



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMAN
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**“Elaboración de una matriz de conocimiento
de los puestos de trabajo críticos en la
fabrica Arcor – planta Misky”**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

ALUMNO

ANTUNEZ CHAUD MARCELO DANIEL

TUTOR

HUMBERTO D'ARTERIO

San Miguel de Tucumán - 2019

INDICE

| | |
|---|---------|
| Datos Generales..... | 2 |
| Informe Final Practica Profesional..... | 3 |
| Cumplimiento Plan de Trabajo Original..... | 3 |
| Divulgaciones..... | 4 - 7 |
| Cursos..... | 8 |
| Balance de la Experiencia en la Práctica Profesional..... | 9 |
| Comentarios del Tutor..... | 10 |
| Documentación Probatoria | |
| *Plan de trabajo..... | 12 |
| *Informes de Avance..... | 18 - 22 |
| *Trabajo Final de la Práctica Profesional..... | 23 |



DATOS GENERALES

| | |
|--|--|
| Apellido y Nombre: Antunez Chaúd Marcelo Daniel | Apellido y Nombre del Tutor: Humberto D' Arterio |
| DNI: 37309133 | DNI: 13278099 |
| Tema: “Elaboración de la Matriz de Conocimiento de los Puestos de Trabajos Críticos en la Fabrica Arcor – Planta Misky” Opción de Práctica Profesional: PLAN DE TRABAJO: “Elaboración de la Matriz de Conocimiento de los Puestos de Trabajos Críticos en la Fabrica Arcor – Planta Misky” Lugar de Trabajo: Fabrica Arcor – Planta Misky | |

INFORME FINAL PP (Resumen):

Al momento de empezar a cursar la materia Opciones de Practica Profesional, decidí realizar un Informe de trabajo, el cual fui desarrollando durante mi pasantía en la empresa Arcor y una vez terminada la misma siguió su continuidad.

Tal pasantía me permitió estar en contacto continuo con el personal de recursos humanos de la empresa para poder participar y trabajar en conjunto sobre: La Elaboración de la Matriz de Conocimiento de los Puestos de Trabajos Críticos de la empresa antes mencionada.

En un primer momento al desarrollar las tareas de mi puesto en administración gracias a realizar los inventarios de las líneas de producción de la planta de golosinas pude desarrollar un alcance exploratorio al estar en contacto con los diversos puestos y empleados de producción. Mediante las entrevistas y reuniones con los jefes de línea se pudieron colocar las bases para poder ejecutar los pasos en búsqueda del conocimiento de los nuevos puestos críticos ya estudiados para su posterior evaluación.

Una vez evaluados aquellos puestos por cuatros materias entre ellas, MAPHI, SGI Producción y Calidad se empezó a elaborar y plasmar los resultados en la matriz de conocimientos.

Los resultados cargos, permitió poder gestionar la matriz recién elaborada para luego detectar aquellos operarios con resultados no satisfactorios, para que de esta manera estos sean capacitados y el conocimiento pueda llegar a su nivel satisfactorio.

CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

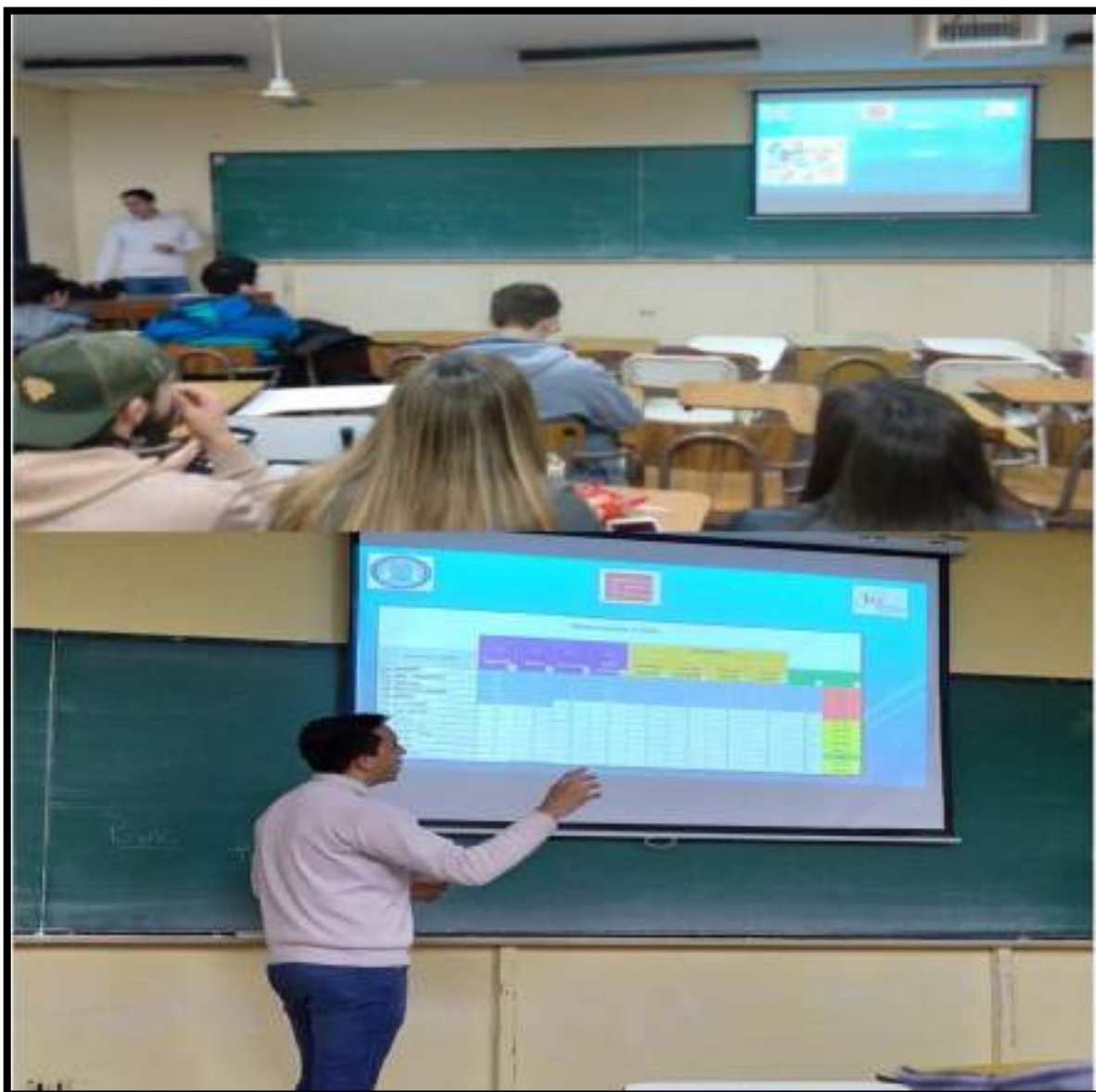
| 100 % | 75% | 50% | 25% | MENOS DEL 25% |
|-------|-----|-----|-----|---------------|
| X | | | | |

Una vez terminado el presente trabajo se llevo a la conclusión que el mismo se cumplió en su totalidad.

DIVULGACION:

Como todo trabajo de investigación, uno de sus requisitos claves es que existan espacios bajo los cuales el investigador pueda comunicar todo el trabajo que vino elaborado, la materia práctica profesional no es la excepción, el alumno debe generar actividades de transferencia para dar lugar a la divulgación de su trabajo. En mi paso por esta materia tuve la oportunidad de comunicar mi trabajo en distintos momentos:

Durante el primer cuatrimestre del presente año participe como expositor en la clase teórica de la materia Administración de Recursos Humanos, en donde desarrolle los avances de mi trabajo y pude permitir que los alumnos puedan relacionar los conceptos teóricos de la materia con un ejemplo claro de la realidad. La misma en varios momentos tuvo la participación activa por parte de ellos al surgir preguntas.



Fotografía de la Participación en la clase de RRH

En ese mismo cuatrimestre participe por primera vez en las reuniones de discusiones de la práctica profesional con la presencia de docentes y alumnos. Un lugar donde ellos a través de sus preguntas y sugerencias ayudan a encaminar el proceso del presente trabajo.



Fotografía de la exposición en la primera reunión de discusión.

Una vez empezado el segundo cuatrimestre, participe como expositor en otra reunión de discusión de la PP, en esta oportunidad mostrando algunos de los avances finales de la investigación.



Fotografía de la segunda reunión de discusión

Por último, en el mes de noviembre fui parte de la IV Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.



Fotografía de la última actividad de transferencia

Cursos de Capacitación

Durante la búsqueda de cursos, charlas o jornadas relacionadas al tema bajo estudio de mi práctica profesional, asistí a la charla “Aportes a la construcción del conocimiento científico en sociología desde el enfoque cualitativo de investigación” a cargo del Profesor Raúl Arue, organizado por el instituto de administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, en el marco del taller de metodología de investigación en Administración.



Balance de la Experiencia en la Práctica Profesional

El haber transitado el cursado de la materia práctica profesional me lleva a entender con mayor precisión el significado de la misma. No fue como la gran mayoría de las materias de nuestro plan de estudios, fue la materia en la que como alumno fui el mayor protagonista, desde elegir mi trabajo, el realizarlo y poder comunicarlo.

Respecto a mi investigación, me brindo la posibilidad de trabajar con personas preparadas en sus respectivos puestos de trabajo, las cuales me brindaron todo el conocimiento y herramientas para poder ser utilizadas en el final de este proceso de aprendizaje en el rol de alumno.

En este espacio académico pude poner en práctica muchos de los conocimientos teóricos que fui desarrollando a lo largo de mi carrera universitaria, y es ahí en donde ese conocimiento es asimilado y lleva consigo un mejor entendimiento.

Esta experiencia me llevo a conocer el mundo de las empresas, el cómo logran trabajar y cumplir sus objetivos en el transcurso del tiempo buscando un consenso entre todos sus participantes.

Por ultimo solo me restan escribir palabras de agradecimiento hacia mi tutor el Profesor Humberto Darterio por el tiempo brindado en la escucha y consejos. También a los profesores Jorge Rospide y Marcelo Medina, quienes son los responsables del dictado de este espacio curricular, utilizando parte de su tiempo como profesionales ad honorem, generando en nosotros el compromiso de ser futuros profesionales y el de generar un mayor valor a nuestra carrera.

Informe del Tutor

Considero importante destacar el esfuerzo y empeño para el desarrollo de este trabajo por parte de Marcelo, teniendo en cuenta además que parte de su tiempo lo dedica a su desempeño como Ayudante Estudiantil de la Cátedra de Comportamiento Organizacional. Creo que el objetivo de la Práctica Profesional está cumplido por:

- Este trabajo es fruto de la experiencia de su pasantía en Arcor, el que le fue encomendado al ingresar como tal.

-Para completar el trabajo encomendado tuvo que concurrir a la Planta de la empresa incluso cuando hubo concluido su período de pasantía.

-Como resultado de su empeño y competencias potenciales y desarrolladas, participó de una selección para un puesto de Analista de RR.HH. para la empresa, y la continuidad del mismo se vio frustrada por la actual situación económica del país. Sin duda cuando la situación se normalice, será tenido en cuenta.

-En el transcurso de la elaboración del trabajo, tuvo la oportunidad de presentar los avances del mismo y comentar su experiencia laboral en una clase de la materia Administración de Recursos Humanos I.

-Por la experiencia adquirida, por los conceptos teóricos de la materia presentes y por los resultados del trabajo final expuestos en este Informe entiendo que los objetivos de la Práctica Profesional están ampliamente cumplidos.

Mg. Humberto D'Arterio

Director

Firma del Profesor:

Aclaración:

Firma del Alumno:

Aclaración:

DOCUMENTACION PROBATORIA



PLAN DE TRABAJO

INFORME DE TRABAJO

Tema:

Elaboración de una matriz del conocimiento de los puestos de trabajo críticos en la fábrica Arcor – Planta Misky

Autor: Antúnez Chaud Marcelo Daniel

Materia: Opciones de Práctica Profesional

INDICE:

| | |
|--------------------------------------|---------|
| RESUMEN..... | 14 |
| INTRODUCCION..... | 14 |
| PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN..... | 15 |
| PROBLEMA..... | 15 |
| OBJETIVOS..... | 16 |
| MARCO TEORICO..... | 16 y 17 |
| DISEÑO METODOLOGICO..... | 17 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 17 |

RESUMEN:

En la actualidad se escucha hablar con mucha frecuencia que el gran capital de las empresas ya no lo forma su infraestructura, producción o tecnología, sino que muchas optaron por cambiar ese paradigma y sostener que su verdadero capital son las personas. Estas que día a día colaboran para que las organizaciones crezcan sosteniblemente en el tiempo gracias a su trabajo eficaz y eficiente.

Si consideramos a las personas nuestro mejor capital, las empresas deben depositar en ellas todos sus esfuerzos para que estas se sientan satisfechas en sus puestos de trabajo y desarrollen en ellos excelentes habilidades y nuevas mejoras.

Es por esto que si conocemos como trabajan nuestros colaboradores, que tareas son las que mejor ejecutan o cuales son aquellas a las que consideramos como críticas en su puesto, trabajando sobre ellas implementamos una evaluación de desempeño y por ultimo un plan de acción para mejorarlas, lograremos así que su rendimiento sea cada vez mayor y paralelamente nuestros objetivos sean alcanzados.

PALABRAS CLAVES:

Personas, Conocimiento, Matriz, Capacitación, Puestos de trabajo críticos, Plan de acción.

INTRODUCCIÓN:

Uno de los grandes desafíos de una organización es que se encuentre alineada con su estrategia empresarial, y al hablar de estrategia muchas organizaciones la desarrollan en base a sus actividades comerciales o financieras, pero muy pocas son las que impulsan una estrategia basada en las políticas de recursos humanos. El mercado de las organizaciones cada vez se encuentra más exigente, en donde sus empleados deben desarrollar mayores competencias tanto personales como profesionales.

Para poder implementar competencias en los empleados es necesario por ejemplo conocer cuáles son los puestos críticos que poseen un gran impacto sobre el desarrollo adecuado en la producción, determinar el grado del conocimiento, habilidades y rapidez para solucionar los problemas que tienen sus colaboradores y en base a ese resultado serán las políticas que se desarrollaran para mejorar el rendimiento laboral y así poder cumplir con los objetivos propuestos.

Presentación de la Organización elegida:

La empresa elegida para llevar a cabo esta investigación es, La empresa ARCOR. Fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba- Argentina, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. La empresa Arcor cuenta con muchas plantas tanto en nuestro país como en el exterior, la planta en la que se desarrolla este trabajo es en la planta Misky Ubicada en la Reducción departamento de Lules Provincia de Tucumán. En el año 1960 Arcor compra la marca de caramelos MISKY y diez años después se construye la fábrica de golosinas ubicada en la Reducción, donde en la actualidad esta planta se especializa en la elaboración de caramelos masticables, caramelos duros, chupetines y turrone.

Hoy en día el Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de la Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, a través de Bagley Latinoamérica S.A, la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, es una de las empresas líderes de la región.

PROBLEMA:

En las organizaciones existen muchos puestos de trabajos según sea el sector en donde el empleado este asignado. Cuando su puesto está en la producción de productos, esto implica conocer en profundidad y detalladamente la materia prima, las maquinarias y todas aquellas herramientas que se combinan para llevar adelante su trabajo diario. Al pasar los años muchos empleados dejan de lado ciertos procedimientos y llegan a olvidar ciertos conocimientos que son de real importancia en su labor. Además, en un puesto de trabajo es necesario conocer el grado de formación requerida que se necesita, el tiempo de permanencia para empezar a considerar su desempeño satisfactorio, la disponibilidad de esa mano de obra en el mercado y el impacto de su vacancia. Es ahí en donde es necesario identificar el grado del conocimiento que presentan los empleados de esos puestos denominados críticos para la organización.

OBJETIVOS:**OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar una matriz del grado de conocimientos de los 4 puestos de trabajos bajo la denominación de críticos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Conocer el conocimiento que poseen los empleados en la planta.

Determinar las GAPS (brechas entre lo estándar y lo real)

Elaborar planes de capacitación para los operarios con grados de conocimientos inferiores.

MARCO TEORICO:

En cuanto al marco teórico de este trabajo queremos conocer: ¿Qué es un Puesto Crítico para la organización bajo estudio? ¿Qué es una matriz de conocimiento? ¿Qué es una evaluación de desempeño? Y luego, ¿Qué es la capacitación? Y ¿Cuáles son los componentes de su ciclo?

Al definir cuáles son los puestos de la empresa bajo la denominación de “Críticos”, se deben tener en cuenta dos principales aspectos, uno referido con temas específicos de la planta como ser la seguridad, la calidad, las operaciones y el medio ambiente. El segundo aspecto es sobre la vulnerabilidad del puesto en materia de la formación requerida, su curva de aprendizaje, la oferta del mercado y el impacto de su vacancia. Cada uno de los ítems antes mencionados contiene a su vez un nivel de criticidad siendo el 1 el más bajo y 5 el de mayor grado. Una vez analizados los distintos puestos se llega a la conclusión de que aquel puesto con un nivel de criticidad promedio entre 5 y 4 es altamente crítico, si es de 3 existe un grado medio de criticidad y de 2 a 1 un nivel de baja criticidad.

Según Ana P. de Quiroga, nos dice que: “Una matriz del conocimiento es la modalidad con la que cada sujeto organiza y sintetiza el universo de su experiencia y conocimiento. Una matriz construye nuestra trayectoria de aprendizaje sintetizando y conteniendo en cada aquí y ahora nuestras potencialidades y nuestros obstáculos. Las matrices no constituyen una estructura cerrada, sino que en tiene movimientos susceptibles que suelen modificarla”.

Al momento de hablar de evaluación de desempeño Idalberto Chiavenato nos dice que: “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa. La evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RRHH acorde con las necesidades de la organización”.

Según Chiavenato: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los

objetivos fijados”. Chiavenato menciona los siguientes componentes que se deben tener en cuenta al momento de realizar un proceso de capacitación: Insumos, Proceso, Productos y retroalimentación.

DISEÑO METODOLOGICO:

Para elaborar el diseño metodológico de esta investigación se tiene en cuenta que existen 4 puestos críticos que son ocupados por 89 empleados ellos son, Cocinador 32 , Troquelador 15 , Balancero 34 y preparador de almíbar 4. Las personas encargadas del desarrollo de este trabajo estarán compuestas por colaboradores dependientes de las oficinas de recursos humanos, MAPHI, Calidad y SGI.

El enfoque que se utilizara en esta es investigación es el mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo. La técnica que se implementara para obtener el grado del cocimiento será a través de evaluaciones en las que se examinara a cada uno de los empleados respecto a temas de seguridad e higiene, gestión de calidad y seguridad alimenticia, conocimientos esperados del puesto y conocimiento sobre el SGI y normas ISO.

El método a usar será particular mediante la observación e investigación acción al momento de determinar si el conocimiento de los operarios cumplió con la expectativa del plan de capacitación.

El plan de acción para este diseño metodológico consistirá en las siguientes etapas:

- Reuniones con jefes de las distintas áreas
- Confección de exámenes
- Evaluación de exámenes
- Análisis de los resultados
- Consolidación de la matriz
- Análisis de los datos de la matriz y detección de necesidades
- Elaboración y dictado del plan de capacitación

BIBLIOGRAFIA:

* Matrices del conocimiento, constitución del sujeto en el proceso del conocimiento. Año de edición 1991. Ana P. de Quiroga

* Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones Novena Edición. Idalberto Chiavenato.

*Fundamentos de gestión del conocimiento. Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal. Año de edición 2002

INFORMES DE AVANCE



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



PRIMER INFORME DE AVANCE PRACTICA PROFESIONAL LEA

Título del Trabajo:

Elaboración de una matriz del conocimiento de los puestos de trabajo críticos en la fábrica Arcor – Planta Misky

Alumno: Antúnez Chaúd Marcelo Daniel

Tutor: Darterio Humberto

AÑO 2018:

- *Elaboración del Plan de trabajo
- *Confección de la carta acuerdo
- *Asignación del Tutor
- *Primera reunión con el equipo de trabajo de la empresa
- *Entrevista al jefe de RRHH de la empresa
- *Segunda reunión sobre la confección de exámenes
- *Primer toma de exámenes
- *Segunda toma de exámenes
- *Tercera Toma de exámenes
- *Corrección de los exámenes
- *Primera consolidación de los datos por materias y empleados
- *Segunda entrevista al jefe de RRHH sobre los resultados obtenidos
- *Reunión con el tutor sobre los resultados obtenidos y pasos a seguir
- *Participación sobre actividades de discusión de avances de la PP.

FIRMA DEL TUTOR:



Universidad Nacional de Tucumán
 Facultad de Ciencias Económicas
 Instituto de Administración
 Práctica Profesional Licenciatura en Administración



SEGUNDO INFORME DE AVANCE PRACTICA PROFESIONAL LEA

Título del Trabajo:

Elaboración de una matriz del conocimiento de los puestos de trabajo críticos en la fábrica Arcor – Planta Misky

Alumno: Antúnez Chaúd Marcelo Daniel

Tutor: Darterio Humberto

PRIMER CUATRIMESTRE AÑO 2019:

- *Participación en reunión de discusión de la PP.
- *Lectura del libro Fundamentos de Gestión del Conocimiento – Santiago Pereda Martin – Francisca Berrocal Berrocal.
- *Reunión con tutor.
- *Reunión con personal de RRHH de la fábrica para determinar los pasos a seguir.
- *Reunión con tutor.
- *Actividad de transferencia en clase de Administración de RRHH FACE UNT.
- *Consolidación de los datos a la matriz.
- *Primera participación de reunión de discusión de la PP.

FIRMA DEL TUTOR:



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



TERCER INFORME DE AVANCE PRACTICA PROFESIONAL LEA

Título del Trabajo:

Elaboración de una matriz del conocimiento de los puestos de trabajo críticos en la fábrica Arcor – Planta Misky

Alumno: Antúnez Chaúd Marcelo Daniel

Tutor: Darterio Humberto

SEPTIEMBRE / OCTUBRE 2019:

- Segunda Participación de reunión de discusión de la Práctica Profesional.
- Reunión con Tutor.
- Dictado de capacitación por materia.
- Visita a la Fabrica para reunión con el personal de Recursos Humanos y Calidad.
- Visita a la fábrica con motivo de reunión con el departamento de SGI, MAPHI y Producción.
- Consolidación del trabajo de campo de la Práctica Profesional.
- Participación de la charla “Aportes a la construcción del conocimiento científico en sociología desde el enfoque cualitativo de investigación” (Taller de metodología de la investigación - abril 2019)



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



CUARTO INFORME DE AVANCE PRACTICA PROFESIONAL

LEA

Título del Trabajo:

Elaboración de una matriz del conocimiento de los puestos de trabajo críticos en la fábrica Arcor – Planta Misky

Alumno: Antúnez Chaúd Marcelo Daniel

Tutor: Darterio Humberto

NOVIEMBRE 2018:

***Elaboración del Informe Final PP**

***Reunión con el Tutor**

***Participación de la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

***Envió del Informe Final PP**

FIRMA DEL TUTOR

TRABAJO DE FINAL
Práctica Profesional
Antúnez Chaud Marcelo Daniel

INDICE:

| | |
|--------------------------------------|----|
| RESUMEN..... | 25 |
| INTRODUCCION..... | 25 |
| PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN..... | 26 |
| PROBLEMA..... | 26 |
| OBJETIVOS..... | 27 |
| MARCO TEORICO..... | 27 |
| DISEÑO METODOLOGICO..... | 28 |
| TRABAJO DE CAMPO..... | 29 |
| CONCLUSIONONES FINALES..... | 45 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 45 |

RESUMEN:

En la actualidad se escucha hablar con mucha frecuencia que el gran capital de las empresas ya no lo forma su infraestructura, producción o tecnología, sino que muchas optaron por cambiar ese paradigma y sostener que su verdadero capital son las personas. Estas que día a día colaboran para que las organizaciones crezcan sosteniblemente en el tiempo gracias a su trabajo eficaz y eficiente.

Si consideramos a las personas nuestro mejor capital, las empresas deben depositar en ellas todos sus esfuerzos para que estas se sientan satisfechas en sus puestos de trabajo y desarrollen en ellos excelentes habilidades y nuevas mejoras.

Es por esto que si conocemos como trabajan nuestros colaboradores, que tareas son las que mejor ejecutan o cuales son aquellas a las que consideramos como críticas en su puesto, trabajando sobre ellas implementamos una evaluación de desempeño y por ultimo un plan de acción para mejorarlas, lograremos así que su rendimiento sea cada vez mayor y paralelamente nuestros objetivos sean alcanzados.

PALABRAS CLAVES:

Personas, Conocimiento, Matriz, Capacitación, Puestos de trabajo críticos, Plan de acción.

INTRODUCCIÓN:

Uno de los grandes desafíos de una organización es que se encuentre alineada con su estrategia empresarial, y al hablar de estrategia muchas organizaciones la desarrollan en base a sus actividades comerciales o financieras, pero muy pocas son las que impulsan una estrategia basada en las políticas de recursos humanos. El mercado de las organizaciones cada vez se encuentra más exigente, en donde sus empleados deben desarrollar mayores competencias tanto personales como profesionales.

Para poder implementar competencias en los empleados es necesario por ejemplo conocer cuáles son los puestos críticos que poseen un gran impacto sobre el desarrollo adecuado en la producción, determinar el grado del conocimiento, habilidades y rapidez para solucionar los problemas que tienen sus colaboradores y en base a ese resultado serán las políticas que se desarrollaran para mejorar el rendimiento laboral y así poder cumplir con los objetivos propuestos.

Presentación de la Organización elegida:

La empresa elegida para llevar a cabo esta investigación es, La empresa ARCOR. Fue fundada en 1951 en la ciudad de Arroyito, Córdoba- Argentina, con el objetivo de elaborar alimentos de calidad accesibles para consumidores de todo el mundo. La empresa Arcor cuenta con muchas plantas tanto en nuestro país como en el exterior, la planta en la que se desarrolla este trabajo es en la planta Misky Ubicada en la Reducción departamento de Lules Provincia de Tucumán. En el año 1960 Arcor compra la marca de caramelos MISKY y diez años después se construye la fábrica de golosinas ubicada en la Reducción, donde en la actualidad esta planta se especializa en la elaboración de caramelos masticables, caramelos duros, chupetines y turrone.

Hoy en día el Grupo Arcor es la principal empresa de alimentos de la Argentina, el primer productor mundial de caramelos y el principal exportador de golosinas de Argentina, Brasil, Chile y Perú, a través de Bagley Latinoamérica S.A, la sociedad conformada con el Grupo Danone para los negocios de galletas, alfajores y cereales en Latinoamérica, es una de las empresas líderes de la región.

PROBLEMA:

En las organizaciones existen muchos puestos de trabajos según sea el sector en donde el empleado este asignado. Cuando su puesto está en la producción de productos, esto implica conocer en profundidad y detalladamente la materia prima, las maquinarias y todas aquellas herramientas que se combinan para llevar adelante su trabajo diario. Al pasar los años muchos empleados dejan de lado ciertos procedimientos y llegan a olvidar ciertos conocimientos que son de real importancia en su labor. Además, en un puesto de trabajo es necesario conocer el grado de formación requerida que se necesita, el tiempo de permanencia para empezar a considerar su desempeño satisfactorio, la disponibilidad de esa mano de obra en el mercado y el impacto de su vacancia. Es ahí en donde es necesario identificar el grado del conocimiento que presentan los empleados de esos puestos denominados críticos para la organización.

OBJETIVOS:**OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar una matriz del grado de conocimientos de los 4 puestos de trabajos bajo la denominación de críticos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Conocer el conocimiento que poseen los empleados en la planta.

Determinar las GAPS (brechas entre lo estándar y lo real)

Elaborar planes de capacitación para los operarios con grados de conocimientos inferiores.

MARCO TEORICO:

En cuanto al marco teórico de este trabajo queremos conocer: ¿Qué es un Puesto Crítico para la organización bajo estudio? ¿Qué es una matriz de conocimiento? ¿Qué es una evaluación de desempeño? Y luego, ¿Qué es la capacitación? Y ¿Cuáles son los componentes de su ciclo?

Al definir cuáles son los puestos de la empresa bajo la denominación de “Críticos”, se deben tener en cuenta dos principales aspectos, uno referido con temas específicos de la planta como ser la seguridad, la calidad, las operaciones y el medio ambiente. El segundo aspecto es sobre la vulnerabilidad del puesto en materia de la formación requerida, su curva de aprendizaje, la oferta del mercado y el impacto de su vacancia. Cada uno de los ítems antes mencionados contiene a su vez un nivel de criticidad siendo el 1 el más bajo y 5 el de mayor grado. Una vez analizados los distintos puestos se llega a la conclusión de que aquel puesto con un nivel de criticidad promedio entre 5 y 4 es altamente crítico, si es de 3 existe un grado medio de criticidad y de 2 a 1 un nivel de baja criticidad.

Según Ana P. de Quiroga, nos dice que: “Una matriz del conocimiento es la modalidad con la que cada sujeto organiza y sintetiza el universo de su experiencia y conocimiento. Una matriz construye nuestra trayectoria de aprendizaje sintetizando y conteniendo en cada aquí y ahora nuestras potencialidades y nuestros obstáculos. Las matrices no constituyen una estructura cerrada, sino que en tiene movimientos susceptibles que suelen modificarla”.

Al momento de hablar de evaluación de desempeño Idalberto Chiavenato nos dice que: “La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial desarrollo. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa. La evaluación del desempeño sirve para definir y desarrollar una política de RRHH acorde con las necesidades de la organización”.

Según Chiavenato: “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de los

objetivos fijados”. Chiavenato menciona los siguientes componentes que se deben tener en cuenta al momento de realizar un proceso de capacitación: Insumos, Proceso, Productos y retroalimentación.

DISEÑO METODOLOGICO:

Para elaborar el diseño metodológico de esta investigación se tiene en cuenta que existen 4 puestos críticos que son ocupados por 89 empleados ellos son, Cocinador 32 , Troquelador 15 , Balancero 34 y preparador de almíbar 4. Las personas encargadas del desarrollo de este trabajo estarán compuestas por colaboradores dependientes de las oficinas de recursos humanos, MAPHI, Calidad y SGI.

El enfoque que se utilizara en esta es investigación es el mixto, es decir, tanto cualitativo como cuantitativo. La técnica que se implementara para obtener el grado del cocimiento será a través de evaluaciones en las que se examinara a cada uno de los empleados respecto a temas de seguridad e higiene, gestión de calidad y seguridad alimenticia, conocimientos esperados del puesto y conocimiento sobre el SGI y normas ISO.

El método a usar será particular mediante la observación e investigación acción al momento de determinar si el conocimiento de los operarios cumplió con la expectativa del plan de capacitación.

El plan de acción para este diseño metodológico consistirá en las siguientes etapas:

- Reuniones con jefes de las distintas áreas
- Confección de exámenes
- Evaluación de exámenes
- Análisis de los resultados
- Consolidación de la matriz
- Análisis de los datos de la matriz y detección de necesidades
- Elaboración y dictado del plan de capacitación

TRABAJO DE CAMPO

Resultados del Trabajo de Campo

Diagnostico

Etapa I Análisis Situacional:

Como se mencionó anteriormente el presente trabajo se desarrolló en la fábrica Arcor Planta Misky, el ingreso a la misma fue por un programa de pasantías en la cual las actividades de esta se desarrollaron diariamente en el sector de administración. Las funciones de este departamento no se ejecutaron aisladamente, en ocasiones se trabajaba mancomunadamente con el departamento de recursos humanos. Al momento de presentar el plan de trabajo de trabajo, decidimos involucranos aún más con este departamento, por tal motivo nos presentaron la situación en la que el personal se encontraba a punto de realizar una matriz para conocer el grado de los conocimientos de los empleados de la planta de golosinas bajo la denominación de los puestos críticos.

Se procedió primeramente a una serie de reuniones con los analistas de recursos humanos y jefes de área para bajar los lineamientos sobre los pasos a seguir en el conformado de la matriz. De ellas principalmente se llegó a:

- La importancia y el uso de la matriz.
- Determinar cuáles son los puestos críticos.
- La definición de los puestos.
- Conocer el Procedimiento Corporativo del armado de la matriz.
- Las materias en las que se evaluarían.
- Las formas y tiempo de las evaluaciones.
- Análisis, consolidación y posterior detección de capacitaciones.
- Dictado de las capacitaciones.

Etapa II: La importancia y el uso de la matriz

Una matriz en si es un conjunto de datos ordenados que nos muestra y arroja cierta información, en esta oportunidad se busca encontrar el porcentaje de conocimiento en determinadas materias a evaluar. Esta información en si no nos dice mucho, la importancia radica en cómo es gestionada y las decisiones que se toman a partir de ella.

Es importante conocer la situación de cada empleado para determinar que tanto conoce y cómo se comporta en su trabajo diario, entre otras cosas nos permitirá además conocer las brechas del conocimiento que el empleado posee entre lo que la empresa desea y entre lo que realmente el personal tiene.

ETAPA III: DETERMINACION DE LOS PUESTOS CRITICOS

Los analistas de recursos humanos de la planta nos brindaron una matriz ya elaborada sobre los puestos críticos.

Un puesto crítico para esta empresa se basa especialmente en dos aspectos uno de ellos es sobre “La Planta”, en la que abarcan conceptos como ser:

La seguridad: Calificando el grado en que las tareas y operaciones que realiza el empleado atentan contra la salud e integridad de el mismo y de terceros.

Las Operaciones: se refiere a la complejidad de las tareas que gestiona el puesto, los problemas con los que el ocupante del puesto debe enfrentarse.

El Medio Ambiente: en función al grado de contaminación de efluente y generación de residuos que se pueden ocasionar en el puesto.

La Calidad: Se refiere al impacto en la calidad del producto en función a la etapa del proceso.

Respecto al segundo aspecto al determinar un puesto critico es “La Vulnerabilidad” que hace al puesto en sí y se encuentra englobado por aspectos como ser:

La Formación: Preparación académica y/o experiencia requerida para un desempeño satisfactorio.

El Tiempo de Desempeño: es el tiempo requerido para que el ocupante del puesto tenga un desempeño satisfactorio.

La Oferta en el Mercado: es el grado de dificultad para reclutar el perfil de acuerdo a la oferta y/o demanda en el mercado.

Cada uno de los ítems que se encuentran en los dos aspectos que hacen a un puesto critico se encuentran a su vez en distintitos niveles de criticidad, desde 1 como menos crítico a 5 como el nivel más crítico. A su vez tomando el nivel de criticidad baja si sus valores están entre 1 y 2, media si es 3 y alta 4 y 5.

Matriz de los Puestos Críticos:

| <i>Matriz puestos críticos</i> | | | | | | | | | | |
|--------------------------------|-----------|---------|-------------|----------------|---------------------|----------------------|-------------------|------------------|-----------|---------------------|
| Descripción Posición | Planta | | | | Vulnerabilidad | | | | Resultado | Nivel de criticidad |
| | 15% | 15% | 15% | 15% | 10% | 10% | 10% | 10% | | |
| | Seguridad | Calidad | Operaciones | Medio ambiente | Formación requerida | Curva de aprendizaje | Oferta de mercado | Impacto vacancia | | |
| Op. Cocinador | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | Alta |
| Op. Maq. Troqueladora | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | Alta |
| Op. Balancero | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | Alta |
| Op. Preparador Almíbar | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | Alta |

De esta manera se dieron a conocer los cuatros puestos críticos de la planta ellos son:

- *Cocinador
- *Troquelador
- *Balancero
- *Preparador de Almíbar.

Etapa IV: La definición de los Puestos

Al conocer cuáles son los puestos críticos que vamos a estudiar, es importante conocer su significado y la implicancia con el riesgo, es decir que características hacen a su puesto:

Troquelador:

Es la operación mecánica en la que la masa del caramelo ya sea duro o blando transita por una cinta, hasta darle la forma y el corte del producto correspondiente. Su objetivo es Operar el funcionamiento de los equipos de conformado y controlar que el producto cumpla con las especificaciones según instructivo el vigente.

El puesto posee un riesgo mayor en los accidentes ambientales debido a que exige cuidados, prevenciones intensas y constantes.



Fotografía del Troquelador

Preparador de Almíbar:

Es la persona encargada de preparar los distintos tipos de almibares y rellenos cumpliendo con las especificaciones en cuanto a recetas e instructivos de preparación, en la cantidad suficiente y tiempo necesario.

El riesgo en el puesto es mayor, exige cuidados y prevenciones intensas y constantes.



Fotografía Preparador de Almíbar

Balancero:

Es el encargado de fraccionar el semielaborado en unidades comerciales con las cuales se forman las unidades de venta. Realizando las operaciones en el equipo manteniendo bajo control las variables del proceso y atributos de calidad para que el proceso de envasado del producto cumpla con las especificaciones.

Su riesgo ambiental también es mayor, exigiendo los cuidados y prevenciones intensas y constantes.



Fotografía de la Balanza

Cocinador:

Es la persona que Prepara los distintos tipos de masa según sea caramelo blando o duro, logrando un producto uniforme que cumpla con las especificaciones utilizando en el proceso todos y cada uno de los recursos disponibles.

El puesto posee un riesgo mayor en los accidentes ambientales debido a que exige cuidados, prevenciones intensas y constantes.



Fotografía del Cocinador

ETAPA V: Elaboración de los exámenes:

Al momento de desarrollar las reuniones correspondientes se establecieron las materias sobre las cuales los empleados necesitarían ser evaluados. Entre ellas podemos mencionar a las de Calidad, MAPHI, Producción y SGI. Al evaluar la calidad se busca que el operario conozca cuales son los puntos críticos de control, sus controles y los tipos contaminantes de la materia prima, entre otros aspectos que hacen a la inocuidad del producto.

Con respecto a MAPHI, que es el departamento de seguridad e higiene se busca determinar cuáles son los elementos de protección personal que corresponden a cada uno de los cuatro puestos analizados y también que elementos de bloqueos son utilizados al momento de detectar arreglos o limpieza.

El área de producción se basó en evaluar los pasos para el arranque de los equipos, los instrumentos que se utilizan para medir y controlar el proceso productivo y por último que acciones debería seguir al realizar determinada tarea.

Los exámenes según el instructivo corporativo de la empresa nos brindaba la opción de desarrollarlo según evaluaciones escritas con múltiples opciones, preguntas a contestar con pocas palabras o también a través de auditorías en el puesto utilizando un check list de guía.

La forma a utilizar fue a través de gráficos para que el operario se sienta más formalizado con las preguntas al momento de contestar, de opción múltiple, de unir con flechas y también de ordenar con números, entre otras.



Fotografía del Momento de la toma de exámenes

ETAPA VI: EVALUACION DE LOS EXAMENES

Una vez confeccionados todos los exámenes previa verificación de los mismos por parte del personal de la materia y el de recursos humanos, se procedió a la organización de la toma de exámenes. La misma se desarrollaron durante la mañana de tres sábados seguidos, con la presencia aproximada de grupos de 30 o más empleados.

Las evaluaciones se realizaron en la sala de conferencias como en el comedor de la fábrica. Una vez presentes todos los empleados asignados a cada sábado se procedió a comentarles el motivo de su presencia, informando que esta evaluación era parte de un procedimiento corporativo con el fin de solo conocer el conocimiento actual de sus empleados para poder tomar medidas futuras de capacitación sin tener como objetivo algún proceder contra ellos, solo acciones para poder mejorar día a día con las actividades diarias del puesto.

Por parte de los empleados, tomaron una actitud positiva al momento de participar de la toma de los exámenes con algunas dudas que hacían a las preguntas en si o como la forma de contestarlas.

Una vez terminados los encuentros de la correspondiente evaluación se procedió junto a los exámenes testigos a la corrección de cada uno de ellos. El puntaje fue de 0 si contesto incorrectamente, de 0,5 si más del 60 % de la respuesta era correcta y 1 si la respuesta estaba correcta en su totalidad.

ETAPA VII: ELABORACION DE LA MATRIZ DE LOS PUESTOS CRITICOS

- La matriz fue elaborada según sea el puesto crítico, colocando el nombre, apellido y legajo del empleado. A su vez se colocaron las preguntas correspondientes de la materia evaluada con sus calificaciones. En el sector de arriba se colocaron las letras H (HABILITADO) con nota mayor al 60% y NH (NO HABILITADO), si las calificaciones fueron menos del 60 % del total. En la parte inferior se validaron los porcentajes y colores como por ejemplo si el empleado obtuvo resultado de 0% a 49% = NO SABE (color rojo), si fue de (50% a 69%) = SABE CON AYUDA (color amarillo) y si el resultado fue entre el 70% y el 100 % = SABE (color verde). Por último, si el empleado obtuvo una calificación total por materia superior al 80% y ninguna materia por debajo del 70% el mismo se encuentra bajo la denominación de MAESTRO y tiene la capacidad para enseñar a sus compañeros.

| Críticidad del conocimiento | MAHPI | Promedio General | JUAN ALFREDO AMAYA 021517 | JOSE AVELINO JUAREZ 020752 | JORGE ANTONIO ACOSTA 021341 |
|-----------------------------|--|------------------|------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|
| | | B | 1- EPP Operación Manual | 90% | 1 |
| A | 2- Puente a punto | 80% | 1 | 1 | 1 |
| A | 3- Limpieza | 100% | 1 | 1 | 1 |
| B | 4- ¿Qué elementos de bloques se necesita para limpieza? | 90% | 1 | 1 | 1 |
| B | 5- ¿Qué elementos de bloques se necesita para reparación? | 100% | 1 | 1 | 1 |
| B | 6- ¿ Que elementos de bloques se necesita para gestión? | 95% | 1 | 0.5 | 1 |
| A | 7- ¿Cuál es el peso recomendado para levantar una carga? | 90% | 1 | 1 | 1 |
| A | 8-¿ Cual es el modo correcto de levantar una carga? | 90% | 1 | 1 | 1 |
| B | 9- Personas que manipulan una carga | 90% | 1 | 1 | 1 |
| | Promedio Area | 92% | 100% | 72% | 100% |
| | Porcentaje de Cumplimiento Parcial | 80% | 100% | 72.2% | 100% |
| | H: Habilitado a Operar (% total igual ó mayor a 71% y ninguna materia criticidad "A" por debajo del 51%) - NH: No Habilitado a Operar (% total menor a 71% ó alguna materia criticidad "A" por | Maestro | Maestro | Sabe | Maestro |

Fotografía de la matriz

ETAPA VII: ANALISIS DE LOS RESULTADOS

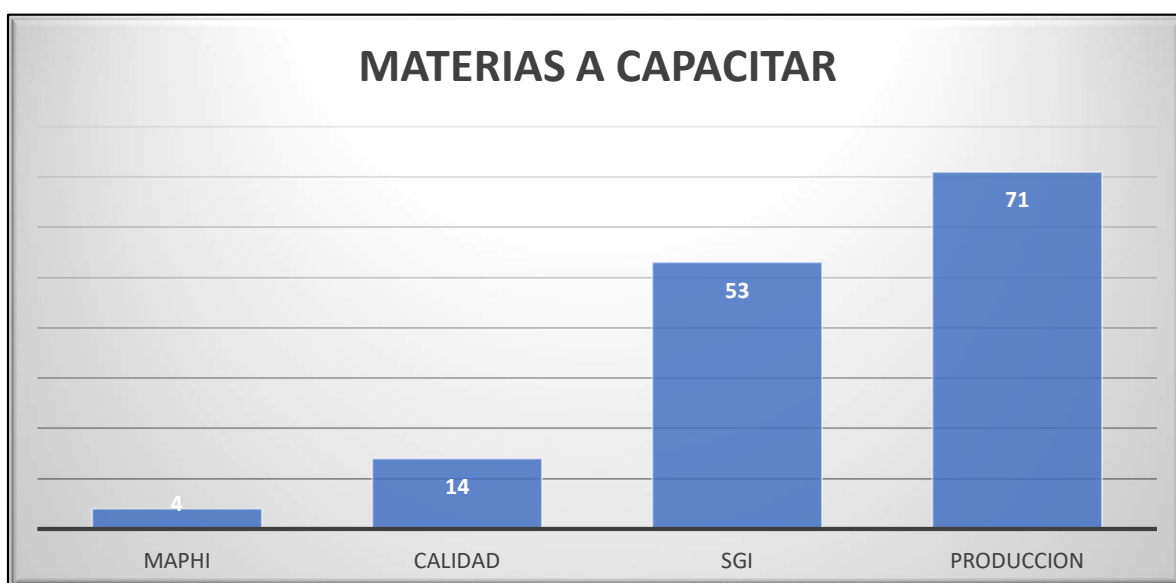
Una vez que los datos fueron consolidados en la matriz y a su vez separados por materias, puestos y las correspondientes identificaciones de los operarios, empezamos a analizar por separado cuales fueron los resultados que nos brindaba la matriz.

Como primer análisis se observaron que la gran mayoría de los empleados tuvieron una calificación alta en las preguntas sobre MAPHI, a lo cual le atribuimos las constantes capacitaciones que son brindadas durante todo el año. Como puntos desfavorables determinamos que las respuestas referidas a producción y calidad no fueron las esperadas, ya que muchos empleados no supieron contestar con precisión los pasos que son requeridos, por ejemplo, para arrancar los equipos o cuales son los puntos críticos de control.

Como así también en su gran mayoría hubo empleados que no supieron contestar las preguntas de SGI, atribuyéndosele este resultado a poco repaso de la política del sistema.

Para un análisis más detallado y preciso sobre los resultados de la matriz presentaremos a continuación cada una de las materias y la cantidad de empleados que se los tuvo en cuenta al momento de realizar las capacitaciones, cabe destacar que son aquellos que obtuvieron una denominación de NO SABE y SABE CON AYUDA:

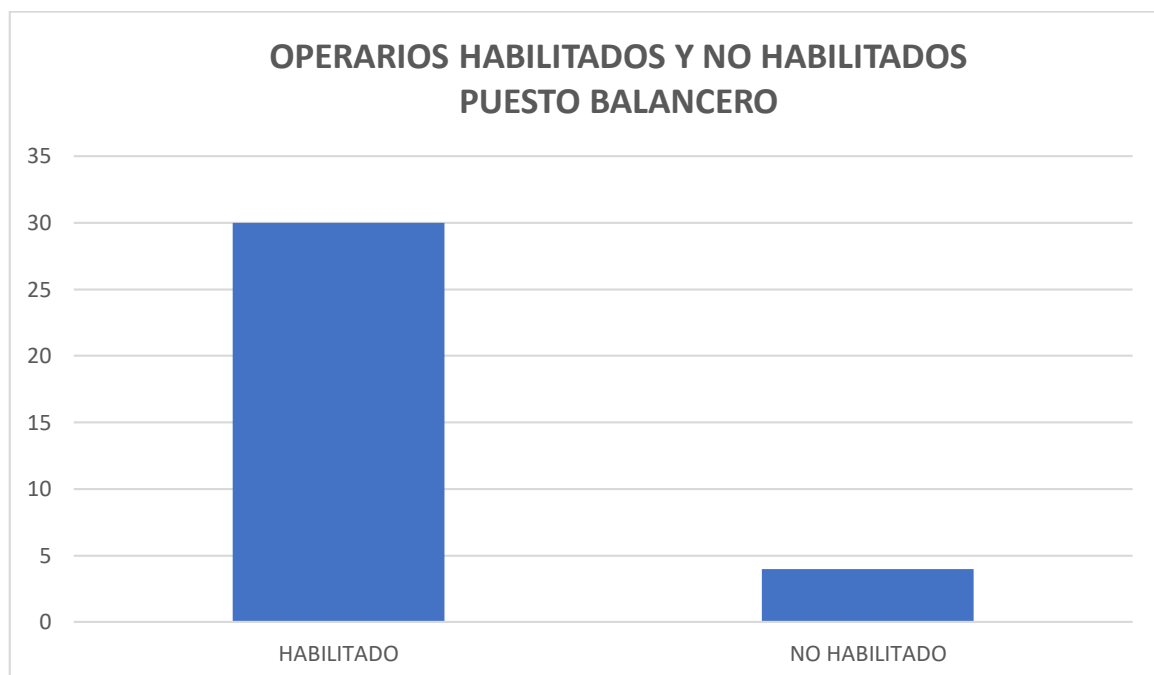
- *Producción: 71 Operarios
- *Materia SGI: 53 Operarios
- *Materia Calidad: 14 Operarios
- *Materia MAPHI: 4 Operarios



ETAPA VIII: DETERMINAR LAS GAPS

Uno de los objetivos específicos de este trabajo fue conocer los gaps, es decir la brecha entre lo que se desea tener de conocimientos en el puesto para que un empleado se encuentre habilitado y lo que la realidad muestra, es decir la realidad que nos dio a conocer las distintas evaluaciones que se realizaron y que sus resultados se vieron plasmados en la matriz.

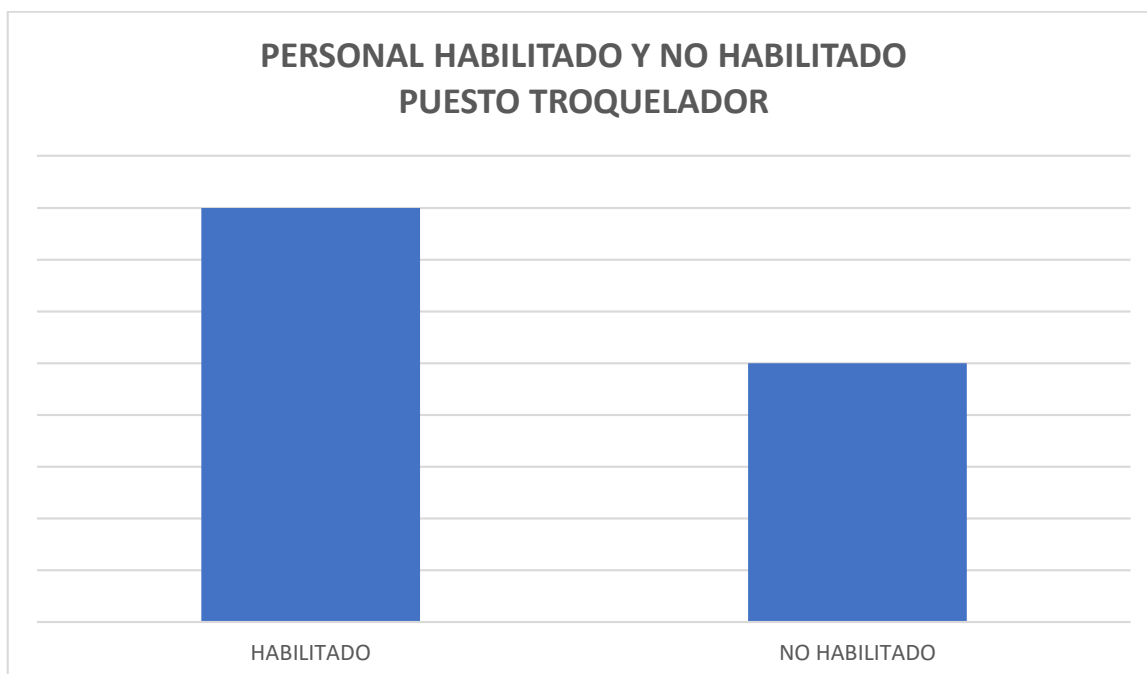
Al hablar del puesto de balancero determinamos que 30 de sus operarios están habilitados para operar y que tan solo 4 de ellos son lo que se encuentran bajo la denominación de no habilitado.



El personal del puesto del puesto de Cocinador que estuvo bajo evaluación fue en total 32 personas, las cuales 26 se encontraron habilitadas a ocupar su puesto y el resto no habilitadas.



Con respecto al puesto de Troquelador, de un total de 15 empleados, 11 son los que se encontraban hasta ese momento como habilitados y 4 como no habilitados.



Por último, el puesto que contiene menor cantidad de operarios en su puesto, estamos hablando del Preparador de Almíbar contiene en su plantel todos Habilitados.



EPATA IX: DESARROLLO DE LOS PLANES DE CAPACITACIONES

Luego de conocer con precisión y detalle los resultados que nos brindó la matriz, fue en ese momento que a través de reuniones con los jefes de sector y el personal de recursos humanos se empezaron a bajar los lineamientos a seguir para llevar a cabo las capacitaciones.

Como primera medida en ese momento, se había llegado a la decisión que todas las áreas iban a seguir un mismo paso para desarrollar las capacitaciones, pero frente a la marcha del día a día, algunos jefes de las materias evaluadoras decidieron tomar planes de acciones distintos.

Entre ellos el personal a cargo de la materia del sistema de gestión integral de la empresa (SGI), decidieron capacitar a todos los empleados de cada uno de los puestos durante un mes. Estas capacitaciones estuvieron a cargo de los líderes del puesto, los cuales se dirigían a la línea de producción donde se encontraba un operario y durante el lapso de tiempo de 15 minutos repasaban a través de una LUP (lección de un punto) la política del sistema de gestión integral, la cual se compone de desarrollar las condiciones básicas de los equipos, la reducción de los fallos mediante el mantenimiento, la disminución de los defectos en la calidad del producto, la revisión de los estándares definidos para buscar la integración y optimizar los tiempos de producción y por último la autogestión por parte del empleado.

Luego de realizar la LUP a todo el personal, decidimos evaluar solamente a aquellos empleados en los que la matriz nos dio los resultados como NO SABE o SABE CON AYUDA, para que de esta forma el conocimiento haya sido repasado y nuevamente aprendido. La forma que se utilizó fue igual que al momento de la capacitación, es decir, dirigirse a la línea con la política y repasar cada uno de sus puntos.

Con respecto a las materias de Calidad, MAPHI y Producción se desarrollaron las capacitaciones de la misma forma.

En el mes de octubre los jefes de línea de cada área, nos solicitaron el listado de aquellos operarios con calificaciones bajas. Una vez conocido el mismo se procedió a la capacitación en el lugar de trabajo con el personal afectado.

Al momento de estar en la línea de producción el personal de la materia repasó las preguntas del examen en las que el operario no obtuvo una respuesta satisfactoria junto con los documentos correspondientes que formaron parte de la pregunta, por ejemplo, en las capacitaciones de calidad se utilizó el documento RE-OPE-03-0102-00001-2012, el cual contiene el registro de limpieza y sanitización del equipo. Este tipo de documentos permitía que el empleado pueda asimilar mejor el conocimiento a través de la teoría como en la práctica al momento de ejercerlo en su puesto de trabajo

CONCLUSIONES:

Como parte final queda demostrada la importancia de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones, la cual permite a las empresas determinar con una fuerte convicción las herramientas necesarias para ejecutar planes de mejoras a corto y largo plazo.

La gestión del conocimiento además no solo en este trabajo dio a conocer su relevancia en las distintas formas en la que se lo expuso sino también, en que, si el conocimiento en las personas es gestionado a través de evaluaciones, mediciones y un plan de seguimiento se pueden lograr importantes cosas.

Los empleados de las empresas además necesitan el acompañamiento constante del personal de recursos humanos y demás áreas, ya que como se dijo en un comienzo son el mayor capital dentro de una organización. Son los responsables de ejecutar las tareas que hacen grande a una unidad de negocio.

Bibliografía:

- * Matrices del conocimiento, constitución del sujeto en el proceso del conocimiento. Año de edición 1991. Ana P. de Quiroga
- * Administración de recursos humanos El capital humano en las organizaciones Novena Edición. Idalberto Chiavenato.
- *Fundamentos de gestión del conocimiento. Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal. Año de edición 2002

