivariana que definitivamente es *excelencia con sentido humano* y a sus docentes por la formación personal y profesional recibida.

Por último y no menos importante, agradezco a Coca-Cola FEMSA, por abrirme las puertas de su compañía, por brindarme la mejor experiencia que se puede tener, y a cada uno de los bellos seres que la conforman, que se convirtieron en mis amigos, espero haber tocado sus vidas de manera positiva, siempre los recordaré.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	13
1. Generalidades de la empresa	17
1.1 Identificación.....	17
1.2 Actividad económica.....	17
1.3 Productos.....	17
1.4 Reseña histórica.....	18
1.5 Estructura Organizacional	19
1.6 Descripción del área específica de trabajo	20
2. Diagnóstico de la empresa.....	20
3. Antecedentes.....	21
4. Justificación	26
5. Objetivos.....	27
5.1 Objetivo General	27
5.2 Objetivos Específicos.....	27
6. Marco teórico.....	28
7. Actividades desarrolladas en la práctica.....	32
7.1 Planeación de Recursos Humanos.....	32
7.1.1 Reclutamiento y Selección.....	36
7.1.2 Segmentación y desarrollo del talento	38
7.2 Capacitación	40
7.2.1 Inducción y entrenamiento.....	43
7.3 Comunicación y participación.....	44

7.3.1	Plan de comunicación interna	48
7.3.2	Involucramiento y participación	51
7.3.3	Gestión del conocimiento	54
7.4	Desarrollo social y laboral.....	54
7.4.1	Plan de desarrollo social y clima laboral	58
7.4.2	Cultura de reconocimiento.....	59
8.	Implementación de propuestas	63
8.1	Mejoras propuestas.....	63
8.1.1	Estrategias	63
8.2	Propuestas implementadas	64
	CONCLUSIONES.....	66
	RECOMENDACIONES.....	68
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. FORMATO P2000.....	72
ANEXO B. FORMATO DE INDUCCIÓN	72
ANEXO C. PRESENTACIÓN INDICADOR DE DESARROLLO SOCIAL FORMATO 2014.....	72
ANEXO D. PRESENTACIÓN INDICADOR DE DESARROLLO SOCIAL FORMATO 2015.....	72
ANEXO E. FORMATO DE SUGERENCIAS CASINO	73
ANEXO F. MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL_ CAMPAÑA	73
ANEXO G. PRESENTACIÓN RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS DE NOVIEMBRE A MAYO.....	73
ANEXO H. SEGUIMIENTO ACTIVIDADES 2014.....	73
ANEXO I. MODELO DE ENCUESTA Y FORMATO DE TABULACIÓN.....	73
ANEXO J. PLANTILLA REPORTE ACTIVIDADES.....	74

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Productos de la planta Coca-Cola FEMSA de Bucaramanga año 2015.....	17
Figura 2. Organigrama de la Estructura Organizacional Planta Bucaramanga Coca-Cola FEMSA	19
Figura 3. Organigrama del área de Recursos Humanos Planta Bucaramanga Coca-Cola FEMSA	20
Figura 4. Excelencia Operacional Grupo Éxito	22
Figura 5. Estrategia de Gestión Ambiental en Ecopetrol.....	22
Figura 6. Historia y viaje hacia la Manufactura de Clase Mundial- WCM	23
Figura 7. Estructura Integral de RH, programas e iniciativas.....	24
Figura 8. Base de la excelencia operacional	29
Figura 9. Pilares de la Excelencia Operacionales	31
Figura 10. Planeación de Recursos Humanos	33
Figura 11. Subproceso de planeación de la estructura	33
Figura 12. Subproceso de reclutamiento y Selección.	34
Figura 13. Subproceso de segmentación y desarrollo del talento	35
Figura 14. Capacitación	41
Figura 15. Inducción y entrenamiento	41
Figura 16. Plan de capacitación	42
Figura 17. Certificación de cargos y roles	42
Figura 18 Comunicación y participación	44
Figura 19. Plan de comunicación interna.....	45
Figura 20. Involucramiento y participación	46

Figura 21. Gestión del conocimiento	47
Figura 22. Organización y lectura adecuada de la cartelera.....	49
Figura 23. Desarrollo social y laboral	55
Figura 24. Plan estratégico laboral (PEL)	55
Figura 25. Administración de la relación Individual y Colectiva	56
Figura 26. Plan de Desarrollo Social y Clima Laboral	57
Figura 27. Cultura de reconocimiento.....	57
Figura 28. Relación y verificación laboral con socios	58
Figura 29. Estrategias	63
Figura 30. Estrategias implementadas.....	65

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Actualización de pruebas	39
Imagen 2. Cartelera Planta Bucaramanga.....	50
Imagen 3. Comunicación del modelo OE.....	52
Imagen 4. Comunicación del modelo OE.....	53
Imagen 5. Testimonio 1 Proyecto OE.....	53
Imagen 6. Testimonio 2 Proyecto OE.....	53
Imagen 7. Cumpleaños colaborador	60
Imagen 8. Cumpleaños Colaborador	60
Imagen 9. Calendarios	61
Imagen 10. Colaboradores en evento contamos contigo todo el año	61
Imagen 11. Premiación OE.....	62
Imagen 12. Entrada Megaplanta Tocancipá	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Personal para certificación técnica con pruebas psicotécnicas.....	40
---	----

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA FORMAR DE LA PLANTA COCA-COLA FEMSA DE BUCARAMANGA UN CENTRO DE EXCELENCIA OPERACIONAL

AUTOR(ES): Karen Dayana Turizo Fonseca

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Jacqueline Santamaría Valbuena

RESUMEN

Con la llegada de la globalización se ha generado un avance acelerado de cualquier tipo de proceso que involucre a grupos de seres humanos, incluyendo las organizaciones, lo que implica una preparación y una mejora continua para mantenerse en pie; es por esta razón que en Coca-Cola FEMSA se está llevando a cabo la implantación del modelo de Excelencia Operacional mediante una serie de proyectos denominados “Proyectos de Excelencia Operacional”, que buscan generar un impacto positivo en diferentes aspectos de las plantas que conforman la compañía. La Planta Bucaramanga ha estado participando activamente en estos proyectos, sin embargo una gran cantidad de colaboradores, no comprendían el concepto de Excelencia Operacional, ni cómo podían hacer su aporte, por lo tanto el área de Recursos Humanos se puso en la tarea de comunicar el modelo y para ello se requirió diseñar las estrategias de comunicación del Modelo de Excelencia Operacional e implementarlas en el personal de la planta Coca-Cola FEMSA de la ciudad de Bucaramanga, como primer paso para la formación de un centro de excelencia operacional con personal altamente competitivo. El logro de los objetivos propuestos contribuyó al crecimiento de la planta, además de la generación de sentido de pertenencia en el personal, afianzar los lazos de confianza entre operarios y jefes, crecimiento personal y una alta satisfacción.

PALABRAS CLAVES:

Excelencia Operacional, Comunicación, Coca-Cola FEMSA, Estrategia, Recursos Humanos

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF THE COMMUNICATION STRATEGY TO FORM OF COCA - COLA FEMSA BUCARAMANGA PLANT AN OPERATIONAL EXCELLENCE CENTER

AUTHOR(S): Karen Dayana Turizo Fonseca

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jacqueline Santamaría Valbuena

ABSTRACT

With the advent of globalization it has generated an accelerated advance of any process that involves groups of human beings, including organizations, which implies preparation and continuous improvement to stand; It is for this reason that Coca-Cola FEMSA is pursuing the implementation of the model of Operational Excellence through a series of projects called \"Operational Excellence Projects\" seeking to generate a positive impact on different aspects of plants that are part of the company. The Bucaramanga Plant has been actively participating in these projects, but a lot of collaborators, did not understand the concept of Operational Excellence, nor how they could make a contribution, hence the Human Resources area was put into the task of communicating the model and it was required to design communication strategies Model of Operational Excellence and deploy personnel Coca-Cola FEMSA plant in the city of Bucaramanga, as a first step towards the formation of a center of operational excellence with highly competitive . Achieving the goals contributed to the growth of the plant, in addition to generating a sense of belonging in the staff, strengthen the bonds of trust between workers and bosses, personal growth and high satisfaction.

KEYWORDS:

Operational Excellence, Communication, Coca-Cola FEMSA, Strategy, Humans Resources

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Con la llegada de la globalización se ha generado un avance acelerado de cualquier tipo de proceso que involucre a grupos de seres humanos, incluyendo las organizaciones, lo que implica una preparación y una mejora continua para mantenerse en pie; es por esta razón que en Coca-Cola FEMSA se está llevando a cabo la implantación del modelo de Excelencia Operacional (OE) mediante una serie de proyectos denominados “Proyectos de Excelencia Operacional (OE)”, que buscan generar un impacto positivo en diferentes aspectos de las plantas que conforman la compañía.

La Planta Bucaramanga ha estado participando activamente en estos proyectos, sin embargo una gran cantidad de colaboradores, no comprendían el concepto de OE, ni cómo podían hacer su aporte, por lo tanto el área de Recursos Humanos se puso en la tarea de comunicar el modelo y para ello se requiere diseñar las estrategias de comunicación del Modelo de Excelencia Operacional OE e implementarlas en el personal de la planta Coca-Cola FEMSA de la ciudad de Bucaramanga, como primer paso para la formación de un centro de excelencia operacional con personal altamente competitivo.

El compromiso adquirido del practicante de recursos humanos corresponde a ser mediador entre la alta dirección y cargos medios - operativos, comunicar, transmitir y desarrollar los objetivos del área hace parte de la labor desempeñada, entre los que se encuentran: Apoyar los procesos de reclutamiento y selección correspondientes a la planeación de la estructura organizacional de la empresa; capacitar al personal en materia corporativa, es decir fortalecer sus conocimientos en valores, misión, visión, e historia de la compañía, con el fin de alinearlos con los intereses de la misma; aplicar y difundir el plan de comunicación de la compañía, teniendo como meta mantener informado al personal, de lo que ocurre en el universo de Coca-Cola FEMSA, permitiendo que este sea un espacio participativo y de recolección de ideas; ayudar en la

ejecución del programa de desarrollo social en sus siete dimensiones: social y medio ambiente, salud, familiar, educativa, laboral, valores y económica.

El logro de los objetivos propuestos contribuye al crecimiento de la planta, además de la generación de sentido de pertenencia en el personal, afianzar los lazos de confianza entre operarios y jefes, crecimiento personal y una alta satisfacción.

1. Generalidades de la empresa

1.1 Identificación

Nombre: Industria Nacional de Gaseosas S.A.

Ciudad: Bucaramanga

Dirección: Km. 2 vía a Girón

Teléfonos: 6449028 Ext: 4552

Representante Legal: Laura Victoria Barón Castillo

Supervisor de Práctica: Karol Tatiana Vertel Jaimes

Correo Electrónico: karol.vertel@kof.com.mx

Número de colaboradores: 102 personas incluyendo entre personal administrativo y operativo.

1.2 Actividad económica

Embotelladora y comercializadora de bebidas no alcohólicas.

1.3 Productos

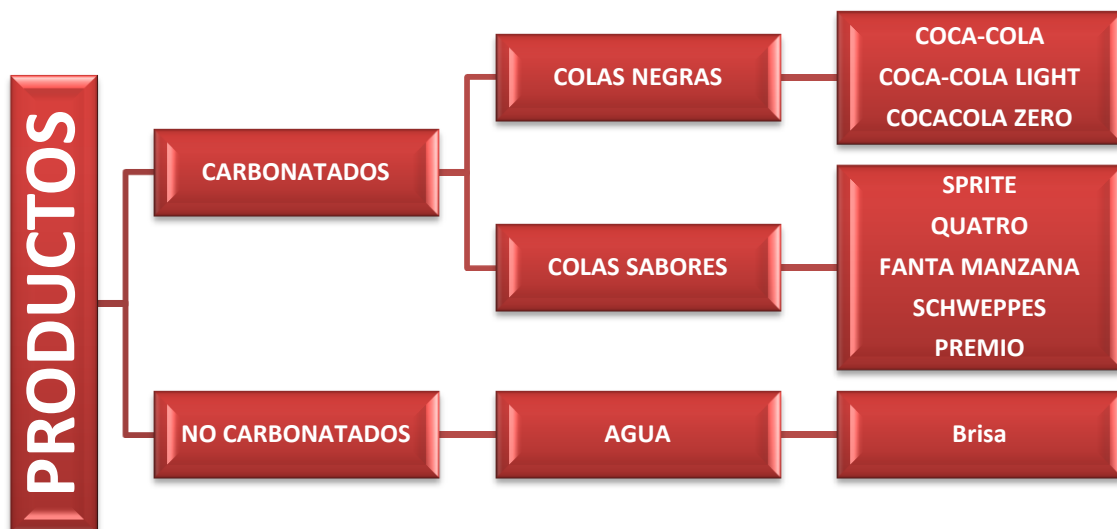


Figura 1. Productos de la planta Coca-Cola FEMSA de Bucaramanga año 2015.

Fuente: La autora

1.4 Reseña histórica

La historia de FEMSA (FEMSA, 2015) ha estado enmarcada en dos objetivos básicos, la generación de valor económico y social. Desde su origen, en 1890, se ha mantenido a la vanguardia de la industria de bebidas, a través de la innovación constante, un eficiente desempeño, un sólido crecimiento, además de ser pioneros en el establecimiento de programas orientados al desarrollo del personal, de las comunidades en donde opera y de respeto al medio ambiente.

Esta es la forma en que la empresa (FEMSA, 2015) ha logrado convertirse en líder de bebidas en México y Latinoamérica, así como trascender ante sus accionistas, colaboradores y la comunidad.

1998 Se cambia el nombre de VISA a FEMSA, después de un intercambio de acciones entre los tenedores de ambas empresas. En mayo se listan las acciones de FEMSA en el New York Stock Exchange (NYSE). Se inician las operaciones de FEMSA Logística como una empresa independiente.

2003 El 6 de mayo Coca-Cola FEMSA anuncia la adquisición final de Panamco (Panamerican Beverages, Inc.), transacción considerada como una de las adquisiciones internacionales más grandes efectuadas por una compañía mexicana y que convierten a Coca-Cola FEMSA en la compañía embotelladora líder de productos Coca-Cola en Latinoamérica y en la segunda embotelladora más grande del sistema Coca-Cola a nivel mundial.

2005 El primero de Marzo, FEMSA obtuvo el reconocimiento como Empresa Socialmente Responsable (ESR) para sus unidades de negocio Coca-Cola FEMSA, FEMSA Comercio (OXXO) y FEMSA Insumos Estratégicos, por parte del CEMEFI (Centro Mexicano para la Filantropía). Este reconocimiento es resultado de un compromiso de responsabilidad social

reflejada en sus gestiones estratégicas operativas y de negocio, así como el medio ambiente, el apoyo a la educación, la cultura y las comunidades en las que operan.

2007 El 8 de noviembre de 2007, Coca-Cola FEMSA (KOF) y The Coca-Cola Company (TCCC) adquieren el 100% de Jugos del Valle, que opera en México y Brasil, ocupando el segundo y primer lugar de estos mercados.

2009 Coca-Cola FEMSA y The Coca-Cola Company anunciaron el 27 de febrero del 2009, el cierre exitoso de la transacción para adquirir el negocio de agua embotellada Brisa (incluida la marca y los activos productivos), propiedad de la empresa Bavaria, una subsidiaria de SABMiller.

Coca-Cola FEMSA anuncia el cierre satisfactorio de la adquisición de una participación de 51% de Coca-Cola Bottlers Philippines, Inc. (CCBPI), de The Coca-Cola Company. Esta transacción obtuvo todas las autorizaciones requeridas.

1.5 Estructura Organizacional

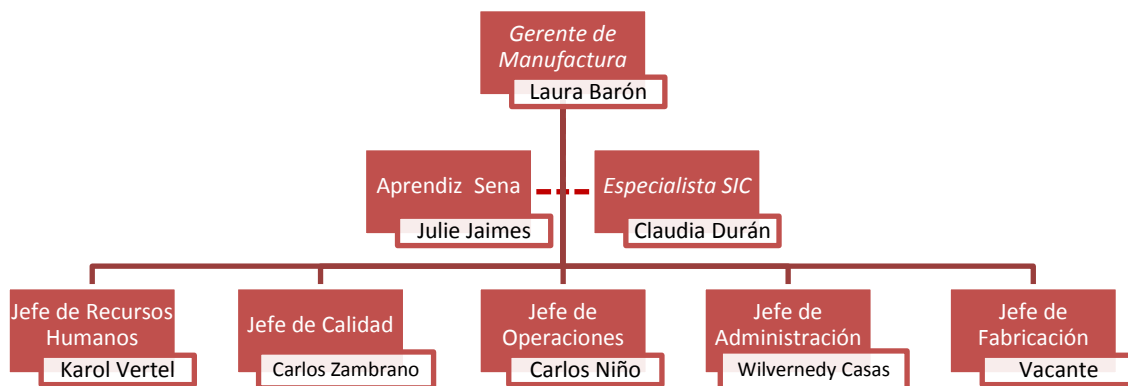


Figura 2. Organigrama de la Estructura Organizacional Planta Bucaramanga Coca-Cola FEMSA

Fuente: La autora

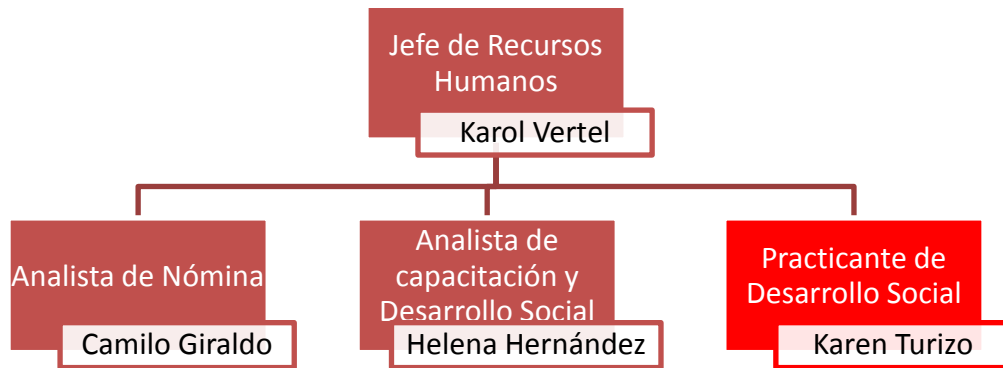


Figura 3. Organigrama del área de Recursos Humanos Planta Bucaramanga Coca-Cola FEMSA

Fuente: La autora

1.6 Descripción del área específica de trabajo

El área específica de trabajo es Recursos Humanos de la planta Bucaramanga como personal encargado de las actividades de desarrollo social de los trabajadores, además de otras actividades de apoyo para la gestión de los diferentes procesos que involucra el área.

2. Diagnóstico de la empresa

El Área de Manufactura o Planta de Bucaramanga está pasando por un proceso de renovación en el que la mayoría de su personal administrativo ha rotado desde y hacia diferentes plantas del país. Acompañado de este proceso está la búsqueda constante del mejoramiento continuo, uno de los principios de Coca-Cola FEMSA.

En los procesos internos de la empresa se quieren mantener los más altos estándares de calidad, con una actualización constante de lo que está a la vanguardia mundialmente. Para estar al mismo nivel de calidad de las sucursales internacionales y nacionales, es necesario implementar el modelo de Excelencia Operacional OE, ya presentado, bajo los parámetros de Coca-Cola FEMSA en octubre del año 2013.

La Planta Bucaramanga tiene la mayor cobertura de colaboradores con participación en algún proyecto OE (C. Durán, conversación personal, marzo 16, 2015) pues ya se han realizado siete proyectos, sin embargo a pesar de que la mayoría del personal administrativo tiene conocimiento o por lo menos una idea general, el personal operativo que corresponde al 78% del total de los colaboradores de la planta, no ha hecho parte de ningún proyecto, sigue preguntándose aún su significado porque no se encuentran familiarizados con el tema, pues no se ha contextualizado a los trabajadores en OE, y mucho menos saben cómo hacer su aporte.

Es deber del Área de Recursos Humanos mantener informado al personal de la planta sobre los diferentes planes que se ejecutan desde la parte directiva, por lo tanto debe ser quien ejecute un plan de comunicación, de manera que el personal entienda la importancia de la excelencia operacional en los diferentes ámbitos y pueda integrarse a los diferentes proyectos que se están llevando a cabo.

3. Antecedentes

Las sucursales de Coca-Cola Company ubicadas en países desarrollados como Estados Unidos y España, ya están aplicando el Modelo Excelencia Operacional OE, dado que su entorno industrializado y altamente competitivo les exige procedimientos de calidad enfocados hacia el cliente.

En Colombia el grupo éxito alrededor del año 2012 (Acevedo Montoya) y Ecopetrol (ECOPETROL S.A., 2014) desde 2014 ya han implementado en sus organizaciones el modelo de excelencia operacional, la primera enfocada en ventas y la segunda enfocada a la Gestión Ambiental, lo que demuestra que OE es fácilmente adaptable a cualquier tipo de negocio.



Figura 4. Excelencia Operacional Grupo Éxito

Fuente: Grupo Éxito Tuluá



Figura 5. Estrategia de Gestión Ambiental en Ecopetrol

Fuente: Ecopetrol S.A.

En el sector de bebidas una empresa pionera en la aplicación del modelo de excelencia operacional, con el fin de lograr tener la “*Manufactura de Clase Mundial*” es Bavaria (Vicepresidencia Técnica BAVARIA, 2012), proceso que inició en el año 2000 con la evaluación de los parámetros de producto en proceso y terminado, además de contar con planes e iniciativas claras; como se muestra en la siguientes figuras.



Figura 6. Historia y viaje hacia la Manufactura de Clase Mundial- WCM

Fuente: Vicepresidencia Técnica de Bavaria.

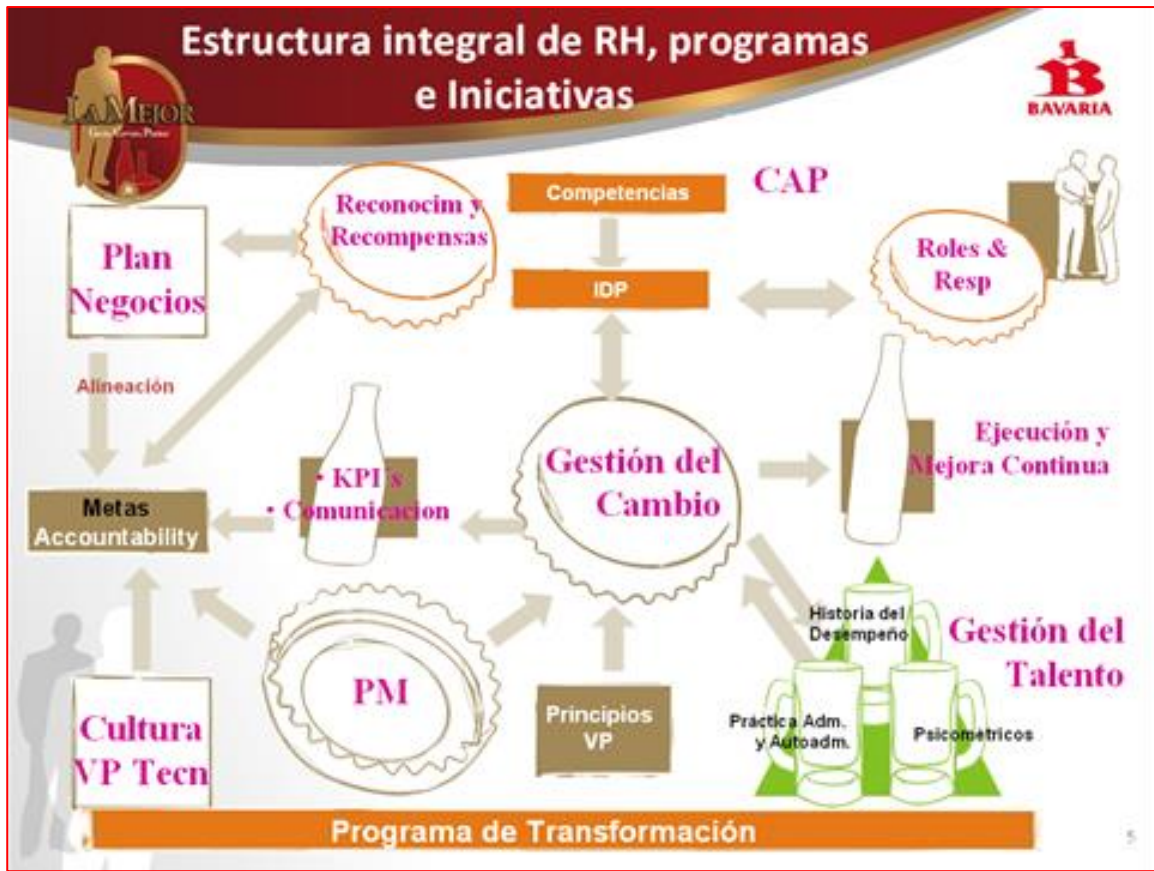


Figura 7. Estructura Integral de RH, programas e iniciativas.

Fuente: Vicepresidencia Técnica de Bavaria.

En octubre de 2013 se dio inicio al proceso de capacitación del personal administrativo y operativo de las plantas de Coca-Cola FEMSA del país. En las ciudades principales como Bogotá donde está ubicada la oficina central y Medellín, se inició primeramente con el tema de capacitaciones y se está llevando a la práctica con resultados favorables al interior de las organizaciones.

Desde el año 2014 se ha iniciado el proceso de implantación del plan de Excelencia Operacional (OE) en la planta Bucaramanga, a la fecha se han realizado dos capacitaciones en OE, la mayoría a personal administrativo, denominadas “Olas”, la primera ola se realizó en marzo de 2014 con participación de 24 personas y la segunda se desarrolló en octubre del mismo

año con una participación de 23 personas, se tomaron como objeto de estudio los siguientes temas: Generalidades de OE, gestión de cambio, seis sigma, administración del lugar de trabajo, talleres de mejora, entre otros.

En la planta Bucaramanga se han realizado ocho proyectos de excelencia operacional, cada uno enfocado a generar algún tipo de ahorro, disminución o mejora de acuerdo con el factor que se esté tratando.

Los proyectos correspondientes a la primera “*Ola*” son:

- Control de indirectos
- Merma de jarabe
- Merma de lámina Brisa
- Merma de líquido

Los proyectos de la segunda “*ola*” son:

- Disminución de accidentalidad
- Materiales indirectos Fase II
- Rotura de producción y operaciones
- Productividad R2 Cúcuta

Estos proyectos están a cargo de la líder OE de la planta, Gloria Torres coordinadora de Operaciones de almacén; están conformados por grupos de máximo cinco personas entre personal administrativo y operarios.

Actualmente se está realizando un concurso a nivel nacional para determinar los mejores proyectos a nivel país, los nominados de la planta Bucaramanga son: Control de indirectos y Merma de lámina brisa.

4. Justificación

La excelencia operacional (Kaczmarek & Tidström, 2006) , vital para mantener y ampliar la ventaja competitiva de una compañía, tiene como consecuencia una calidad, una productividad y un servicio al cliente de nivel mundial. En el mercado actual, donde dominan la innovación tecnológica, la externalización, el negocio electrónico y la competencia global, la excelencia operacional es cada vez más importante para las empresas. En esta lucha, la implantación de técnicas avanzadas de fabricación es fundamental para alcanzar el éxito.

Teniendo presente el esfuerzo que está realizando la planta de Coca-Cola FEMSA Bucaramanga por capacitar a su personal en la temática de OE, se requiere de una mejor organización para ejecutar el plan de implementación ya establecido, de manera que permita el acercamiento de la teoría a la práctica, para ello es necesario hacer un esfuerzo mayor, y generar cambios en la cultura organizacional donde el reto sea cumplir a cabalidad con todos los lineamientos otorgados por el Modelo de Excelencia Operacional OE.

Una planta que busca la excelencia operacional debe contar con una participación del 100% de su personal activo en OE, ya sea generando o colaborando en proyectos de impacto positivo para la organización.

Como primera medida la filosofía OE y su conceptualización debe llegar a conocerse por las ciento dos personas que conforman la planta. Por este motivo se debe diseñar una estrategia de comunicación desde el área de recursos humanos que posteriormente a su aplicación permita mejorar la interacción de los colaboradores con el contenido de OE, donde reconozcan la importancia del tema, para que adquieran un compromiso personal con la empresa y que vayan de la mano con la misma para alcanzar las metas comunes.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Diseñar las estrategias de comunicación del Modelo de Excelencia Operacional OE e implementarlas en el personal de la planta Coca-Cola FEMSA de la ciudad de Bucaramanga, como primer paso para la formación de un centro de excelencia operacional con personal altamente competitivo.

5.2 Objetivos Específicos

Apoyar los procesos de reclutamiento y selección correspondientes a la planeación de la estructura organizacional de la empresa.

Capacitar al personal en materia corporativa, es decir fortalecer sus conocimientos en valores, misión, visión, e historia de la compañía, con el fin de alinearlos con los intereses de la misma.

Aplicar y difundir el plan de comunicación de la compañía, teniendo como meta mantener informado al personal, de lo que ocurre en el universo de Coca-cola FEMSA, permitiendo que este sea un espacio participativo y de recolección de ideas.

Ayudar en la ejecución del programa de desarrollo social en sus siete dimensiones: social y medio ambiente, salud, familiar, educativa, laboral, valores y económica

6. Marco teórico

De acuerdo con Luis Amendola (Mantenimiento Mundial, 2013) las empresas de hoy en día se enfrentan a una economía volátil debido a la intensa competencia, el aumento de los costos de energía, la fluctuación de la materia prima y la incertidumbre en los mercados. La Mejora de las operaciones a efectos de margen es donde está el camino hacia la “Reducción de Pérdidas”, pero también hacia el éxito a largo plazo. La optimización de costos y la mejora de la calidad y la productividad se han convertido en factores clave para obtener una ventaja competitiva.

El concepto de Sostenibilidad Organizacional (García Palencia, 2014) hace pensar en la idea de "excelencia", cuando se integran las ventajas competitivas con las características de calidad, eficiencia y eficacia de una organización. La competitividad no es fruto de la casualidad ni surge de golpe. Se crea y se adquiere a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación con la participación de todos.

La *Excelencia Operacional* (García Palencia, 2014) se define como “*la gestión sistémica y sistemática de la seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, productividad, calidad, confiabilidad, y excelencia para lograr un desempeño de Categoría Mundial*”, implica usar la capacidad total de la compañía (procesos, tecnología y talento humano) para implementar estrategias de optimización que garanticen la efectividad de las operaciones, para el éxito del negocio.

La *Excelencia Operacional* (García Palencia, 2014) se logra cuando todos y cada uno, de los miembros de la empresa, pueden ver el flujo permanente de valor hacia el cliente, y aportan con sus actividades a la continuidad del flujo, para evitar que este se interrumpa. La excelencia implica mantener los procesos correctos y utilizar la guía adecuada. Los procesos pueden enseñarse debidamente a todos y no dependen de opiniones personales; por tanto, cualquiera

puede ir en busca de la Excelencia Operacional, en cualquier ambiente y hacer que esta se alcance.

La *Excelencia Operacional* (García Palencia, 2014), en esencia consiste en hacer correctamente las cosas correctas; busca ejecutar de la mejor manera posible lo definido en el plan de estrategias corporativas; en últimas es desarrollar las actividades de la organización de tal forma que se traduzcan en los mejores resultados técnicos y financieros. Para lograr la *Excelencia Operacional* se usan metodologías como: La Planeación Estratégica, la Reingeniería de Procesos, la Calidad Total, el Mejoramiento Continuo, la Gestión de Activos, la Confiabilidad Operacional, y las nuevas Tecnologías de la Información.

La excelencia operacional (Amendola, 2013) es la búsqueda de la realización de negocios de una manera que mejore continuamente la calidad de los bienes y servicios; se reduce a lograr la superioridad competitiva desde el punto de vista del núcleo de la empresa “PROCESOS-PERSONAS-TECNOLOGÍA-NETWORKS”



Figura 8. Base de la excelencia operacional

Fuente: (Amendola, 2013)

Para tener éxito, es importante entender cómo aprovechar las personas, tecnologías y los procesos de trabajo para proporcionar una visibilidad de las operaciones y una alta rentabilidad del negocio.

Varios análisis realizados en diferentes industrias de proceso indican:

- ✓ La necesidad de optimizar los costos de Operaciones & Mantenimiento
- ✓ La necesidad de reducir la variabilidad del proceso de operaciones
- ✓ La competencia mundial de fuentes de bajo costo
- ✓ La incapacidad para satisfacer las demandas del mercado
- ✓ Necesidad de mejorar la reputación “Marca”
- ✓ Impacto ambiental
- ✓ Impacto en la seguridad
- ✓ Impacto ciclo de vida

En la industria (Amendola, 2013) se ha podido observar un porcentaje muy alto de empresas que ven la necesidad de optimizar sus costos operativos. Estos costos están aumentando debido a una serie de factores, incluyendo los siguientes puntos del proceso:

- ✓ La falta de visibilidad operativa de las empresas, lo que conduce a disminuir el tiempo de respuesta de desviaciones, lo que resulta en problemas de calidad, rechazo, re-trabajos, etc.
- ✓ La pérdida de los objetivos debido a acciones no planificadas y la ejecución de órdenes "urgentes".
- ✓ Costo excesivo de adhesión a los estándares de calidad y el cumplimiento general.
- ✓ Demasiado tiempo perdido en la recopilación de información y reportes múltiples en los sistemas, lo que lleva a una baja productividad.

- ✓ Los sistemas dispares en la empresa y planta de producción llevan a la redundancia de datos, introduciendo los mismos datos en varios sistemas con el fin de mantenerlos al día con el ciclo de producción. Además, estos silos de información conducen a la toma de decisiones localizada, lo que repercute negativamente en las operaciones en general.

Para superar estos desafíos es fundamental iniciar programas con un enfoque holístico para permitir mejoras continuas a lo largo de los tres pilares de la excelencia operativa.

Hay tres pilares de la excelencia operativa, que son:

- Planificación y control de la producción
- Procesos de fabricación
- Efectividad operativa de las personas, procesos y gestión de activos físicos.



Figura 9. Pilares de la Excelencia Operacionales

Fuente: (Amendola, 2013)

PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN: Monitoreo de la demanda, Monitoreo de los inventarios, Gestión de compras de los materiales, Planificación de la producción, Alineación de los procesos de fabricación, Calidad en la entrega de los productos,

Fabricación de acuerdo con los estándares de producción & mantenimiento, Satisfacción del cliente, Penetración de mercado e Imagen de marca.

PROCESOS DE FABRICACIÓN: Organización de la producción, Gestión de las órdenes de compra y su ejecución, Procesos de trabajo, Gestión de Indicadores, Registro de históricos de los procesos y Gestión económica de las operaciones.

EFFECTIVIDAD OPERATIVA DE LAS PERSONAS, PROCESOS Y GESTIÓN DE ACTIVOS FÍSICOS: Gestión y monitoreo de los procesos, Efectividad global del equipo, Liderazgo, Formación y Buenas prácticas.

7. Actividades desarrolladas en la práctica

Como se ha venido explicando a lo largo del trabajo, la excelencia Operacional es un compendio de pequeñas actividades que contribuyen a la obtención de grandes objetivos, es decir todos los actos que se realicen consciente y correctamente con el fin de generar una mejora o alguna innovación, se vuelven como una bola de nieve que tendrá consecuencias positivas para la organización, con alcances aún más amplios. En el Área de Recursos Humanos estas actividades tienen lugar desde la etapa de reclutamiento hasta la etapa de capacitación, donde cada una aporta a la formación y desempeño integral de los colaboradores, siendo esta la meta principal de OE.

7.1 Planeación de Recursos Humanos

En Coca-Cola FEMSA la planeación de recursos humanos está establecida en *NormaKOF* (Norma de Coca-Cola FEMSA) como el desarrollo de tres procesos: planeación de la estructura, reclutamiento y selección, segmentación y desarrollo del talento como se muestra en la figura 10.

Proceso: Planeación de Recursos Humanos

Definición: Garantizar la gente adecuada en el cargo adecuado mediante la atracción, contratación, promoción, desarrollo, segmentación y retención del personal que cumpla con las competencias del cargo, acorde con la estructura que soporte la estrategia y el crecimiento del negocio.



Figura 10. Planeación de Recursos Humanos

Fuente: NormaKOF

La planeación de la estructura: Está a cargo de los altos directivos de la compañía y ellos transmiten la comunicación de la estructura definitiva de manera descendente hasta los rangos operativos, se observa claramente en la figura 11.

PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	
1. Gerencia de Efectividad Organizacional	1. Plantilla Operativa		1. Estructura de la Unidad Operativa	1. Proceso Operativo Planeación de Recursos Humanos
1. Sistema de Planeación y Liderazgo	1. Necesidad de creación de nuevas plazas y/o modificación de la estructura.		1. Definición de la nueva plaza y/o estructura modificada	2. Sistema de Gestión Gerencial
1. Todos los sistemas	1. Necesidad de ajustes en descripción de cargos		1. Perfil y descripciones del cargo.	1. Proceso de Planeación de Recursos Humanos

Figura 11. Subproceso de planeación de la estructura

Fuente: NormaKOF

Reclutamiento y selección: Está a cargo del Área de Recursos Humanos y consiste en atraer los nuevos talentos con las características que requiere la estructura. Como se muestra en la figura 12.

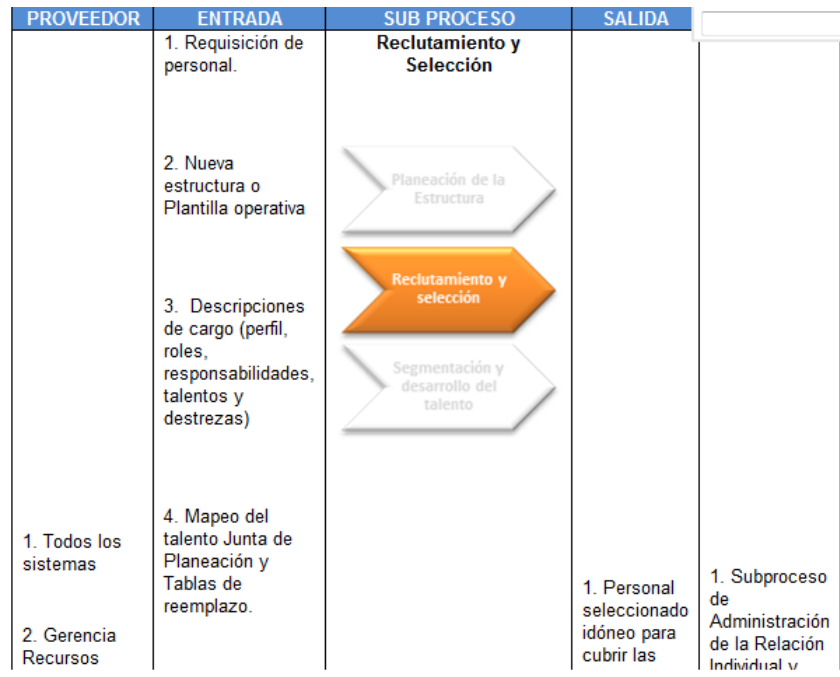


Figura 12. Subproceso de reclutamiento y Selección.

Fuente: NormaKOF

Segmentación y desarrollo del talento: El jefe de área con el apoyo de recursos humanos define si se quiere retener a la persona y formar su línea de carrera, es decir, contribuir al crecimiento del personal mediante capacitaciones, cursos, ascensos entre otros, como se muestra en la figura13.

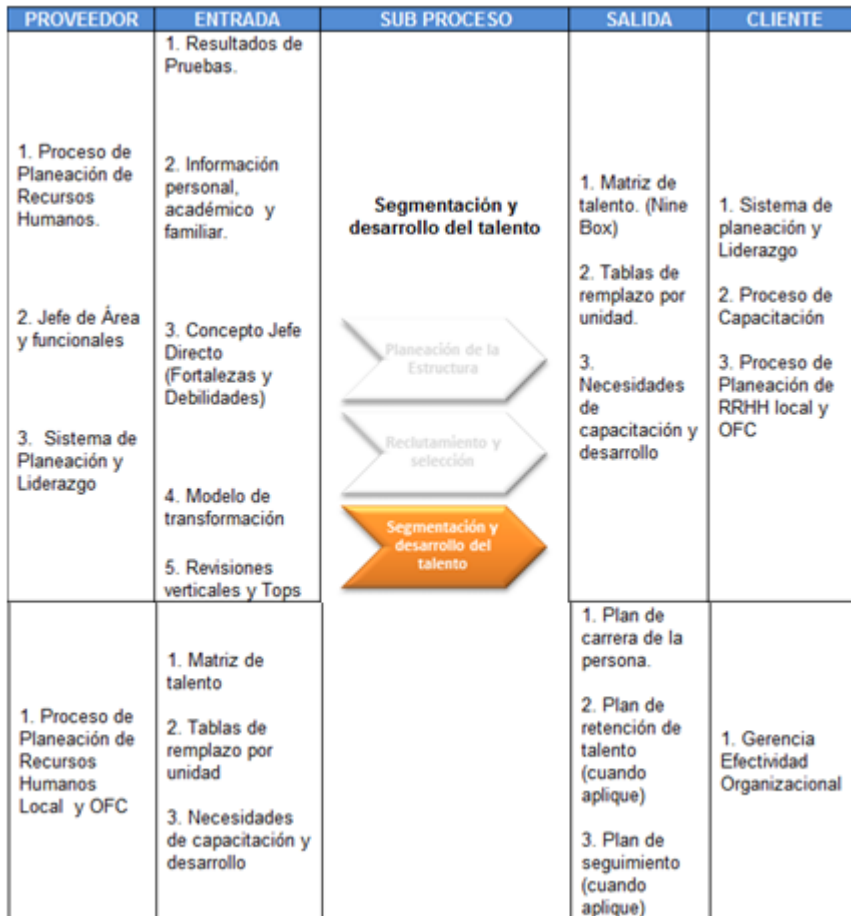


Figura 13. Subproceso de segmentación y desarrollo del talento

Fuente: NormaKOF

Como estudiante de ingeniería industrial se pudo observar que los procesos se están desarrollando adecuadamente ya que se está siguiendo el protocolo plasmado en *normaKOF* y se realizan constantes auditorías internas para asegurar el cumplimiento de la misma, aunque en ciertas circunstancias por urgencia de la requisición se pueden acelerar algunas actividades, lo que en algunos casos podría afectar el resultado del proceso.

Las actividades desarrolladas durante la práctica que se relacionan con la planeación de recursos humanos (RR.HH.) intervienen en el subproceso **de reclutamiento y selección** y en el subproceso de **segmentación y desarrollo del talento**, en ambas se necesita la diligencia de RR.HH.

7.1.1 Reclutamiento y Selección

El subproceso de reclutamiento y selección es crucial para alcanzar la excelencia operacional, depende de una selección ganadora propiciar el buen alcance de objetivos, por el contrario, un error durante este proceso generará resultados desfavorables que no sólo perjudican a la persona generándole frustración y demás, sino que afectará totalmente el clima laboral y el desarrollo adecuado de los procesos.

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- Apoyo a la requisición de personal a través de la solicitud de hojas de vida, dependiendo del tipo de candidato. Por ejemplo: Si se requiere estudiante en práctica se busca candidato en las universidades, si se buscan profesionales se solicita en bolsas de empleo.
- Selección de hojas de vida, se tiene en cuenta los candidatos que cumplan con los requisitos del manual del cargo para su selección, las demás hojas de vida se archivan o descartan dependiendo de si es un candidato viable para otro cargo. Deben seleccionarse mínimo tres candidatos.
- Citación de los candidatos a la planta para realización de entrevista y aplicación de pruebas, además se debe incluir en el módulo de visitas para que el personal encargado de la seguridad de planta (protección patrimonial) tenga conocimiento del ingreso.
- Recepción de candidatos, la primera impresión es importante, los candidatos deben tener excelente presentación personal y un comportamiento acorde.

- Entrevista preliminar, que busca confirmar los datos personales e información adicional ya suministrados en la hoja de vida, es de estilo libre ya que el candidato se puede expresar espontáneamente.
- Aplicación de pruebas, luego de entrevista preliminar se procede a la aplicación de las pruebas de personalidad constituidas por tres pruebas: *Cleaver*, proceso pensante e intereses personales, el tiempo de duración de las pruebas depende de cada persona; la prueba de conocimiento para el caso de bachilleres o tecnólogos es la prueba *Beta* y para el caso de profesionales la prueba *Terman*, ambas pruebas a diferencia de las pruebas de personalidad tienen tiempos estrictos de aplicación.
- Ingreso de pruebas al sistema *Intelexion*, esta plataforma automáticamente analiza los resultados de las pruebas psicotécnicas al igual que las de conocimiento y genera las gráficas, a su vez que interpreta la gráfica obtenida. Los resultados de las pruebas de personalidad son vitales para la elección del candidato ya que al compararlas con la gráfica que posee el cargo determinan si la persona es apropiada o no para su desempeño, sin importar el resultado de la prueba de conocimiento.
- Presentación del nuevo empleado a la unidad, el estudiante en práctica debe presentar al nuevo colaborador en cada una de las áreas, incluida el área de protección patrimonial cuya presentación se realiza a través del diligenciamiento y envío del formato de carnetización P2000 para la documentación del carné y su posterior envío a *mi credencial* que es el ente aliado de protección patrimonial encargado de imprimir el carné y se ubica en la ciudad de Bogotá. El carné debe entregarse a la persona junto con un acta donde se compromete a portarlo y a hacer el uso adecuado del mismo. De esta manera se podrá controlar el acceso a las áreas restringidas, a la

vez que permite garantizar la seguridad de los colaboradores por parte de protección patrimonial. Si el personal se siente seguro, estará cómodo al realizar sus funciones. Ver Anexo A. Formato P2000

- Entrega de dotación, si el personal contratado requiere de un uniforme para el desarrollo de sus funciones el estudiante en práctica es el encargado de coordinar con el almacén la entrega de la dotación, debe realizar una reserva en SAP para el despacho de los uniformes que se encuentran contabilizados por el almacén y posteriormente deben ser retirados y entregados al personal con sus respectivas firmas en los formatos de entrega de dotación.
- En cuanto a terceros que es el personal subcontratado a través de otras empresas como Proservis, Ecolab, Sodexo, entre otros se debió apoyar los procesos de seguimiento a terceros de la planta, desde su requisición, en el caso de Proservis programación de entrevistas, entrega de dotación y para todos los terceros la identificación (carné). Al igual que el personal directo, los terceros juegan un papel importante pues se involucrarán en los procesos internos de la compañía y deben alinearse con los planes.

7.1.2 Segmentación y desarrollo del talento

En el subproceso de segmentación y desarrollo del talento al personal que hace parte de la compañía que ha demostrado su compromiso, habilidad, capacidad y formación ante la empresa, además de otras características que lo convierten en un activo valioso para la organización, se le da la oportunidad de promoverse para otros cargos ya sea de manera vertical o de manera horizontal, lo que en la compañía se denomina “línea de carrera”.

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- Renovar las pruebas de personalidad (Cleaver, intereses personales y proceso pensante) que determinan si la persona está lista para un nuevo cargo o no. Durante el tiempo de práctica se actualizaron las pruebas del personal cuyas pruebas sobrepasaban el periodo de validez de dos años. En la imagen se observa a uno de los coordinadores de producción desarrollando la prueba.



Imagen 1. Actualización de pruebas

Fuente: La autora.

- Además surgió la necesidad de certificar gran cantidad de personal, para ello fue necesario actualizar sus pruebas en el sistema, por el tiempo tan ajustado de la línea, y el tiempo de duración de la prueba, se requirió el apoyo de los coordinadores de producción principalmente, para relevar el personal de la línea, siendo una jornada exitosa pues se logró actualizar las pruebas de 22 colaboradores de un total de 23 este último dado que se encontraba en su periodo de vacaciones. El personal está relacionado en la siguiente tabla.

Tabla 1. Personal para certificación técnica con pruebas psicotécnicas

PERSONAL PARA CERTIFICACIÓN TÉCNICA			
NOMBRE	CARGO	TURNO	PRUEBAS
Jairo Orozco Vargas	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	3	SI
Jose Carreño Campos	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	1	SI
Jose Vasquez Peñaranda	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	1	SI
Juan Diaz Garzon	OPERARIO PRODUCCION LINEA AGUA	1	SI
Nestor Lagos Vasquez	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	2	SI
Oscar Herreño Martinez	OPERARIO PRODUCCION LINEA AGUA	2	SI
Ramiro Olave Acevedo	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	1	SI
Wilson Florez Duarte	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	2	SI
Juan Camilo Pinto	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	3	SI
Sergio Blanco	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	3	SI
Miguel Barrera	OPERARIO ROTATIVO PRODUCCION	2	SI
Fabian Cordero Morales	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	2	SI
Gerardo Nuñez Trujillo	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	2	SI
German Pinto Gomez	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	1	SI
Gonzalo Mesa Maldonado	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	Vacaciones	Pendiente
Henry Jerez Zambrano	TECNOLOGO EMBOTELLADO I	2	SI
Jaime Diaz Ortiz	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	1	SI
Jose Barrios Almeyda	TECNOLOGO EMBOTELLADO I	1	SI
Juan Carvajal Bravo	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	1	SI
Juan Chacon Acevedo	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	3	SI
Juan Jaimes Torres	TECNOLOGO EMBOTELLADO I	3	SI
Luis Beltran Niño	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	3	SI
Sergio Bastos Lazaro	TECNOLOGO EMBOTELLADO II	2	SI

Fuente: La autora

- Ingreso de pruebas actualizadas en el sistema por medio de la plataforma *Intelexion* que automáticamente analiza los resultados de las pruebas psicotécnicas al igual que las de conocimiento y genera las gráficas, a su vez que interpreta la gráfica obtenida.

7.2 Capacitación

En Coca-Cola FEMSA el proceso de capacitación está establecido en NormaKOF como el desarrollo de tres procesos: Inducción y entrenamiento, plan de capacitación y certificación de cargos y roles como se muestra en la figura 14.

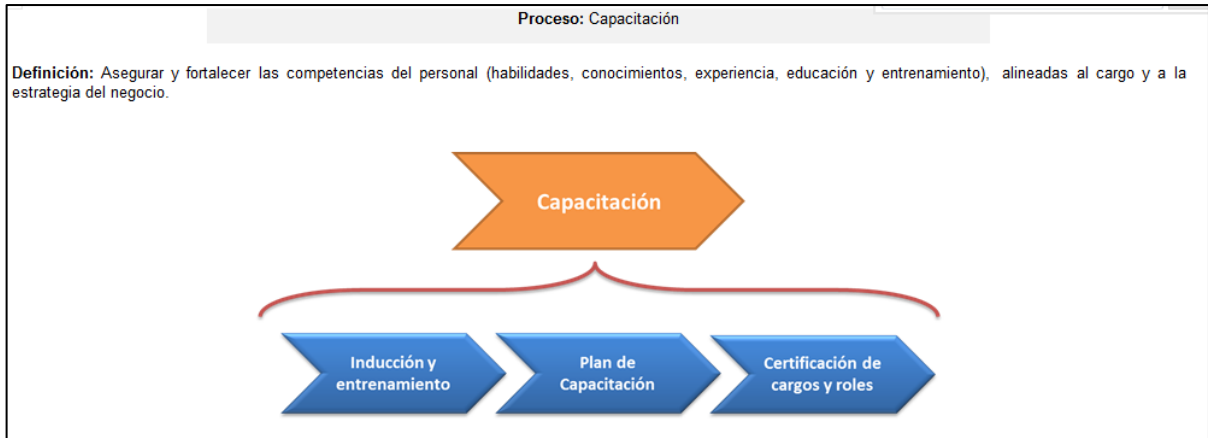


Figura 14. Capacitación

Fuente: NormaKOF

Inducción y entrenamiento: La inducción y entrenamiento se realiza luego de que el personal se encuentra contratado, ya que es necesario contextualizarlo y explicarle las funciones de su cargo. El procedimiento se muestra en la figura 15.

PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Sub Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo y Operativo 2. Empleador del tercero y/o contratista	1. Personal seleccionado idóneo para cubrir las vacantes 2. Personal Terceros / Contratista	Inducción y entrenamiento 	1. Colaboradores directos y terceros con inducción corporativa y temas locales / empleador.	Todos los Sistemas

Figura 15. Inducción y entrenamiento

Fuente: NormaKOF

Plan de capacitación: El plan de capacitación es la formación adicional brindada a los colaboradores para hacerlos aún más expertos en el desarrollo de sus funciones diarias, con el fin de generarles crecimiento personal y laboral, es un trabajo en conjunto entre el área de recursos humanos y el jefe de cada área como se observa en figura 16.


PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Todos los sistemas	Actividad DNC: 1. Plan Operativo 2. Descripción de cargos 3. Información de colaboradores (perfil/desempeño) 4. Lineamientos de capacitación y desarrollo institucionales. 5. Necesidades de capacitación de los sistemas de gestión. 6. Necesidades de capacitación para personal temporal y/o de servicios.	Plan de capacitación 	1. Matriz Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)	1. Proceso de Capacitación
1. Proceso de Capacitación	Actividad Programa de Capacitación: 1. Matriz Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC)		1. Plan de Capacitación	Todos los sistemas

Figura 16. Plan de capacitación

Fuente: NormaKOF

Certificación de cargos y roles: El subproceso de certificación de cargos y roles se aplica a los cargos que lo requieren, por otro lado va de la mano con el área de recursos humanos, con el jefe del área y en algunos casos con el ente certificador. El subproceso se puede observar en la figura 17.


PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Proceso de Capacitación	1. Necesidades y definición de cargos y roles a certificar (ejemplo cargos clave, roles. Auditores, facilitadores, brigadistas, panelistas) 2. Metodología de certificación Interna de cargos y roles. 3. Convenios con entes certificadoros.	Certificación de Cargos y roles 	1. Colaboradores certificados en cargos y roles definidos	1. Todos los sistemas

Figura 17. Certificación de cargos y roles

Fuente: NormaKOF

Como estudiante de ingeniería industrial se puede observar que Coca-Cola FEMSA cuenta con unos procesos claros y bien definidos en cuanto al protocolo para cumplir con la inducción, entrenamiento, plan de capacitación y certificación de cargos y roles. El desarrollo de las actividades de capacitación se cumple de acuerdo con los lineamientos de la *normaKOF*, puesto que la capacitación es esencial para el desarrollo de las funciones, disminuye la accidentalidad, y brinda seguridad al trabajador al ejecutar sus labores, por otro lado las constantes auditorías y la vigilancia de los entes revisores obligan a la compañía a darle prioridad al tema de capacitación.

Las actividades desarrolladas durante la práctica que se relacionan con capacitación intervienen en el subproceso de **inducción y entrenamiento**.

7.2.1 **Inducción y entrenamiento**

El subproceso de inducción y entrenamiento es inherente de la Excelencia Operacional ya que de una buena inducción y entrenamiento depende el alto desempeño del colaborador, ya que logra entender su lugar en la empresa, su contexto y la importancia de su labor y como ejecutar adecuadamente.

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- Inducción corporativa a personal INDEGA y tercero, como parte del proceso de capacitación y como etapa inicial al ingresar a la empresa, se encuentra la etapa de inducción, en la cual se debe transmitir sentido de pertenencia y lealtad con la empresa, a través del conocimiento de sus orígenes, procesos, cultura y valores. Para ello se tiene la ayuda de una tutora virtual que va guiando todo el proceso de inducción. Luego de que se contrata al colaborador inicia este proceso, donde se le entrega una carpeta con todo el material corporativo que debe conocer el colaborador como el código de ética, manuales de cultura y valores, entre otros; adicional a esto

se le hace entrega de un formato con el listado de inducciones y el espacio para ser firmado por el facilitador de cada inducción, en el caso del practicante, la inducción corporativa. Vea Anexo B. Formato de Inducción.

- De igual manera el practicante también brinda capacitación si se requiere en el uso de software de uso general y básico, como el módulo de visitas, solinweb, entre otros accesos a la intranet de la compañía.

Es además deber del practicante coordinar y programar las demás inducciones y asegurarse de que el nuevo colaborador reciba cada una de las mismas.

7.3 Comunicación y participación

En Coca-Cola FEMSA el proceso de comunicación y participación está establecido en NormaKOF como el desarrollo de tres procesos: Plan de comunicación interna, involucramiento y participación y gestión del conocimiento como se muestra en la figura 18.

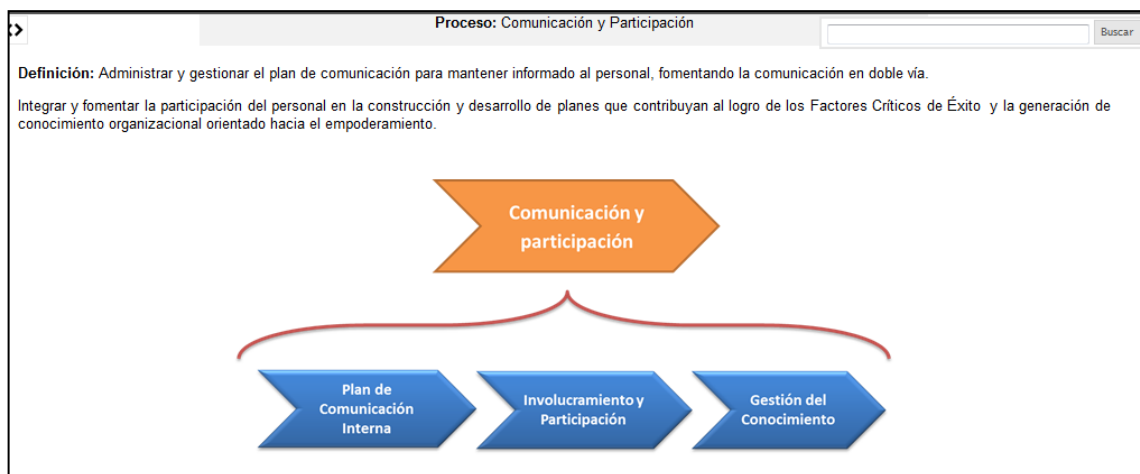


Figura 18 Comunicación y participación

Fuente: NormaKOF

Plan de comunicación Interna: La información proveniente de comunicaciones internas y el sistema de planeación y liderazgo de cada unidad (planta) debe transmitir la información de

manera descendente hasta llegar al último nivel del organigrama. Recursos humanos se encarga de la realización de las campañas de comunicación, de la recopilación y publicación en su unidad. Como se muestra en la figura 19.

PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Comunicaciones Internas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Norma de Comunicaciones Internas. 2. Cambios estructurales y organizacionales, acontecimientos, movimientos y promociones del personal. 3. Resultados globales del negocio. 4. Lanzamientos de nuevos productos y proyectos. 5. Programa de Cultura Organizacional. 6. Programa de Responsabilidad Social Empresarial (Balance Social). 	<p>Plan de Comunicación Interna</p>	<p>El plan de comunicación interna que puede incluir:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Guion de Grupo Primario 2. Presentaciones Open House. 3. Comunicaciones en carteleras, medio audiovisuales, medio electrónicos (Pantallas electrónicas, Boletín, intranet, carteleras comunicados, videos, entre otros). 4. Implementación de campañas de sensibilización y comunicación de programas especiales 	Todos los Sistemas
2. Sistema Planeación y Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lineamientos de la Revisión de CGC / CDC. 2. Resultados FCE. 3. Reconocimientos. 4. Metodología de grupos primarios. 5. Metodología de Espacios de Participación. 6. Lineamientos Plan de Medios de comunicación 7. Información relevante de la Unidad Operativa. 8. Diseño de Medios Locales 			

Figura 19. Plan de comunicación interna

Fuente: NormaKOF

Involucramiento y participación: El sistema de planeación y liderazgo, el proceso de desarrollo laboral y social realizan diferentes procesos y revisiones relacionadas con el mejoramiento de la organización, se recopilan las ideas, se hace retroalimentación y se crean programas que deben ser divulgados para asegurar la participación de todos los involucrados. Como se muestra en la figura 20.


PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Sistema de Planeación y liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> Lineamientos programa de generación de ideas. Pilares e imperativos del negocio. FCE Gestión de la Mejora 	<p>Involucramiento y Participación</p> 	<ol style="list-style-type: none"> Presentación y divulgación del programa. Ideas generadas. Indicadores y estadísticas de participación. Metodologías de mejora de análisis y solución de problemas Equipos de mejora preparado para el análisis y la solución de problemas. 	Todos los Sistemas
1. Proceso de Desarrollo Laboral y Social	<ol style="list-style-type: none"> Comisiones de Mejora Espacios de participación y liderazgo 		<ol style="list-style-type: none"> Participación de los líderes de los convenios colectivos Participación del personal tercero 	

Figura 20. Involucramiento y participación

Fuente: NormaKOF

Gestión del conocimiento: Todos los colaboradores pueden acceder a los diferentes sistemas existentes, para actualizar y verificar el conocimiento de cualquier tipo de información, de fácil y claro manejo en las plataformas organizacionales, puesto que toda la información se encuentra estandarizada a nivel mundial. Para tener una idea más clara de lo anterior se puede observar la figura 21.


PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
1. Sistema Aseguramiento de la Calidad	1. Normas y SOP's (Procedimientos Estándar operativos)	Gestión del Conocimiento 	1. Norma KOF Actualizada	1. Todos los sistemas.
1. Sistema de Gestión de Ingeniería y Mantenimiento 2. Todos los sistemas	1. Proyectos de mejora 2. Ciclos de mejora de los Sistemas. 3. Proyectos de mejora. 4. Planes operativos. 5. Comparaciones referenciales. 6. Banco de Proyectos		1. Actualización de matrices de peligro , aspectos e impactos ambientales y Matriz HACCP 2. Norma Kof Actualizado 3. Proyectos documentados en el banco de proyectos. 4. Estandarización de procesos (SOPs).	1. Todos los usuarios que acceden al conocimiento relevante.
1. Sistema Gestión del Talento Humano	1. Manual de inducción y entrenamiento. 2. Plan de Capacitación 3. Junta de planeación (Nine BOX)		1. Documentación	
1 Sistema de Gestión de la información	1. Diferentes plataformas de información: Norma KOF, SAP, ITX, aplicativo SIC, correos, Datalyzer. Portal KM, Disco Comparativo (Unidad J) Entre otras.		1. Acceso al aprendizaje organizacional (sistemas, procesos formatos, mejores practica) a través de los mecanismos establecidos. 2. Resguardo del conocimiento en las herramientas informáticas oficiales de la compañía. 3. Control documental	Todos los Sistemas

Figura 21. Gestión del conocimiento

Fuente: NormaKOF

Como estudiante de ingeniería Industrial se puede observar que el proceso de comunicación en la organización es muy completo, se tiene un buen protocolo pero en las unidades hace falta herramientas para procesar este tipo de comunicación y hacerla llegar adecuadamente al personal operativo y lo más importante, a tiempo.

Las actividades desarrolladas durante la práctica que se relacionan con comunicación y participación que intervienen en el subproceso de **plan de comunicación interna, involucramiento y participación y gestión del conocimiento.**

7.3.1 Plan de comunicación interna

El subproceso de plan de comunicación interna es vital para lograr la sincronía en la ejecución de los planes de excelencia operacional que se crean desde los altos mandos hacia los mandos medios o bajos, es importante que la comunicación sea oportuna, veraz y muy clara.

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- La elaboración de la presentación en power point de indicadores de desarrollo social y capacitación, con los registros tomados durante el desarrollo de las actividades, los testimonios, encuestas e información de costo y de capacitación, se elabora un reporte que permite ver claramente todo lo ejecutado en el mes, dado que este es un informe por mes, se debe tener listo para los primeros días del siguiente mes. Esta presentación es utilizada durante las reuniones del comité Gerencial de calidad y también durante el desarrollo del Open House. Vea Anexos C y D. Ejemplos de Presentación de Indicadores.
- La presentación de la comunicación en carteleras, tableros de gestión visual y correo electrónico, toda la información recibida de comunicaciones internas, todo el seguimiento mensual de las labores de los indicadores de la planta y todos los eventos e información para conocimiento de la comunidad de la planta es publicada a través de los diferentes medios.

La cartelera, es el medio más utilizado por los colaboradores, pues en su mayoría son operarios de producción, y a su vez son personas de mayor edad que creen fielmente en lo publicado en el papel.

La manera de leerse es en forma de zeta, además de que no debe estar sobrecargada para su fácil lectura. A continuación la forma ideal que debe tener la cartelera en la figura 22:

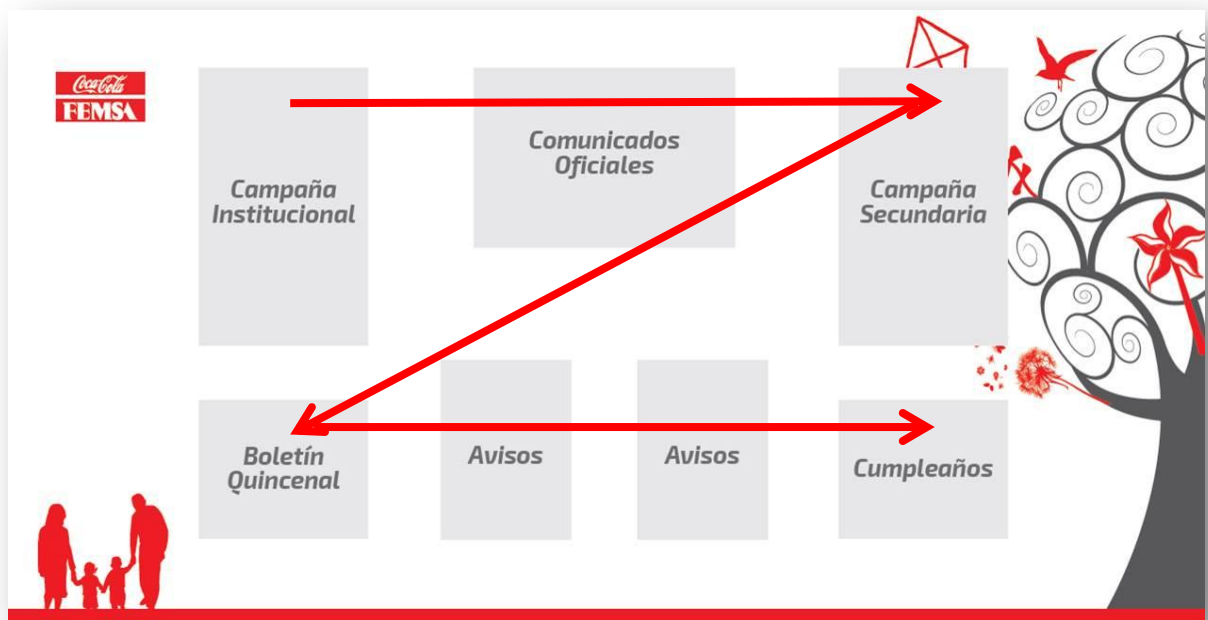


Figura 22. Organización y lectura adecuada de la cartelera

Fuente: Comunicaciones internas

Al inicio de la práctica la presentación de la cartelera era sencilla, no estaba enmarcada y todo el tiempo se veía sobrecargada; como ayuda visual en la cartelera se agregó el logo de OE y un marco de la misma temática, como se muestra en la siguiente imagen.

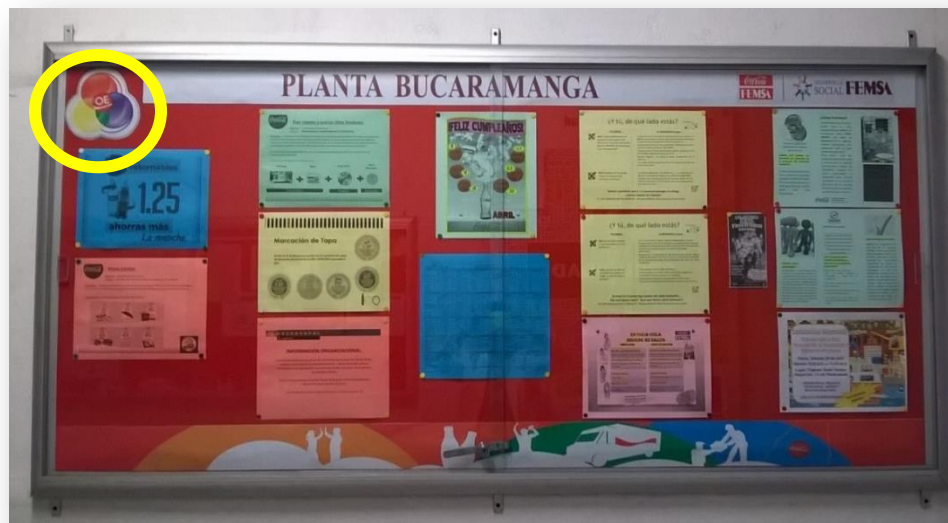


Imagen 2. Cartelera Planta Bucaramanga

Fuente: La autora.

El TGV (Tablero de Gestión Visual) o televisor es otro medio valioso para la comunicación hacia los colaboradores, en él se busca publicar información más dinámica y generar un impacto mayor en el colaborador, ya que se muestran mensualmente la situación en materia de indicadores de la planta, como la accidentalidad, calidad y productividad. Al igual que muestra mensajes reflexivos, invitación a eventos, publicidad de los productos de la compañía y comunicaciones de noticias nacionales además de comunicados hechos por el director de la compañía, Carlos Salazar.

El correo electrónico es una herramienta efectiva para hacer llegar información oportuna al personal, siendo este medio atractivo porque permite animaciones dinámicas, exaltar información de manera llamativa, sin embargo el personal operativo que se encuentra en las líneas no tiene acceso a correo electrónico.

- La elaboración y apoyo a campañas de sensibilización social y otros programas, desde el área de recursos humanos se realizaron campañas de sensibilización social:

Campaña tapitas para sanar en la que se ayudó a la fundación sanar con la recolección de las tapitas para alcanzar el record propuesto a nivel Latinoamérica.

Campaña Haz feliz a un niño que consistió en la recolección de regalitos para los niños del comedor del barrio Bucaramanga.

Campaña de recolección de útiles escolares para los niños del comedor el amor nos une.

- Para tener evidencia en lo desarrollado del plan de comunicación, el estudiante en práctica debía diligenciar unos formatos de comunicación mensuales donde se debía especificar el cumplimiento del objetivo mensual.

7.3.2 **Involucramiento y participación**

El subproceso de involucramiento y participación se genera desde los líderes de cada área hacia su personal, es un subproceso que incentiva la participación en conjunto de todas las áreas para llegar a la mejor solución de los problemas, ya que se gestiona la efectividad operativa y la mejora continua de los procesos de producción, para lograr la máxima obtención de producto, estos últimos los pilares de la excelencia operacional

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- *Campaña ¡Idéate!* surgió de la necesidad de la gerencia de recopilar todas las buenas ideas que tenían los colaboradores para mejorar sus áreas de trabajo, el estudiante en práctica se encargó de desarrollar la campaña de recepción de sugerencias de parte de los trabajadores hacia la gerencia para hacer la respectiva gestión de mejora en los procesos relacionados con el rendimiento de agua, energía, seguridad y eficiencia de línea. resultó ser muy exitosa porque se logró recolectar más de 134 ideas.

- Buzón de sugerencias del casino, dado que el casino fue inaugurado recientemente, está pasando por un proceso de adaptación a las preferencias de los colaboradores, como consecuencia de su inconformismo se propuso implementar un buzón de sugerencias para escuchar las recomendaciones, reclamos y felicitaciones del personal. Este se revisa mensualmente y ha sido de gran ayuda para alcanzar las expectativas de los colaboradores y aportar a la excelencia operacional, ya que existe una comunicación activa entre el personal operativo y la gerencia. Vea Anexo E. Formato de Sugerencias Casino.
- *Campaña Y tú... ¿Ya eres parte de OE?* Aprovechando una jornada de capacitación del personal de la línea se tuvo el espacio de una hora para dar a conocer a todo el personal de qué trata el modelo de OE y en qué consiste la participación en dichos proyectos, además el personal que ya tiene la experiencia de participación, la pudo compartir con sus compañeros para motivarlos a unirse. Vea Anexo F. Modelo de Excelencia Operacional_ Campaña



Imagen 3. Comunicación del modelo OE

Fuente: Autora



Imagen 4. Comunicación del modelo OE

Fuente: Autora



Imagen 5. Testimonio 1 Proyecto OE

Fuente: Autora



Imagen 6. Testimonio 2 Proyecto OE

Fuente: Autora

7.3.3 Gestión del conocimiento

La gestión de conocimiento constituye todos aquellos procesos en los que el personal aporta o recibe información detallada a través de las plataformas que posee la compañía para su crecimiento al interior de la organización.

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- ingreso de pruebas psicotécnicas y de conocimiento del personal a la *plataforma intelexion (ITX)* lo que contribuye a la actualización de la base de datos del personal de la compañía, en esta plataforma solo puede ingresar el personal de recursos humanos y observa los perfiles de cada empleado a nivel mundial.
- el estudiante en práctica tenía a su cargo varios indicadores con respecto a los procesos de comunicación y desarrollo social, los cuales se debían diligenciar en la *plataforma SICKOF* a principio de cada mes, de esta manera se puede evaluar la situación actual de la planta en dichos temas.
- En la carpeta compartida denominada “J” el estudiante en práctica debe subir las evidencias de todas las actividades desarrolladas durante su periodo laboral.
- En el software SAP, el estudiante en práctica realizó facturación, reservas de materiales, solicitudes de material y pedido, pedidos y entradas de actividad.

7.4 Desarrollo social y laboral

En Coca-Cola FEMSA el proceso de desarrollo social y laboral está establecido en NormaKOF como el desarrollo de cinco subprocesos: Plan estratégico laboral (PEL), administración de la relación individual y colectiva, plan de desarrollo social y clima laboral, cultura de reconocimiento y relación y verificación laboral con socios estratégicos como se muestra en la figura 23.

Definición: Administrar la estrategia laboral con los trabajadores y sus representantes, así como el facultamiento y el desarrollo del liderazgo en la línea de mando.

Garantizar con enfoque preventivo que toda relación individual o colectiva, desde su contratación hasta su terminación, cumpla con las obligaciones legales, contractuales y las derivadas de la política de Relaciones Laborales KOF que permita mantener y mejorar el clima laboral, promoviendo la equidad, una relación institucional y constructiva, siendo responsables con la competitividad de la empresa y la sostenibilidad del negocio.

Impulsar y promover el reconocimiento al desempeño, el bienestar y la calidad de vida de los colaboradores a través del plan de desarrollo social y del programa de reconocimiento.



Figura 23. Desarrollo social y laboral

Fuente: NormaKOF

El plan estratégico laboral: Es una labor en conjunto con el área de recursos humanos se debe enfocar a los diferentes planes que tiene la compañía para los colaboradores con el fin de llevar a cabo sus planes estratégicos y formar la agenda laboral. Como se observa en la figura 24.

PROVEEDOR	ENTRADA	SUB PROCESO	SALIDA	CLIENTE
<ol style="list-style-type: none"> Gerencia de Desarrollo Social y Laboral Gerentes y Jefes de Recursos Humanos. Sistema de Gestión del Talento Humano Proceso de Capacitación y Desarrollo Comunicaciones Internas 	<ol style="list-style-type: none"> Entorno Laboral externo Estrategias del Business Plan de la Compañía / Plan Operativo Situación Laboral interna DNC para líderes de los convenios colectivos Necesidades de comunicación para el proceso 	<p>Plan Estratégico Laboral (PEL)</p>	<ol style="list-style-type: none"> Plan Estratégico y Plan Operativo para los procesos de negociación colectiva. Agendas laborales. 	<ol style="list-style-type: none"> Todos los sistemas Miembros Convenios Colectivos

Figura 24. Plan estratégico laboral (PEL)

Fuente: NormaKOF

La administración de la relación individual y colectiva: Se relaciona con todas las directrices provenientes del corporativo junto con las políticas nacionales establecidas por las autoridades laborales para asegurar el respeto de los intereses del colaborador. Como se observa en la figura 25.

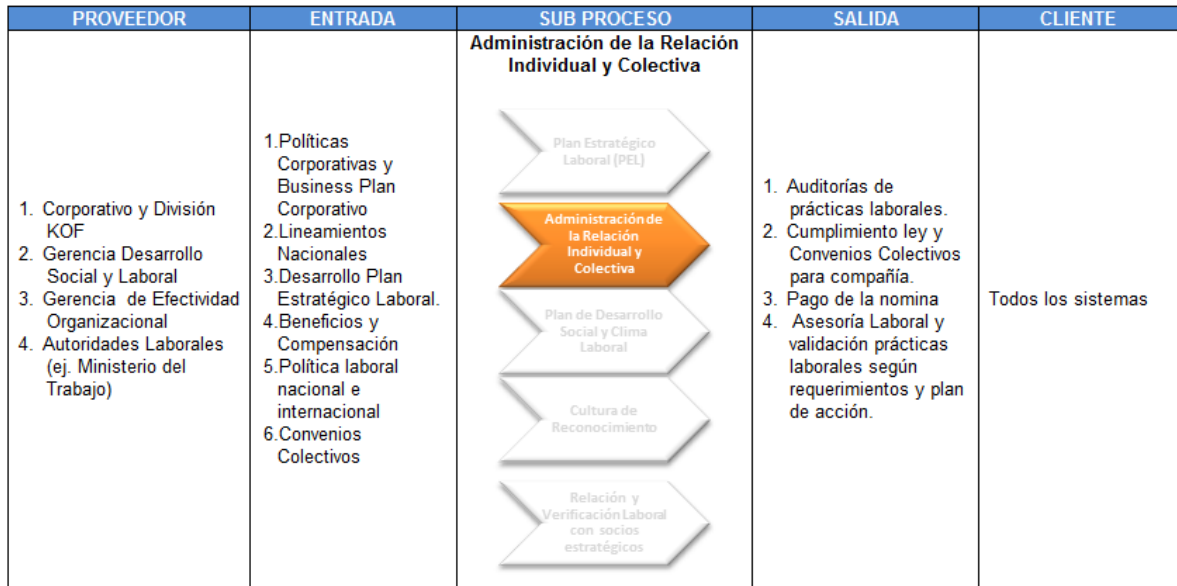


Figura 25. Administración de la relación Individual y Colectiva

Fuente: NormaKOF

El plan de Desarrollo Social y Clima Laboral: Son los planes y acciones realizados a partir de los resultados de la encuesta de clima laboral y alineados a las 7 dimensiones del ser. Como se observa en la figura 26.

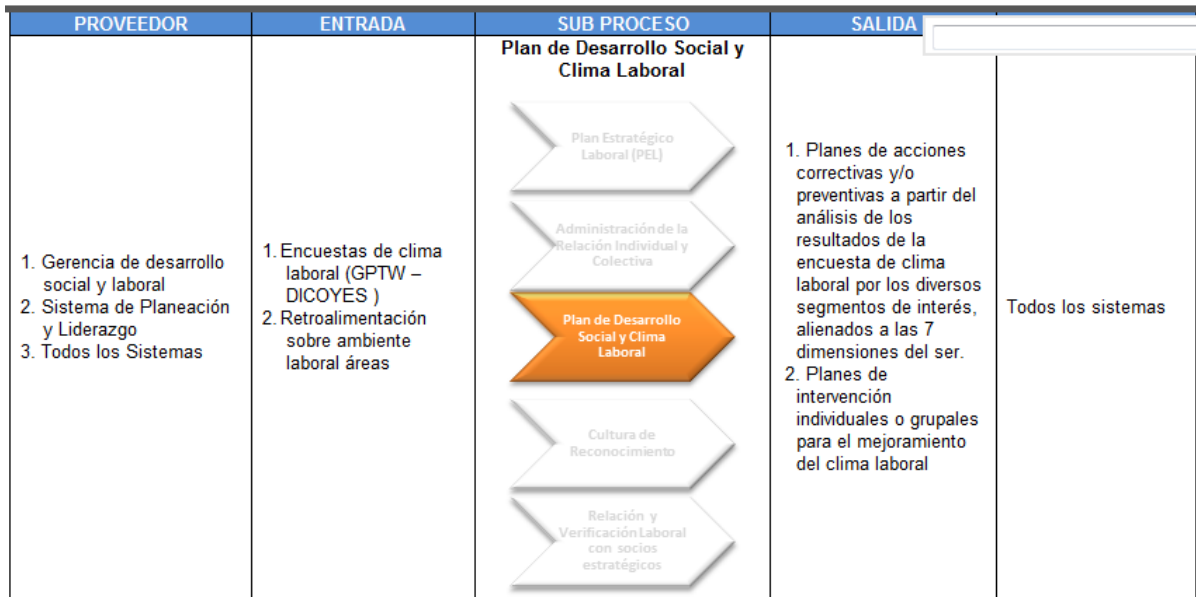


Figura 26. Plan de Desarrollo Social y Clima Laboral

Fuente: NormaKOF

Cultura de reconocimiento: Es la manera de enaltecer al colaborador por apoyar al cumplimiento de los objetivos de la compañía, para que siga haciéndolo y sirva de ejemplo a sus compañeros. Como se muestra en la figura 27.

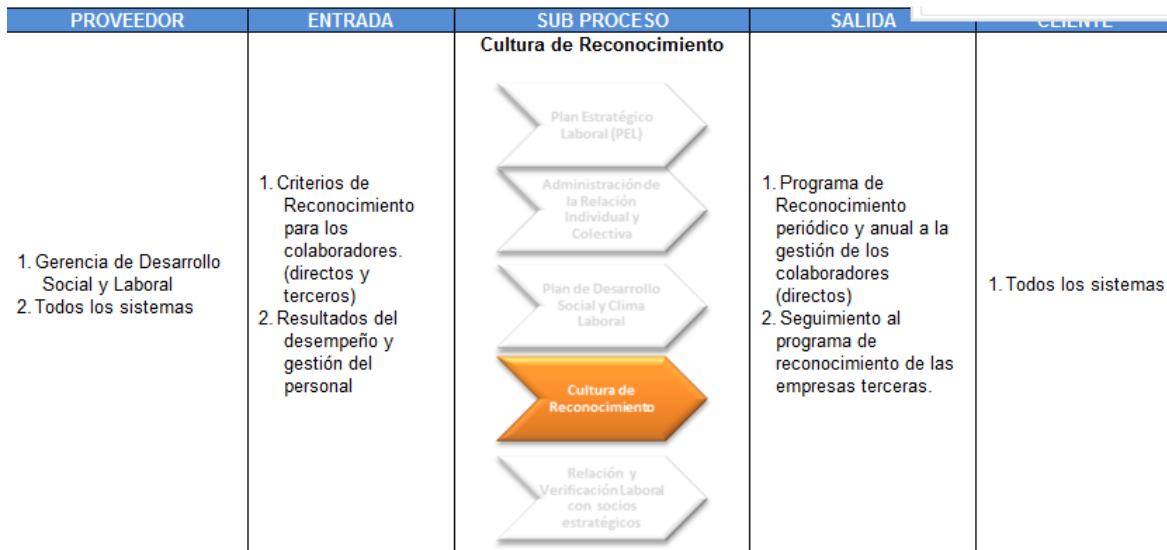


Figura 27. Cultura de reconocimiento

Fuente: NormaKOF

Relación y verificación laboral con socios estratégicos: Cumplimiento de planes e indicadores laborales frente a las autoridades competentes.

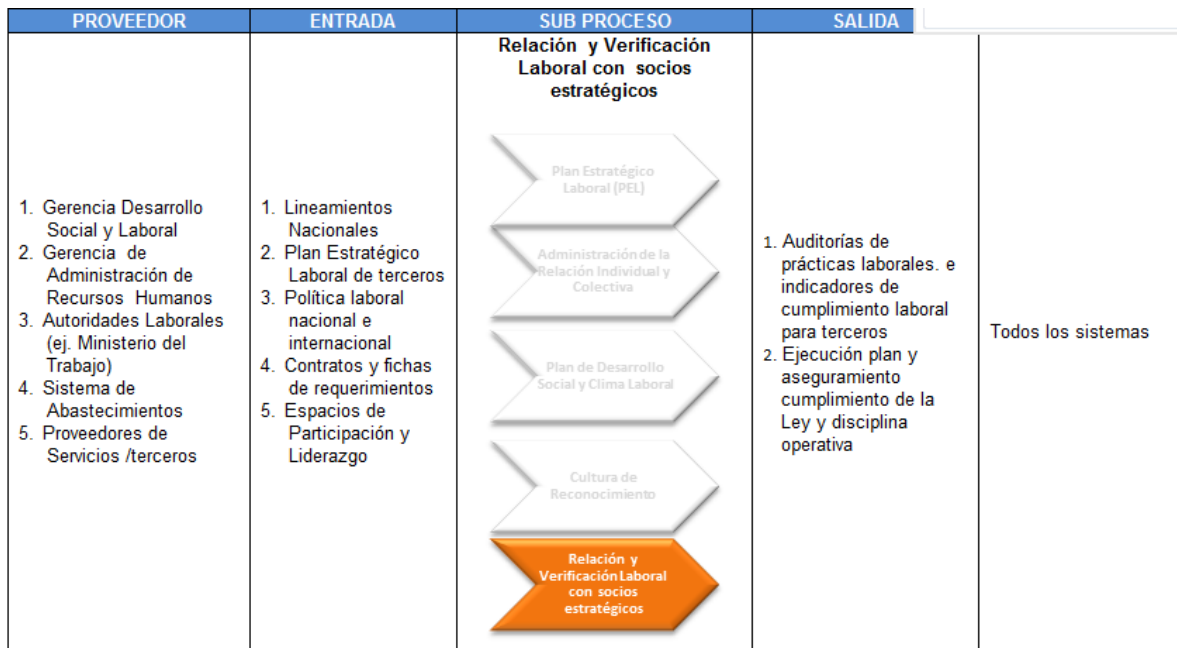


Figura 28. Relación y verificación laboral con socios

Fuente: NormaKOF

Como estudiante de ingeniería industrial se pudo observar que los procesos se están desarrollando adecuadamente ya que se está siguiendo el protocolo plasmado en *normaKOF*.

Las actividades desarrolladas durante la práctica que se relacionan con desarrollo social y laboral intervienen en el subproceso de **plan de desarrollo social y clima laboral** y en el subproceso de **cultura de reconocimiento**.

7.4.1 Plan de desarrollo social y clima laboral

El subproceso de plan de desarrollo social y clima laboral es altamente significativo para el personal ya que se vive todo el tema de cultura y valores de la compañía, además permite el crecimiento de colaborador de manera integral pues se tienen en cuenta cada una de sus dimensiones, uno de los pilares del modelo de excelencia operacional (OE).

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- Ejecución y organización de eventos al personal siempre enfocado en alguno de los valores y dimensiones de la compañía, de manera que se genere satisfacción del personal como premio al buen ejercicio de su labor. Para observar los eventos ejecutados lo puede hacer en el Anexo G. Resumen Actividades Noviembre 2014 a Mayo 2015.
- Diligenciamiento del formato de plan de desarrollo social, cada vez que se realice un evento. Vea Anexo H. Seguimiento Actividades 2014
- Aplicación y tabulación de encuestas al personal con el fin de evaluar si la actividad obtuvo el efecto deseado y generó satisfacción, a la vez que permite la retroalimentación para próximas actividades. Vea Anexo I. Tabulación Encuesta.
- Reunión con proveedores e ingreso de facturación en SAP, se realizan acuerdos de compra con los proveedores, analizando la mejor opción, siempre dentro del presupuesto disponible para cada actividad y su posterior ingreso en SAP, para asegurar el pago al proveedor.
- Reporte de actividades, luego de realizada la actividad se genera un reporte que es enviado a oficina central con el fin de ser socializado con las demás unidades. Ver Anexo J. Plantilla de Reporte Actividades

7.4.2 **Cultura de reconocimiento**

El subproceso de cultura de reconocimiento es muy importante pues es un motivador para el alcance de metas organizacionales, es vital que el trabajador que se esfuerce por ser excelente en el desarrollo de sus labores, sea felicitado y premiado frente a sus compañeros.

Las actividades desarrolladas en este subproceso por parte del estudiante en práctica fueron:

- Entrega de detalles de cumpleaños, el estudiante en práctica es el encargado de recordar y felicitar vía correo electrónico al personal que se encuentre de cumpleaños, a su vez debe solicitar producto y armar el detalle que deberá ser entregado por el jefe directo o por el Área de Recursos Humanos.



Imagen 7. Cumpleaños colaborador

Fuente: La autora



Imagen 8. Cumpleaños Colaborador

Fuente: La autora

- Actividad contamos contigo todo el año en la que se reconoció a los colaboradores la importancia que tienen para la compañía y que disfrutamos de su presencia en las instalaciones.



Imagen 9. Calendarios

Fuente: La autora



Imagen 10. Colaboradores en evento contamos contigo todo el año

Fuente: La autora

- Premiación OE, al personal que se encuentra vinculado en los proyectos de excelencia operacional OE durante un delicioso almuerzo se les premió con un viaje a la Megaplanta de Tocancipá por tener proyectos destacados a nivel país.



Imagen 11. Premiación OE

Fuente: Autora



Imagen 12. Entrada Megaplanta Tocancipá

Fuente: Ganadores OE

8. Implementación de propuestas

8.1 Mejoras propuestas

8.1.1 Estrategias

Las estrategias empleadas se enfocaron en escuchar activamente los requerimientos del personal, todo de manera crítica y consciente de lo que se podía realizar y lo que no. Lo primordial ante cualquier decisión o situación es determinar el por qué y su debida justificación sobre el impacto generado encaminado hacia la Excelencia Operacional.

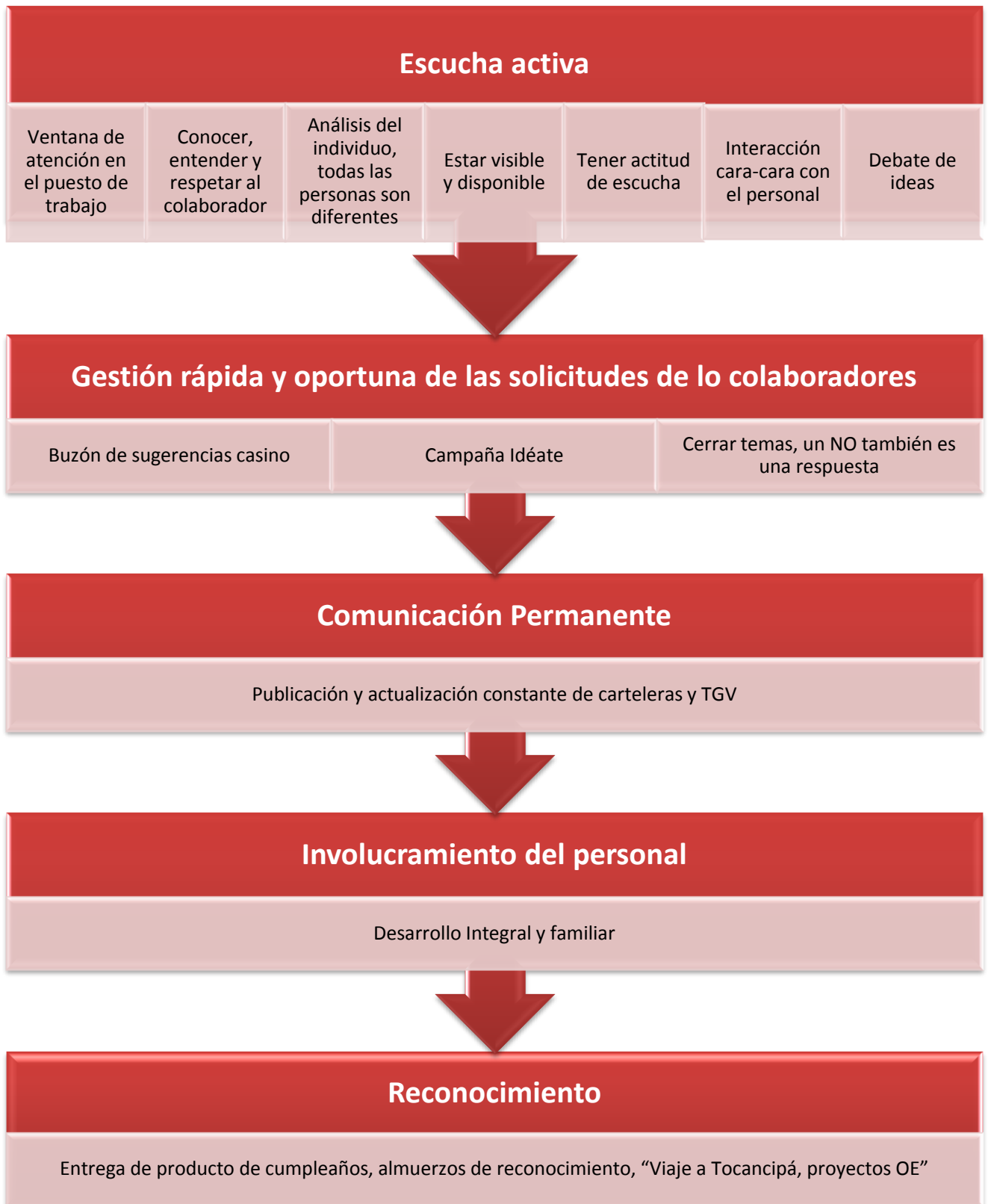
A continuación en la *Figura 29. Estrategias* una muestra a grandes rasgos de las estrategias propuestas:



Figura 29. Estrategias

Fuente: Autora

8.2 Propuestas implementadas



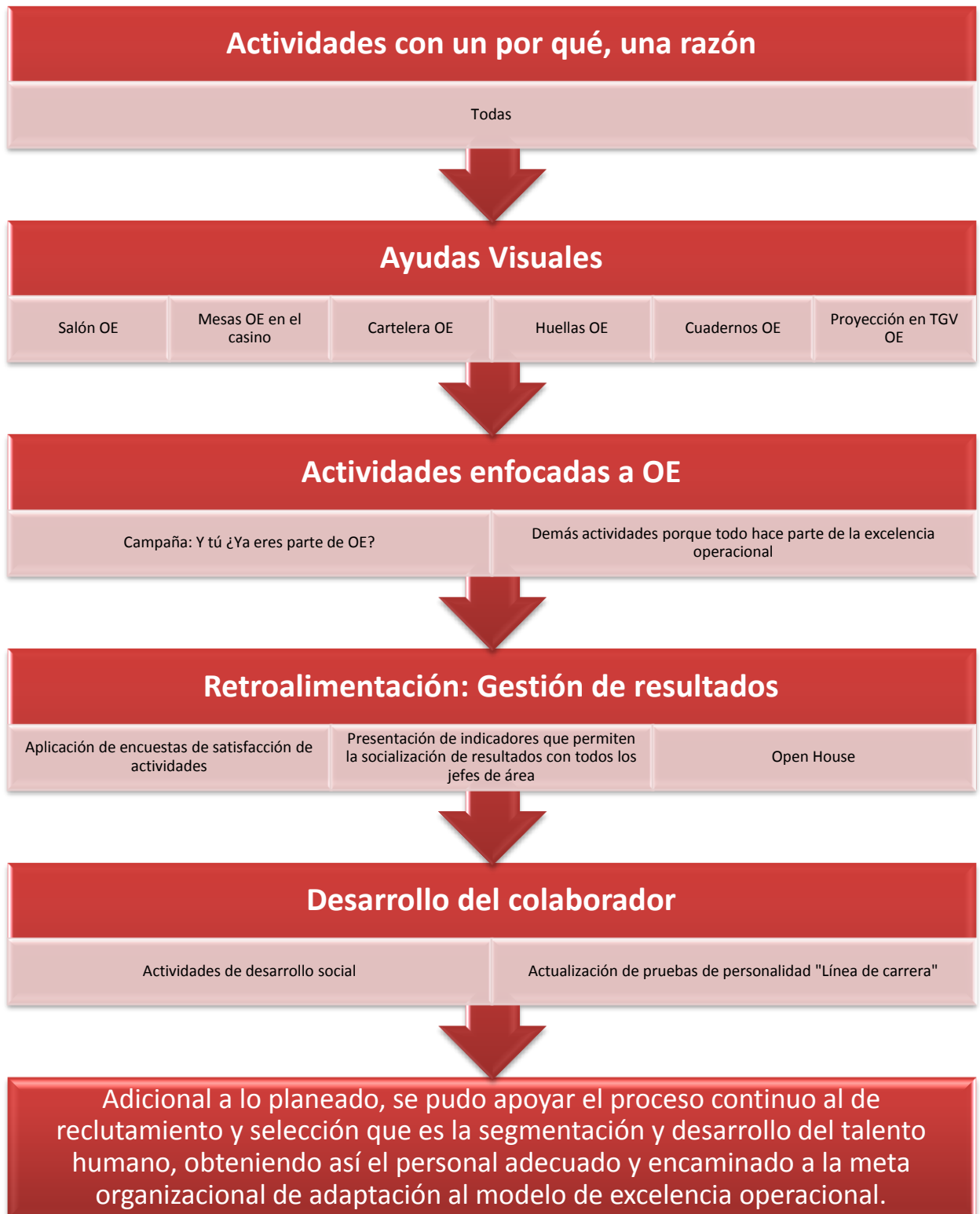


Figura 30. Estrategias implementadas

Fuente: Autora

CONCLUSIONES

El Área de Recursos Humanos cumple una función primordial en la motivación y formación del personal de una compañía, además en el caso de Coca-Cola FEMSA tiene el compromiso de comunicar adecuadamente los planes organizacionales, entre los que se encuentra el Modelo de Excelencia Operacional. Con la ayuda de estrategias como la escucha activa, involucramiento del personal, reconocimiento, retroalimentación, entre otros, se generó en el personal satisfacción y confianza en la compañía, más que tratarlos como trabajadores se les trató como seres integrales, con familias, sentimientos y personalidades individuales, lo que generó un impacto aún mayor y un valor agregado para el colaborador.

El proceso de reclutamiento y selección es determinante, de una buena selección depende un buen clima organizacional y un desarrollo adecuado de la dinámica de la compañía, se siguió el protocolo establecido en *NormaKof* y se contrató nuevo personal para suplir las necesidades de la planta.

La inducción corporativa es un proceso básico que ubica al colaborador en la escena organizacional, esto se llevó a cabo con la ayuda de una tutora virtual que se encarga de guiar al colaborador en el proceso de inducción y apoyado además de la practicante; se cumplió con la capacitación del 100% del nuevo personal en materia corporativa, siendo este el primer paso para introducirlos en la cultura de Excelencia Operacional que está adoptando Coca-Cola FEMSA,

Mantener informado al personal es muy importante y aunque aparentemente sencillo, se requiere de cierta formación, de criterio y de conocimiento del público a comunicar, para que reciba adecuadamente el mensaje. Comunicar en tiempo real es todo un reto, ya que se debe ser constante, limpio y cuidadoso con las publicaciones, además para apoyar al proceso se recibieron sugerencias y capacitación desde Oficina Central que hicieron que las publicaciones fueran aún más acertadas y exitosas con el personal.

La realización de eventos y actividades de desarrollo social es altamente gratificante tanto para el que las disfruta como para el que las ejecuta, ya que es un constante aprendizaje y retroalimentación sobre lo que se puede mejorar y lo que definitivamente agradó a los colaboradores. Hacer buenas actividades integrando las diferentes dimensiones, realmente motiva al personal, esfuerzo que se ve reflejado en los resultados de las encuestas de satisfacción por encima del 90%.

En general el personal se sintió a gusto y satisfecho con el servicio brindado por el Área de Recursos Humanos, de no estarlo, se creó un ambiente de confianza en el que se permite el debate de opiniones, con el fin de hacer la gestión rápida y oportuna de las necesidades de los colaboradores, se mantiene una comunicación constante con el personal y se involucra en todos los temas no confidenciales, lo que aumenta el sentido de pertenencia por la compañía y lo impulsa a hacer mejor su trabajo, se vislumbra un buen camino hacia la excelencia Operacional de la Planta Bucaramanga.

RECOMENDACIONES

Se debe promover el respeto en el orden de los procesos ya que en ocasiones por la urgencia de la requisición, primero se realizan las pruebas y posteriormente la entrevista, lo que genera decepciones, ya que excelentes resultados en las pruebas no garantizan que la persona tenga el compromiso, habilidad y experiencia que requiere el cargo, aspectos que pueden ser determinados a priori en una buena entrevista.

Por norma cada dos años deben actualizarse las pruebas, es recomendable que se implemente un plan anual que permita actualizar las pruebas de personal que cumpla los tiempos, de manera que no se deje pasar mucho tiempo entre una aplicación y la otra. Dado que al momento de ingresar las pruebas se pudo evidenciar pruebas con 5 años o más desactualizadas.

Se recomienda que cada jefe de área dialogue con su personal sobre la importancia de la realización del proceso de inducción, ya que en ciertas situaciones es complejo programar inducciones porque el personal se encuentra ocupado y no siente el deseo de hacerlas, pues no todos reconocen su valor.

Sería conveniente establecer un horario para la realización de inducciones en cada una de las áreas y hacerlo de conocimiento general para que sea más fácil acceder a ellas, sin intervenir con la ejecución de las funciones del personal encargado.

Se debe tener en cuenta que para publicar tanto en televisores como en carteleras es necesario contar con las herramientas adecuadas para tal fin, en el caso de las carteleras sería muy bueno tener la facilidad de adquirir una impresora a color, puesto que las comunicaciones deben ser atractivas y los colores sirven para transmitir diferentes tipos de ideas, un cartel no es simplemente texto, las imágenes y los colores ayudan a interiorizar el mensaje al receptor. Para los televisores se requiere la creación de videos, sin tener el software destinado para tal fin, a su

vez que las imágenes proyectadas deben poderse elaborar en los programas adecuados para adaptarlas a la organización.

Con la experiencia adquirida durante la práctica en el tema de comunicaciones considero que es muy importante capacitar en este aspecto, puesto que se manejan temas muy delicados que si no se comunican de la manera correcta podrían generar perjuicios a la organización, teniendo en cuenta que la mayoría del personal es sindicalizado y cualquier información errónea puede ser usada en contra de la empresa.

Se recomienda centralizar las comunicaciones desde oficina central con la encargada de comunicaciones internas, ya que ella es la persona idónea para realizar este tipo de función, teniendo en cuenta que el proceso de comunicar es complejo y no da lugar a errores.

Como su nombre lo indica el plan de comunicaciones debería ser presentado con anterioridad a los encargados de cada unidad para permitirles organizar y recopilar la información requerida para cumplir con el plan, sin embargo no se cumplió por desorganización del departamento de comunicaciones internas, ya que no tuvieron una planeación clara, con cumplimiento de fechas de entrega.

En ocasiones la información que transmiten los jefes al personal es muy compleja para su fácil entendimiento, ya que esta es muy densa y general; lo que realmente se requiere es información específica y clara que pueda ser fácilmente interpretada por el personal operativo para saber cómo aportar al proceso.

El envío de los lineamientos para la realización de actividades debería realizarse por lo menos un mes antes, de manera que la actividad se tenga clara desde un principio y se puedan hacer las solicitudes a los proveedores con anticipación.

Si se realiza alguna actividad de reconocimiento se debe ser constante para no perder la credibilidad frente al trabajador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.).

Acevedo Montoya, L. A. (s.f.). *PLAN DE ACCIÓN APLICADO AL INDICADOR DE EXCELENCIA OPERACIONAL EN LOS ALMACENES ÉXITO DEL EJE CAFETERO.*

Recuperado el AGOSTO de 2015, de

<http://ribuc.ucp.edu.co:8080/jspui/bitstream/handle/10785/1266/Informe%20Final%20de%20Practica.pdf?sequence=1>

Amendola, L. (2013). *Mantenimiento Mundial*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de

<http://www.mantenimientomundial.com/sites/mm/notas/Camino-Excelencia-Operacional.pdf>

Coca-Cola FEMSA. (2015). *Balance Excelencia Operacional, DCS-KOF.*

Coca-Cola FEMSA. (2015). *Sistema de Gestión de Talento Humano*. NormaKOF.

ECOPETROL S.A. (19 de Septiembre de 2014). *Marco de Actuación*. Recuperado el Agosto de

2015, de Excelencia Operacional: [http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/medio-ambiente/marco-de-actuacion/excelencia-operacional!/ut/p/z1/tZVNB-](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/medio-ambiente/marco-de-actuacion/excelencia-operacional!/ut/p/z1/tZVNB-IwEIb_Chw4Gn8lxNlbYLdAultRSgvJBdmOA1kROw0pVP3162WrVu1CEFIaKYfxzDw)

[IwEIb_Chw4Gn8lxNlbYLdAultRSgvJBdmOA1kROw0pVP3162WrVu1CEFIaKYfxzDw](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/medio-ambiente/marco-de-actuacion/excelencia-operacional!/ut/p/z1/tZVNB-IwEIb_Chw4Gn8lxNlbYLdAultRSgvJBdmOA1kROw0pVP3162WrVu1CEFIaKYfxzDw)
[z88ofMIYLGGu-y1a8yozmG2tHcW_JJjgYjhG-RgP_CgVk5M-C8TQczih8gDGMp](http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/medio-ambiente/marco-de-actuacion/excelencia-operacional!/ut/p/z1/tZVNB-IwEIb_Chw4Gn8lxNlbYLdAultRSgvJBdmOA1kROw0pVP3162WrVu1CEFIaKYfxzDw)

FEMSA. (2015). *FEMSA*. Recuperado el 17 de Enero de 2015, de Coca-Cola FEMSA:

<http://www.femsa.com/es/conoce-femsa/nuestro-origen/historia>

García Palencia, O. (2 de Abril de 2014). *Reportero Industrial*. Recuperado el 28 de Noviembre

de 2014, de Excelencia Operacional: <http://www.reporteroindustrial.com/blogs/Que-es-la-excelencia-operacional-Parte-1+97202>

Gestionhumana.com. (12 de Agosto de 2014). *Las 12 tendencias globales en la gestión del*

talento humano. Recuperado el Marzo de 2015, de

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/L/las_12_tendencias_globales_en_la_gestion_del_talento_humano/las_12_tendencias_globales_en_la_gestion_del_talento_humano.asp

Gestionhumana.com. (25 de marzo de 2015). Recuperado el marzo de 2015, de Conecta emocionalmente a tus colaboradores con la estrategia de negocio:

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/C/conecta_emocionalmente_a_tus_colaboradores_con_la_estrategia_de_negocio/conecta_emocionalmente_a_tus_colaboradores_con_la_estrategia_de_negocio.asp

gestionhumana.com. (25 de Febrero de 2015). *Desarrollo Empresarial*. Recuperado el marzo de 2015, de Así aporta el área de Gestión Humana al cumplimiento de las metas de negocios:

http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/R/rrhh_y_el_area_financiera/rrhh_y_el_area_financiera.asp

Kaczmarek, K., & Tidström, J. (Enero de 2006). *REVISTA ABB*. Recuperado el 28 de Noviembre de 2014, de

[http://www05.abb.com/global/scot/scot271.nsf/veritydisplay/96679d81031ba520c125712d002ffee5/\\$file/52-54%201M611_SPA72dpi.pdf](http://www05.abb.com/global/scot/scot271.nsf/veritydisplay/96679d81031ba520c125712d002ffee5/$file/52-54%201M611_SPA72dpi.pdf)

Lamprea, M. (2015). Capacitación en Relaciones Laborales., (pág. 15). Bucaramanga.

Universidad Tecnológica de Pereira. (2014). *Revista electrónica de Educación y Psicología*.

Recuperado el Marzo de 2015, de Normas APA:

<http://revistas.utp.edu.co/index.php/repes/pages/view/normas-apa>

Vice presidencia Técnica BAVARIA. (Julio de 2012). Nuestro viaje hacia la Excelencia Operacional .

ANEXOS

ANEXO A. FORMATO P2000



**ANEXO A. FORMATO
P2000 CON EJEMPLO**

ANEXO B. FORMATO DE INDUCCIÓN



**ANEXO B. Plan de
Induccion Personal Oj**

ANEXO C. PRESENTACIÓN INDICADOR DE DESARROLLO SOCIAL

FORMATO 2014



**ANEXO C.
Presentacion indicadc**

ANEXO D. PRESENTACIÓN INDICADOR DE DESARROLLO SOCIAL

FORMATO 2015



**ANEXO D.
Presentacion indicadc**

ANEXO E. FORMATO DE SUGERENCIAS CASINO



ANEXO E. Formato
para sugerencias casi

ANEXO F. MODELO DE EXCELENCIA OPERACIONAL_ CAMPAÑA



ANEXO F. Modelo de
Excelencia Operacion

ANEXO G. PRESENTACIÓN RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS DE NOVIEMBRE A MAYO



ANEXO G.
Presentación Activida

ANEXO H. SEGUIMIENTO ACTIVIDADES 2014



ANEXO H.
Seguimiento Actividad

ANEXO I. MODELO DE ENCUESTA Y FORMATO DE TABULACIÓN



ANEXO I. Encuesta
de Satisfacción DS Cc

ANEXO J. PLANTILLA REPORTE ACTIVIDADES



ANEXO J. Plantilla
Reporte Actividades.