



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

**FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL
COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DESARROLLO DE MATRIZ ILUO PARA EL ÁREA DE
CONVERSIÓN EN LA EMPRESA PRODUCTOS FAMILIA SANCELA DEL
ECUADOR S.A”**

Realizado por:

VERÓNICA VALERIA VIERA ARMIJOS

Director del proyecto:

Mg. Gabriela Dueñas

Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quito, 20 de agosto de 2019

DECLARACIÓN JURAMENTADA

Yo, Verónica Valeria Viera Armijos, con cédula de identidad # 180438120-8, declaro bajo juramento que el presente trabajo desarrollado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado a calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.



Verónica Valeria Viera Armijos
C.C.: 180438120-8

DECLARATORIA

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
FACULTAD DE CIENCIAS DEL TRABAJO Y DEL COMPORTAMIENTO
HUMANO**

Trabajo de Titulación Maestría en Gestión del Talento Humano titulado:

**“DESARROLLO DE MATRIZ ILUO PARA EL ÁREA DE CONVERSIÓN EN
LA EMPRESA PRODUCTOS FAMILIA SANCELTA DEL ECUADOR S.A”**

Realizado por:

VERÓNICA VALERIA VIERA ARMIJOS

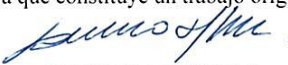
Como requisito para la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Ha sido dirigida por el profesor

GABRIELA DUEÑAS

quien considera que constituye un trabajo original de su autor



GABRIELA DUEÑAS

DIRECTOR


Quito, Julio 2019

Los Profesores Informantes:

(Alfonsina Rodríguez)

(Marco Pullas)

Después de revisar el trabajo presentado, lo han calificado como apto para su defensa oral ante el tribunal examinador



ALFONSINA RODRIGUEZ



MARCO PULLAS

Quito, Julio 2019

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto a mi esposo Adrián y a mis hijos Emilio y Benjamín quienes han sido mi motor y mi compañía durante todo este tiempo para cumplir mi meta.

A mis padres y hermanos quienes me han motivado siempre a seguir adelante y que con su gran apoyo he logrado ser la persona que soy, inculcando siempre grandes valores como la honestidad, el respeto y la transparencia los mismos que me han llevado alcanzar grandes éxitos no solamente en mi vida personal sino en mi vida laboral.

Quiero dedicar este proyecto a tres líderes que han marcado mi vida tanto el personal como en lo profesional el primero Dios, Alexis Becdach y Elias Naranjo, quienes han sabido guiar siempre mi camino por el sendero del bien y mostrarme que la vida te traerá grandes satisfacciones si te esfuerzas y eres valiente.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme alcanzar todos mis sueños y anhelos si voy siempre de su mano.

A toda mi familia por ser ese pilar fundamental durante todo el transcurso de mi vida, especialmente por el cuidado y cariño para mis hijos durante toda esta etapa de estudios.

A los directivos de la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A, quienes me han abierto las puertas para poder realizar el presente estudios y han sido quienes me han incentivado para alcanzar uno de mis sueños.

ÍNDICE

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
CAPÍTULO I	6
1.1 INTRODUCCIÓN:	6
1.1.1 Objetivo General	8
1.1.2 Objetivos específicos:	8
1.2 MARCO TEÓRICO	8
1.2.1 Marco Conceptual	8
1.2.1.2 Gestión del Conocimiento	8
1.2.1.3 Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional	11
1.2.1.4 Estrategias de Gestión de conocimiento	11
1.2.1.5 Procesamiento del Conocimiento	12
1.2.1.6 Procesamiento Organizacional	12
1.2.2 MARCO REFERENCIAL	13
1.2.2.1 Velocidad de la conectividad	13
1.2.2.2 Ciclo de Vida del Conocimiento (CVC)	14
1.2.2.3 Proceso de la Gestión del Conocimiento según William R. King	15
1.2.2.4 Modelos aplicados a la Gestión del conocimiento	16
1.2.2.5 Modelo de Arthur Andersen (1999)	18
1.2.2.6 Herramientas de la Gestión del Conocimiento	20
1.2.3 MARCO HISTÓRICO	22
1.2.3.1 Conocimientos y Habilidades	23
1.2.3.2 Conocimiento	23
1.2.3.3 Habilidad	24
1.2.3.4 Lean Manufacturing	25
1.2.3.5 Toyota Manufacturing System	25

1.2.3.6 TWI.....	28
1.2.3.7 Resultados de TWI.....	29
1.2.4 MARCO LEGAL.....	30
CAPÍTULO II	33
2.1 METODOLOGÍA.....	33
2.1.1 Tipo de estudio.....	33
2.1.2 Población de Estudio y Demografía.....	36
3.1.1 Diseño de Matriz ILUO.....	39
3.1.2 PASOS PARA CONSTRUCCION MATRIZ ILUO	39
3.1.3 Escala de clasificación:	40
3.1.4 Nivel del equipo	41
3.1.5 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN.....	41
3.1.6 RUTA MATRIZ - ILUO.....	42
CAPITULO III.....	42
3.1 PROPUESTA FINAL MATRIZ ILUO.....	42
CAPÍTULO IV	43
4.1 CONCLUSIONES.....	43
4.2 RECOMENDACIONES:.....	44
BIBLIOGRAFIA:	45
ANEXOS:.....	47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1 Estrategia de gestión del conocimiento	13
Ilustración 2 Proceso de la gestión del conocimiento.....	16
Ilustración 3 Modelo Nonaka y Takeuchi	18
Ilustración 4 Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi.....	18
Ilustración 5 Modelo Andersen	20
Ilustración 6 Modelo Toyota	28
Ilustración 7 Organigrama Funcional Grupo Familia.....	35
Ilustración 8 Organigrama de Cargos Conversión.....	36
Ilustración 9 Ausentismo 2018 – Conversión.....	38
Ilustración 10 Ausentismo 2019 - Conversión.....	38
Ilustración 11 Objetivos ILUO.....	39
Ilustración 12 Parámetros de Calificación ILUO.....	41
Ilustración 13 Ruta ILUO.....	42
Ilustración 14 Matriz ILUO.....	43
Ilustración 15 Perfil Operador Ensacadora.....	47

Ilustración 16 Perfil Operador Formadora _____	48
Ilustración 17 Perfil Operario Cortadora _____	49
Ilustración 18 Perfil Operador Ensacadora _____	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias Operador Empacadora _____	37
Tabla 2 Conocimientos Técnicos Operador Empacadora _____	37

RESUMEN

El presente proyecto tiene por objetivo proponer el diseño de una matriz de desarrollo de competencias y habilidades en los operadores de máquinas de producción perini 6 y perini 10 del área de conversión en la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A dedicada a la producción y comercialización de productos de higiene personal.

La matriz tiene como nombre ILUO la que posee un estructurado sistema de capacitación y evaluación que busca obtener personal entrenado para desarrollo de varias actividades como back up en operación de maquinaria. Una adecuada construcción de la matriz permitirá obtener beneficios como la disminución y rotación de personal, mejora en el sistema y método de trabajo, reducción en tiempo de aprendizaje entre otros.

En el ámbito de la salud y seguridad ocupacional, la matriz busca aportar con acciones de mejora a la disminución del índice de accidentes causados por falta de entrenamiento en cargos nuevos.

Para el presente proyecto se tomó como modelo al Sistema de Producción Toyota, el cual tiene como objetivo la excelencia operacional en procesos productivos buscando alcanzar los más altos niveles de calidad en la fabricación de producto y la optimización en tiempos de producción. Una correcta identificación de habilidades en los colaboradores permitirá aprovechar al máximo el potencial del talento humano. El adecuado manejo de la herramienta facilitará a los líderes diseñar una ruta de aprendizaje en base a la realidad del cargo, de igual forma podrá tomar decisiones de forma objetiva y oportuna cuando el proceso lo requiera.

Palabras claves: Competencias, habilidades, calidad, seguridad, capacitación.

ABSTRACT

The purpose of this project is to propose the design of a matrix for the development of skills and abilities in the operators of perini 6 and perini 10 production machines in the conversion area in the company Productos Familia Sancela del Ecuador SA dedicated to the production and commercialization of personal hygiene products.

The matrix is called ILUO, which has a structured training and evaluation system that seeks to obtain trained personnel for the development of various activities such as back up in machinery operation. An adequate construction of the matrix will allow to obtain positive results in the company and in an agile and timely manner.

Another of the benefits that the ILUO matrix seeks to achieve is the reduction of accidents, demotivation in personnel and ignorance of functions when there are changes of position that due to the operability in production become unpredictable.

For this project, the Toyota Production System was taken as a model, which aims at operational excellence in production processes seeking to reach the highest levels of quality in product manufacturing and optimization of production times.

The correct identification of skills in employees will make the most of the potential of human talent. A clear staff evaluation scheme will facilitate leaders to design a learning path appropriate to the reality of the position and their functions, in the same way they can make decisions in an objective and timely manner when the process requires it.

Keywords: Competencies, skills, quality, safety, training.

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN:

El ámbito laboral cada vez se ha vuelto más competitivo, lo que ha provocado desde el aspecto positivo que los profesionales sean capaces de ir innovando las antiguas prácticas para desarrollar el talento humano en las organizaciones. Una de estas prácticas es el desarrollo de habilidades de los colaboradores, esto se ha convertido en un reto que cada vez se vuelve es más complejo.

Los líderes buscan alcanzar resultados ágiles, oportunos y enfocados al cumplimiento de las necesidades de la organización, sin embargo, se han dejado de lado procesos importantes como el desarrollo de competencias al capital humano, enfocándose en el aspecto económico que este representa, lamentablemente aún no se logra visualizar a la capacitación como un gasto sino como una inversión.

Un adecuado manejo del talento humano nos permitirá alcanzar con éxito los objetivos que se han trazado ya sea como líderes de equipo, como área u organización. Obtener personal competente permitirá ser un gran referente a la hora de captar al mejor talento para trabajar en las organizaciones, según estudios actuales uno de los indicadores principales para los aspirantes a una vacante es un atractivo plan carrera que se oferta en el cargo, acompañado de programas de apoyo para estudios y la obtención de certificaciones académicas.

La matriz ILUO es una de las herramientas que se ha utilizado para desarrollar habilidades especialmente en procesos productivos, sin embargo no es restrictiva para su aplicación en procesos administrativos, comerciales u otros, su finalidad es la de conseguir flexibilidad del personal, lograr un crecimiento tanto en conocimientos

técnicos como en motivación personal, capacitarse día a día para que los cambios de puestos de trabajo ocasionados por los diferentes volúmenes de producción o variabilidad de demanda se puedan efectuar sin que la calidad ni la seguridad de las personas se vean afectadas, así como poder efectuar una adecuada rotación de las personas en los trabajos más incómodos, pesados o repetitivos, sin que la calidad se averíe para alcanzar una excelencia operacional.

ILUO es un método de calificación de competencia y habilidad basada en el desempeño, mide también conocimientos, pero éstos son una referencia única de la calidad del producto esperado.

La matriz busca obtener personal competente con habilidades fortalecidas las mismas que serán desarrolladas posterior a un proceso de entrenamiento en el cual los operadores posean la capacidad de aplicación y replica de conocimiento, y que a su vez los líderes de proceso realicen seguimientos periódicos en función de evaluar la madurez, el desarrollo de habilidades y su impacto en el entorno laboral.

Según datos recientes publicados por la OIT, “el resultado de la falta de prevención en riesgos laborales, produce a nivel mundial cada 15 segundos, la muerte de un trabajador a causa de accidentes, enfermedades relacionadas con el trabajo, falta de entrenamiento en operación de máquinas o ascensos a nuevos cargos sin previa capacitación.

1.1.1 Objetivo General

Proponer el diseño de matriz de habilidades para los colaboradores de la maquinas perini 10 y 6 de área de conversión en la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador SA”

1.1.2 Objetivos específicos:

- Determinar los factores que afectan la correcta operación de máquinas perini 6 y perini 10 del área de conversión.
- Evaluar el índice de ausentismo del personal para operación de máquinas perini 10 y perni 6.
- Generar una propuesta de construcción de matriz ILUO para desarrollo de habilidades de los colaboradores de las máquinas de producción.

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 Marco Conceptual

1.2.1.2 Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento no posee una sola definición, en el transcurso del tiempo se han ido mostrando variadas explicaciones, su concepto depende de los diferentes autores, que se enfocan en características específicas:

“La gestión del conocimiento tiene perspectivas tácticas y operativas, es más detallado que la Gestión del Capital Intelectual, y se centra en la forma de dar a conocer y administrar las actividades relacionadas con el conocimiento, así como su creación, captura, transformación y uso. Su función es planificar, implementar y controlar, todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual” (Wiig, 1997).

“La gestión del conocimiento es el proceso que continuamente asegura el desarrollo y la aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes de una empresa con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas” (Andreu & Sieber 1999).

“La gestión del conocimiento es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales”. (Bueno, 1999)

“La Gestión del conocimiento es la adquisición y uso de recursos para crear un entorno en el que la información es accesible a los individuos y en el que los individuos adquieren, comparten y usan dicha información para desarrollar su propio conocimiento y son alentados y habilitados para aplicar su conocimiento en beneficio de la organización” (Harman and Brelade 2000).

El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado la materialización de los bienes o servicios. Según Múnera y Franco (2002), existen dos soportes básicos del conocimiento: Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otros). La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas. (García Fernández & Cordero Borjas, 2008)

De la fusión de estos soportes surge el conocimiento. A medida que la estructura organizacional facilite la sinergia entre la persona y la información, se ira creareando un entorno de conocimiento.

Estudios del conocimiento

Según varios precursores Clásicos de la Teoría del Conocimiento se revela a **Pitágoras** quien ratificaba que el hombre es la medida de todas las cosas, de las que son en cuanto son y de las que no lo son cuando no lo son.

Platón, asevero que la existencia de un mundo lleno de ideas, ya sean invariables o invisibles sobre las cuales posible adquirir un conocimiento verdadero.

Aristóteles menciona que el conocimiento se observa como una adquisición en vía directa, mediante la sustracción o de forma indirecta concluyendo datos nuevos de aquellos ya son conocidos, mediante las reglas de lógica, las mismas fueron expuestas de forma sistemática por primera vez, como apoyo para superar las trampas teóricas de los sofistas quienes eras los expertos en la enseñanza del sentido de las palabras.

La transferencia del conocimiento en las organizaciones ha permanecido como proceso dinámico y activo durante varias generaciones de modo informal por intermedio de reuniones de reflexión a las sesiones y las discusiones, entre otras, de una

manera formal mediante el aprendizaje, y el entrenamiento profesional, programas de capacitación. De una forma ágil de negocio, en la administración del conocimiento se ha tomado en cuenta la parte introductora inicial del conocimiento, el creación de intranets corporativos, de redes tecnológicas y de otras formas de tecnología para el conocimiento de información.

1.2.1.3 Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional

La gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional promueven indefectiblemente el capital intelectual en todos los niveles de la organización mediante la gestión por competencias, configurándose un enfoque comportamental del capital humano, estructural y relacional en la búsqueda de organizaciones eficientes y competitivas como factor estratégico para el desarrollo. Todo lo anterior conlleva una intrincada estructura de información, conocimientos, cualidades, capacidades, actitudes y demás atributos estratégicos que permiten el desempeño satisfactorio en circunstancias complejas, exigiendo de tal manera a las organizaciones, la construcción de conocimientos significativos útiles para su desarrollo estructural y humano. (Angulo, 2016)

1.2.1.4 Estrategias de Gestión de conocimiento

Aportela y Ponjuán (2006), señalan que la integración de conocimientos que se produce en las organizaciones es producto del compromiso de las personas y como consecuencia, ellas lo producen y solo requieren concientizarlo. Este proceso permite que las instituciones logren un conocimiento colectivo y un mayor impacto en su capacidad para integrar conocimientos. (Vargas, Chacín, & Briceño, 2012)

Estrategias de Gestión del Conocimiento:

- Procesamiento del Conocimiento

- Procesamiento Organizacional.

1.2.1.5 Procesamiento del Conocimiento. – conocimiento de la organización contemplado en tres etapas:

- Generación del Conocimiento.
- Codificación del Conocimiento.
- Transferencia del Conocimiento.

1.- Generación del conocimiento; ampliación de cantidad y calidad del depósito de conocimientos e ideas que pueden ser comprendidos de una mejor forma.

2.- Codificación del conocimiento; conocimiento explícito, organizado y comprensible, para ser utilizado por quien lo requiera.

3.- Transferencia del conocimiento; unión de actividades encaminadas a la difusión de conocimientos, experiencias y habilidades para su fácil uso.

1.2.1.6 Procesamiento Organizacional. – Almacenaje de conocimientos establecidos por gestores individuales o grupales y objetos encargados de conservar y mostrar peticiones de conocimiento producidas en los ciclos de conocimiento los mismos que permiten descubrir y seleccionar el requerido.

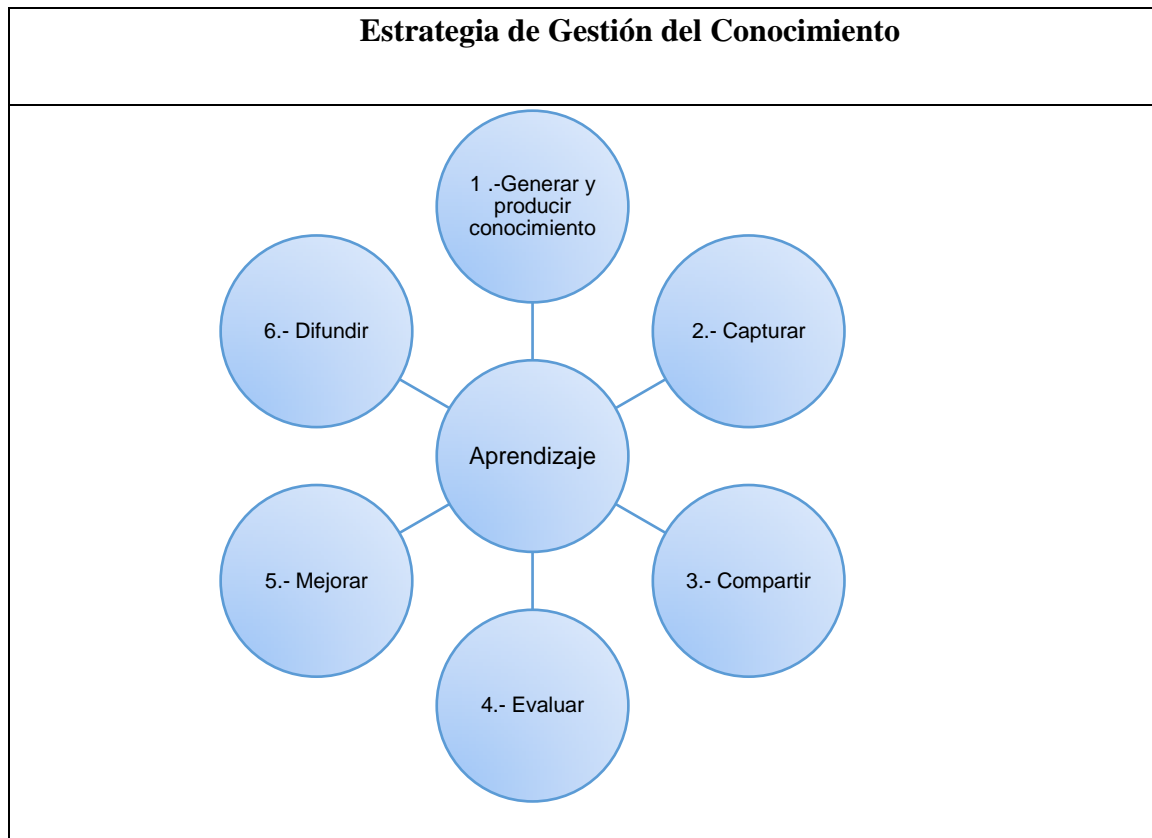


Ilustración 1 Estrategia de gestión del conocimiento

1.2.2 MARCO REFERENCIAL

La gestión del conocimiento pone en evidencia una gran ventaja competitiva que brinda un gran aporte para la mejora del aprendizaje buscando que sea más ágil, buscando crear un nuevo conocimiento. El beneficio de la gestión del conocimiento está transferido en parte por:

1.2.2.1 Velocidad de la conectividad

- Contenido progresivo del conocimiento productos y servicios.
- Ciclos más breves para el desarrollo de nuevos productos.
- El excesivo manejo de información para generar conocimiento.

- Solicitudes por parte de usuarios para solicitar apoyo, basándose en vivencias personales o profesionales a través de la organización.

El Internet ha aportado de gran manera, siendo un fuerte apoyo creativo para el aprendizaje e investigación, negocio electrónico y la obtención de información inmediata. La creación de nuevas tecnologías, ha disminuido los tiempos de respuesta, mensajes defectivos y correo tardío. Varios criterios mencionan que el uso de la gestión del conocimiento se seguirá desarrollando de manera constante, con el aumento del uso de la tecnología y la información a través de la web.

El aprendizaje, las conversaciones en línea y el desarrollo de software de fácil uso son claros ejemplos de innovación en la administración del conocimiento. Desde el entorno actual se puede manifestar que el uso habitual de estas herramientas tecnológicas nos permitirá extender el nivel de investigación requerido para un colaborador en la organización.

1.2.2.2 Ciclo de Vida del Conocimiento (CVC)

Referente al ciclo de vida del conocimiento McElroy manifiesta que el conocimiento se puede producir en un sistema social o por medio de personas, el proceso de compartir información entre estas se realiza de manera frecuente, a este proceso se lo llama ciclo de vida del conocimiento, esta interacción no se convierte en un esquema único en el cual se puede desarrollar. El CVC inicia con el descubrimiento de problemas presentados en el procesamiento organizacional; durante el desempeño de actividades los colaboradores se mantienen ocupados en desarrollar procesos organizacionales lo que hace que perciban faltas en su conocimiento para alcanzar acciones u objetivos. Finalmente, con el discernimiento del conocimiento validado, creencias y preferencias, se podrán detectar nuevos conflictos.

Es importante mencionar las etapas del proceso de gestión del conocimiento: almacenamiento, recopilación, estructuración, divulgación, control, generación, distribución, codificación, uso y explotación.

1.2.2.3 Proceso de la Gestión del Conocimiento según William R. King

Según King, la gestión del conocimiento muestra un ciclo para su mejor procesamiento.

El primer paso presentado por King contempla dos partes iniciales dentro del mismo paso. en la gestión del conocimiento:

Primera Parte. - Creación, contempla socializar, externar y reflexionar el conocimiento, sea este para generar nuevo conocimiento en la organización o sustituir uno ya presente.

Segunda Parte- Adquisición, búsqueda e identificación de fuente del problema, conocimiento o inclusión de un conocimiento externo.

El siguiente paso del ciclo determina el refinamiento del conocimiento, aquí explica, adapta, organiza, uniforma, evalúa y analiza que conserva y documenta.

Tercer paso la memoria, formación del almacenamiento de conocimiento de la organización.

Cuarto paso proceso, transferencia de conocimiento, poner en practica cualquier conocimiento el mismo que pudo haber sido transferido de forma directa a un colaborador, que busca aplicar el conocimiento en la organización y sea de uso para la elaboración de actividades, innovación de procesos, solución de problemas o

transferencia de aprendizaje a nuevos compañeros o en nuevos procesos de implementación organizacional.

En conclusión, se encuentra directamente relacionado con el desempeño organizacional y su incidencia en la gestión del conocimiento como en el desarrollo y manejo de la organización, para finalmente iniciar un nuevo ciclo en caso de ser necesario y cuantas veces se lo requiera.

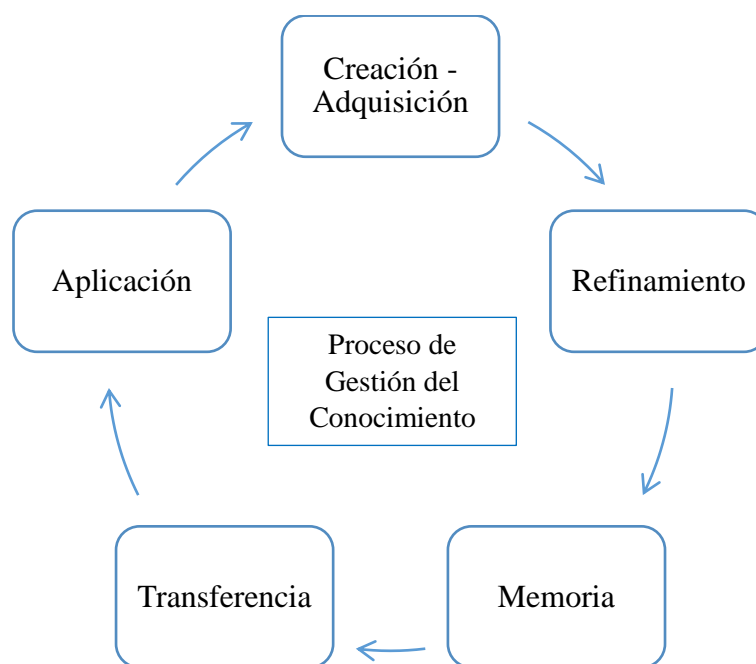


Ilustración 2 Proceso de la gestión del conocimiento

1.2.2.4 Modelos aplicados a la Gestión del conocimiento

Modelo de Nonaka y Takeuchi

Según estudios realizados por estas autoras manifiestan que las compañías japonesas han llegado a ser exitosas gracias al desarrollo de habilidades y el perfeccionamiento en la creación de aprendizaje organizacional, este concepto se debe entender como la

capacidad que una compañía posee para generar nuevos conocimientos, compartidos entre los miembros de la organización y plasmados en productos, servicios y sistemas de trabajo.

Este modelo menciona que la generación de conocimiento se basa en el intercambio de información y su frecuente interacción de los tipos de conocimiento siendo estos tácitos o explícitos:

- Socialización: expresión de experiencias y capacitaciones.
- Exteriorización: manifestación de conocimientos de manera tangible.
- Combinación: mezcla o intercambio de conocimientos explícitos.
- Interiorización: asimilación de conocimiento explícito.

El modelo percibe la gestión del conocimiento como un proceso de relación entre el conocimiento tácito y explícito. Los elementos esenciales para la aplicación de este modelo en la organización son la misión, visión y valores, los mismos permitirán asimilar de una forma clara a donde busca llegar la empresa y que espera de sus colaboradores. La clasificación, estandarización y almacenamiento de conocimientos; así como el fácil acceso a la información es fundamental para la aplicación de este modelo. Una estrategia para aplicación de este modelo, es describir todo lo que se realiza en la empresa sea esta información representativa o no y publicarlo con un lenguaje de fácil entendimiento en la organización, esto nos permitirá entregar datos que generen un conocimiento explícito. Existe cierta parte del conocimiento que en ocasiones no es codificable, el mismo estará presente en forma se presentara en forma de experiencias convirtiéndose así en un conocimiento tácito, para acceder a éste se deben crear canales apropiados entre todos los elementos que componen la organización.

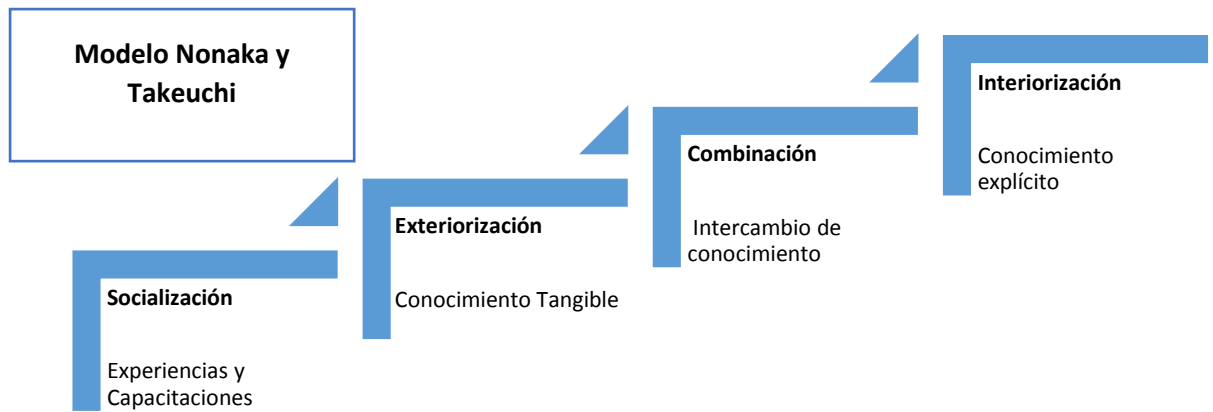
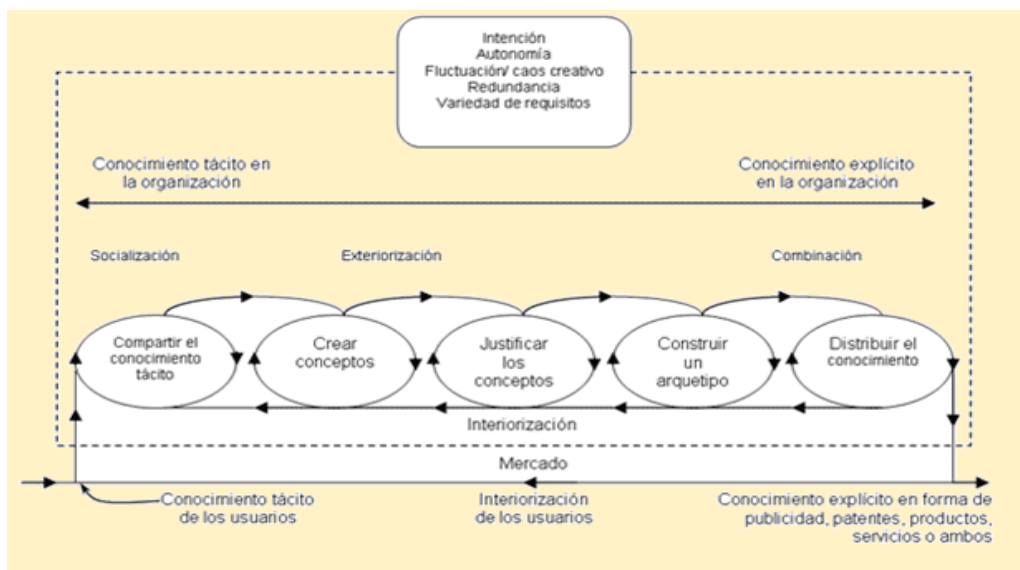


Ilustración 3 Modelo Nonaka y Takeuchi



(Takeuchi, 1995)

Ilustración 4 Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi

1.2.2.5 Modelo de Arthur Andersen (1999)

Este modelo contempla la gestión del conocimiento desde dos importantes figuras: Individual y Organizacional.

Individual: Compromiso personal de compartir y convertir el conocimiento de manera explícita.

Organizacional: Responsabilidad de crear una infraestructura de soporte, implementación de procesos, cultura, tecnología y sistemas que capturen, analicen, valoren y distribuyan el conocimiento.

El modelo Andersen manifiesta la necesidad de agilizar el flujo de información que posee valor desde los colaboradores a la organización y viceversa; de este modo los colaboradores puedan hacer uso para generar valor a los clientes. Sin embargo, el modelo Andersen presenta como debilidad de subordinar la gestión del conocimiento a la captación de clientes exclusivamente,

Para la aplicación de este modelo en una organización se deberá considerar algunos elementos para su correcta aplicación correcta:

- Cultura organizacional que provoque comunicación flexible y abierta a cambios.
- Diseño tecnológico que permita compartir conocimiento.
- El apoyo de sus directivos.
- Diseño claro de objetivos.



Ilustración 5 Modelo Andersen

(MODELO ANDERSEN, 2015)

1.2.2.6 Herramientas de la Gestión del Conocimiento

Existen distintas herramientas y servicios para obtener una Gestión de Conocimiento completa.

Entre las principales herramientas se encuentran las siguientes:

Herramienta 1 – Trasmisión inmediata: transmite el conocimiento explícito de forma ágil a miembros de una empresa.

Ejemplo las comunidades virtuales y Wikipedia.

Herramienta 2 - esta herramienta es complementaria a la herramienta 1, facilita el uso de servicios de gestión del conocimiento interno: los mismos que dentro de una estructura organizacional permiten gestionar, analizar, buscar y distribuir información.

Herramienta 3 – facilita el uso de servicios de gestión del conocimiento externo: los mismos que aportan en la gestión, análisis, búsqueda, distribución, localización y extracción del conocimiento, su misión principal es identificar y extraer información afín con la empresa, pero esta se encuentra en el exterior primordialmente en Internet u

otros soportes tradicionales que ocasionalmente para la empresa puede ser ajenos o desconocidos.

Algunas estrategias de gestión de conocimiento:

- Estímulos (motivación para intercambio de conocimiento)
 - Narrar historias (medio de transferencia de conocimiento tácito).
 - Organización de conocimiento
 - Comunidades de aplicación de conocimiento práctico.
 - Comité de expertos (apoyo a quienes buscan conocimiento para llegar a ser expertos).
-
- Valoración de acciones
 - Intercambio de buenas prácticas
 - Eventos de conocimiento
 - Gestión de competencias
 - Repositorio de conocimientos
 - Tecnologías colaborativas
 - Expertos de Conocimiento (referentes en la organización para temas específicos).

1.2.3 MARCO HISTÓRICO

Durante la década de los años setenta se evidencio el nacimiento de una nueva ciencia. La sociología del conocimiento científico contempla un programa de investigación con una fuerte postura en oposición a las anteriores concepciones que se han dado desde la filosofía para exponer la naturaleza del conocimiento.

De manera distinta de la ciencia la psicología no tomo interés por el análisis de los conceptos del conocimiento sino de la creación del mismo; más allá de indagar en conceptos formales, la sociología del conocimiento desde lo científico se propone demostrar desde lo causal la existencia de los tipos del saber.

En oposición a la sociología clásica las investigaciones nuevas no se limitan hacer referencia a los factores sociales externos que interrumpen el trabajo científico, sino que inicialmente comprendieron al conocimiento y la tecnología en todas sus expresiones como un fenómeno social.

Algunas posturas anteriormente lo han llamado la sociología del error, pasando a una sociología del conocimiento que de forma sistemática intenta explicar todo tipo de creencias sin la emisión de juicios de veracidad, falsedad, racionalidad o irracionalidad. Con el paso del tiempo se han dado varios estudios de casos que poseen una base común, sin embargo, a pesar de la importancia, no se han comprendido en su totalidad. El conocimiento científico es una construcción social, por lo que no se le da un concepto extraordinario ni sagrado al respecto, como toda actividad social la ciencia está sujeta y en dependencia de pactos o negociaciones e intereses de los individuos y comunidades en específico las mismas que deben ser explicadas.

El conocimiento desde la teoría formal, comienza desde las investigaciones medievales de la Gnosteología como la disciplina en que se divide la Metaphysica.

Desde la antigüedad, el termino gnoseología fue empleado por primera vez en el siglo XVII, con predilección a los estudios del conocimiento (epistemología), posteriormente para métodos pedagógicos, se empleó el termino gnoseología en sentido general de teoría del conocimiento y la epistemología como regla que estudia los fundamentos de veracidad que conciben el objetivo del conocimiento, por lo cual se fundamenta la existencia y el principio del conocimiento científico, trazando una diferencia del saber, concebido como lo que se conoce sin tener la certeza de su autenticidad.

Según los autores Davenport y Prusak señalan que el conocimiento se produce entre seres humanos de una forma adecuada ya que, aunque un computador puede absorber y transformar datos en información, solamente el humano puede discernir los datos e información obtenida en comprensión.

El conocimiento es una parte fundamental del humano, aunque no se cuenta con una información exacta, las investigaciones sobre el papel que juega dentro de las organizaciones posee una amplia compilación de resultados en la teoría de la dirección organizacional.

1.2.3.1 Conocimientos y Habilidades

Dos palabras que describen las competencias de una persona- conocimiento y habilidad.

1.2.3.2 Conocimiento. - aprendizaje de una persona de conceptos, principios e información respecto a un tema en particular a través de libros, medios de comunicación, enciclopedias, instituciones académicas u otras fuentes.

1.2.3.3 Habilidad. - aptitud para utilizar cierta información y aplicarla en un contexto.

El conocimiento hace referencia a teoría y habilidad hace referencia a la aplicación exitosa de esa teoría en la práctica y la obtención de los resultados esperados.

El método de prueba y error es una manera útil que permite desarrollar habilidades. Ciertas habilidades de las personas se encuentran de forma innata. Un claro ejemplo es que algunas personas nacen siendo artesanos los cuales poseen una habilidad impresionante en el uso de sus manos para crear. Sin embargo, las aptitudes solo se pueden llevar en una persona hasta cierto nivel, para potenciar esta aptitud se requiere de forma adicional el conocimiento. Como el ejemplo del artesano se muestra que puede ser muy bueno en la artesanía, pero requiere adquirir una certificación profesional la cual permitirá ir afinando de forma profesional sus habilidades. Del mismo modo varias personas pueden tener conocimiento teórico, pero no pueden poseer la capacidad de utilizarlo para realizar una tarea.

El conocimiento es intangible pero las habilidades pueden convertirse en tangibles al aplicar esas aptitudes en un argumento y obtener el resultado deseado.

El conocimiento teórico se puede transferir a otras personas. Sin embargo, existen habilidades que nunca pueden ser transferidas. Como ejemplo, un mecánico de autos puede intuir el problema que tiene un vehículo ya que debido a su trabajo frecuente ha permitido actuar desde la experiencia adquirida pero el mismo mecánico puede no tener la capacidad de transmitir esa intuición a un aprendiz.

1.2.3.4 Lean Manufacturing

El Lean Manufacturing instruye acerca de una cultura creada por varias empresas japonesas cuyo fin era emplear mejoras en plantas de producción. Lograron obtener grandes resultados en puestos de trabajo y en líneas de producción. Tomando en cuenta que no fue la primera práctica realizada para la obtención de estos resultados. Las técnicas iniciales de perfeccionamiento de producción surgieron a principios de siglo XX con aportes de F.W. Taylor y Henry Ford. Taylor los mismos que construyeron las bases de la organización científica, adicional con el trabajo de Henry Ford el cual estableció las cadenas iniciales de fabricación de automóviles. Esta técnica buscaba una forma nueva de organización, que poco a poco se fue aplicando en el resto del mundo.

1.2.3.5 Toyota Manufacturing System

En la culminación del siglo XIX nace la primera tendencia del Lean Manufacturing en Japón por Sakichi Toyoda, quien fue el fundador del Grupo Toyota.

El Sr. Toyoda creó un dispositivo enfocado en la detección de problemas generados en la producción de telares, el mismo que daba una alerta a los colaboradores proporcionando una señal cuando en cuanto se rompía un hilo. La máquina de Sakichi Toyoda no solamente fue de ayuda para la automatización de un trabajo realizado de forma manual, sino que adicionó un elemento de capacidad para detección de errores en máquina, “Jidoka”. La producción paraba en cuanto un elemento era defectuoso, esto evitaba la producción con errores. Esta práctica adicional aprobó que existan varios colaboradores para control de maquinaria, incrementando así la productividad en grandes dimensiones.

Kiichiro Toyoda implemento esta filosofía, y creyó en una situación ideal donde las maquinas e instalaciones así como los trabajadores añadan valor sin generar desperdicio. Desarrollo técnicas y métodos para eliminar desperdicios entre operaciones y líneas de proceso. El resultado final fue con éxito el método Just-in-Time (JIT).

Eiji Toyoda amplió la productividad de los trabajadores, sumando valor al sistema Just In Time , y construyó así el Toyota Production System (TPS). Este modelo está basado en generar producción solamente de la demanda y por solicitud del cliente, esto se integró con la reducción de tiempo utilizado para cambio de herramientas, a través del sistema SMED (Single-Minute Exchange of Die) método utilizado para la reducción de desperdicios en un sistema productivo y asegurar el tiempo de cambio de herramienta de un solo dígito de minutos.

Taiichi Ohno, en compañía de Eiji Toyoda, apoyo en la creación del Toyota Production System, y formo las bases del proyecto Toyota para diseñar las cosas, o el modelo Toyota.

En la actualidad Lean Manufacturing System de Toyota se emplea en su totalidad o en casi en todo tipo de empresas que poseen plantas de producción. La Metodología Lean ha crecido hacia la implementación de nuevas aplicaciones como:

1.- **Lean Health**. - aplicación basada en el principio Lean, aplicado a la prestación de servicios sanitarios, contempla la eliminación de ineficiencias para conseguir que el trabajo realizado preste valor y cumpla las necesidades del cliente su objetivo es la mejora de la calidad, eliminación de desperdicios y reducción de tiempos de espera, costos y aumento de la productividad sin generar un aumento de presión a los trabajadores o disminución de la calidad del producto.

2.- **Lean Construction.** - aplicación creada para enfrentar las exigencias nuevas del mercado bajo la gestión de proyectos de construcción con el seguimiento de principios de mejora continua y Lean Manufacturing, minimizando pérdidas y maximizando el valor del producto final el cual ha sido diseñado de forma conjunta con el cliente. Finalmente se busca obtener un incremento en la productividad de procesos de construcción y así mejorar la rentabilidad del proyecto, eliminando todo aquello que no genera valor al producto final.

3.- **Lean Office.**- filosofía de trabajo que busca generar valor para el cliente facilitando soluciones en las organizaciones eliminando actividades que no generan valor y aportan en la reducción de tiempos, incrementación de productividad y mejora en la calidad y producto para entregar a clientes permite racionalizar y eliminar desperdicio en oficinas y procesos administrativos con la búsqueda de obtener ahorros tomando en cuenta que el 60% de los costos están relacionados con el conocimiento de la demanda del cliente y no necesariamente con las actividades productivas.

El punto común entre las mencionadas aplicaciones es la acción conjunta de directivos, jefaturas y operarios, estableciendo principios de calidad para optimización del trabajo, mejora de resultados y aplicación sistémica de la Mejora Continua en todas las áreas empresariales.

SISTEMA DE PRODUCCIÓN TOYOTA

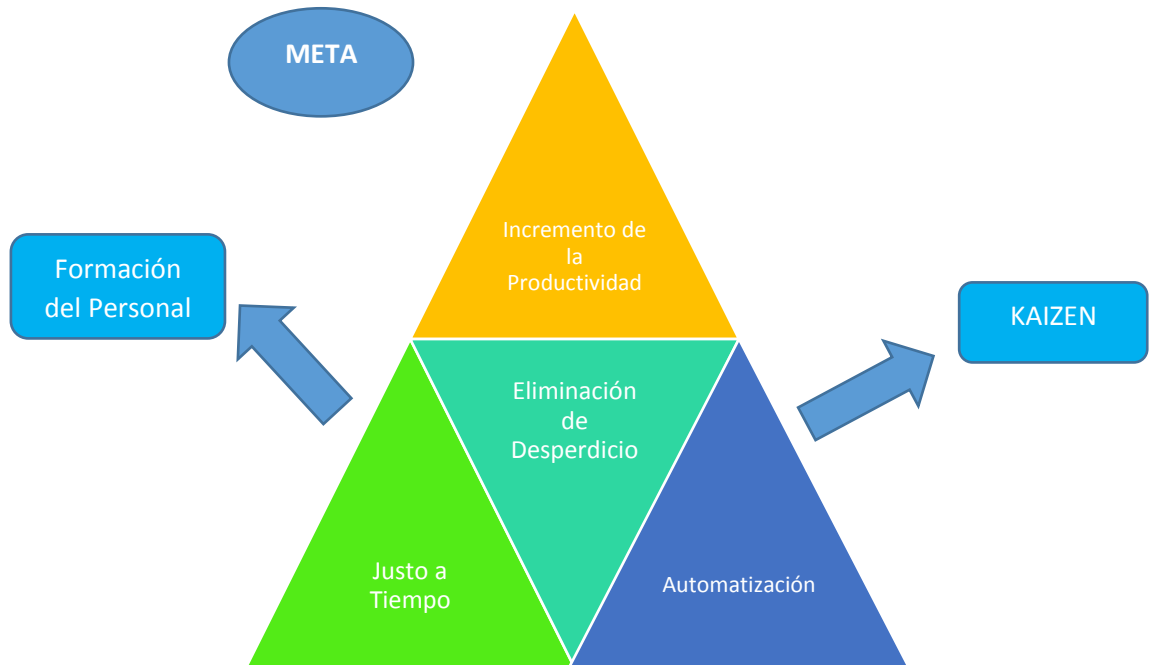


Ilustración 6 Modelo Toyota

1.2.3.6 TWI

Training Within Industry se fundamenta en la mejora de la capacitación a los colaboradores en sus actividades y puestos de trabajo.

El TWI Service fue fundado en diciembre de 1940 “How to prepare instructors to give intensive Job Instruction” su ideal la preparación de formadores para impartir formación en el trabajo. Con varios intentos prácticos realizados, en noviembre de 1941 se lanzó el proyecto definitivo “Job Instruction”, cuyo principal objetivo es la instrucción a mandos medios y operarios calificados de las empresas en cómo pueden formar a otros compañeros. En él años de 1942 se desarrolla el programa “Job Methods”

(Métodos de trabajo) cuyo objetivo fue el de producir mayor cantidad de productos de calidad y en menor tiempo, utilizando de la mejor forma el recurso humano, maquinaria y materiales. En 1943 TWI Service lanza el último programa llamado “Job Relations”, el mismo que busca entrenar a mandos medio para liderar equipos, y gestionar de una mejor forma los conflictos laborales.

1.2.3.7 Resultados de TWI

En el desarrollo de la II Guerra Mundial alrededor de 1.000.000 trabajadores ejecutando funciones como mandos medios y operarios con proyección de crecimiento en la organización fueron formados en Job Instruction, 490.000 en Job Relations y 240.000 en Job Methods. Los resultados en las organizaciones fueron más efectivos de los esperado, de modo que:

- El 86% de trabajadores incremento su productividad al menos un 25% en la ejecución de actividades del cargo.
- El 100% de las organizaciones logro reducir los periodos de formación en un 25%.
- El 55% de las organizaciones redujo el desperdicio en producción en un 25%.
- El 100% de las organizaciones redujeron las quejas de los empleados.

Examinadas las cifras por el TWI Service, demostraron que la II Guerra Mundial fue vencida gracias a la gran capacidad de producción que fue creada por la industria americana. La contribución generada por la aplicación TWI, tuvo un gran impacto en el desarrollo de la capacidad para producción en la industria bélica.

El desarrollo de los programas de TWI Training Within Industry obtuvieron gran aceptación e influencia en la industria japonesa, en la actualidad convertidos en pilares de los que se conoce en Occidente como KAIZEN (metodología que busca potenciar las operaciones de valor añadido y reducir el desperdicio).

El aporte del programa TWI a la industria japonesa y su influencia en Kaizen y en el Lean Manufacturing, quedaron marcadas en el artículo escrito por Alan G. Robinson y Dean M. Schroeder para la revista California Management Review en el año 1993.

1.2.4 MARCO LEGAL

Las normativas sobre los riesgos del trabajo están reguladas tanto en la legislación local como internacional y ratificadas también en el Código de trabajo del Ecuador, se cita a continuación:

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) considera que los trabajadores de forma general se encuentran expuestos a sufrir daños en su salud a causa de las inadecuadas condiciones con las que laboran, y aun cuando esto incluye a los factores individuales externos a las áreas laborales a los que se encuentran expuestos de forma cotidiana. Todos los agentes de riesgo con los que el sujeto cohabita día a día y que se perciben de manera negativa por el propio individuo y afectan su salud. Es preciso añadir que no todas las personas perciben de la misma manera las condiciones en que desarrollan su trabajo, respondiendo de manera individual y distinta según la situación a la que se exponga.

Constitución Política del Ecuador Art. 331 “Se prohíbe toda forma de discriminación, acoso o acto de violencia de cualquier índole, sea directa o indirecta, que afecte a las mujeres en el trabajo.” (Montecristi, 2008)

Decisión 584 Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo. Capítulo III – Artículo 11 Literal b) “Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional específicos u otros sistemas similares, basados en mapa de riesgos;”

Resolución 957 Reglamento del Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el Trabajo Art. 1 Literal b) Gestión Técnica: - Identificación de Factores de Riesgo - Evaluación de los Factores de Riesgo - Control de Factores de Riesgo - Seguimiento de Medidas de Control Resolución CD333 Reglamento para el sistema de Auditoría de Riesgos de Trabajo

Art. 9 Numeral 2 Gestión Técnica Literal 2.2 MEDICIÓN Factores y Riesgos Laborales. Introducción a la Evaluación Código: DSST-NT-25 Revisión: 01 Fecha: 27/09/2013 3 RIESGOS PSICOSOCIALES a. “Se han realizado mediciones de los factores de riesgo ocupacional a todos los puestos de trabajo con métodos de medición (cuali-cuantitativo según corresponda), utilizando procedimientos reconocidos en el ámbito nacional o internacional a la falta de los primeros;” b. “La medición tiene una estrategia de muestreo definida técnicamente;”

Art. 47 del Código del Trabajo, la jornada máxima de trabajo, será de ocho horas diarias, de manera que no excedan de cuarenta horas semanales, salvo por disposición de la ley en contrario.

Las jornadas de trabajo obligatorio no pueden exceder de cinco en la semana, o sea de 40 horas semanales.

El Acuerdo 0169 del Ministerio de Relaciones Laborales, de 24 de septiembre de 2012, regula la aplicación y procedimiento para la autorización de horarios especiales.

Esta norma es importante en la medida en que introduce cambios a los tipos de jornadas.

El artículo 1 incluye como jornada ordinaria la nocturna de ocho horas diarias, y la combinada entre la diurna y la nocturna y aquella de 40 horas semanales, sin considerar la diferencia entre días ordinarios y fines de semana. Es decir, se permite llegar a las 40 horas semanales combinando jornadas, con lo que los costos de horas extraordinarias disminuyen. Algo similar ocurre con los horarios especiales contenidos en el artículo 2, que se incluyen horarios de trabajo menores de cinco días con intervalos de descanso menores de dos días, horarios rotativos entre diurnos y nocturnos o mixtos. (Porrás Velasco, 2017)

Basados en los argumentos legales podemos decir que tanto el colaborador como el empleador deben cumplir y hacer cumplir sus obligaciones, con la finalidad de mitigar en cierto grado los riesgos a los que se enfrentan ambas partes. El correcto cumplimiento de normas evitara situaciones que generen afectaciones mayores al entorno laboral, pudiendo ser solamente un ejemplo las enfermedades causadas por actividades de trabajo y el costo de las mismas que deberán ser asumidas por la empresa. (Jornadas de Trabajo, 2014).

CAPÍTULO II

2.1 METODOLOGÍA

2.1.1 Tipo de estudio

El diseño de investigación para este proyecto será “Análisis Descriptivo”, que buscará evaluar los resultados generados por ausentismo en las máquinas de producción perini 6 y 10 del área de conversión datos importantes para el área de gestión humana y producción el mismo que nos permitirá tomar acciones concretas frente a los resultados y levantar un plan de mejora, mediante la aplicación de una matriz de desarrollo de conocimientos y habilidades de los colaboradores.

2.1.2 Método de Investigación

Se plantea realizar un análisis de las posibles causas de ausentismo en las maquinas perini 6 y 10 del área de conversión, ejecutando un focus group con las jefaturas de conversión, talento humano, seguridad y team leader, posterior a ello se levantará un plan de acción a ser presentado a la gerencia de planta y gestión humana para su respectiva aprobación. Una vez presentados los resultados obtenidos en el focus Group y aprobados por gerencia, donde se mostrarán los causales principales de ausentismo, se concretarán acciones de trabajo con los responsables para el presente estudio específicamente con los responsables de producción team leader de líneas de producción y la coordinación de gestión humana, se revisarán las competencias y conocimientos técnicos requeridos por los operadores de las máquinas, estableciendo un cronograma de trabajo para ejecutar como paso inicial evaluaciones al personal de máquinas en estudio.

Información general de la empresa “Productos Familia Sancela del Ecuador S.A”

Propósito: Generar bienestar a través de soluciones de cuidado personal. Higiene y aseo que construyen marcas líderes, creando valor para los grupos de interés y rentabilidad para los accionistas.

Valores Corporativos

- Respeto
- Responsabilidad
- Compromiso
- Transparencia

Colombia S.A fue el primer nombre con el que se fundó la compañía en el año de 1958 en Medellín, por Jhon Gómez Restrepo y Mario Uribe, dedicados a la importación de papel higiénico, Scott Paper Co. Sus primeras instalaciones se ubicaron en URIGO y allí se inició el trabajo en la conversión de rollos hasta el año de 1965, el mismo que trazo el inicio de producción de papel suave, con la construcción de la primera planta productora en las instalaciones actuales.

En el año 2001 Grupo Familia compra acciones de Tecnopapel en Ecuador e inicia con presencia también en mercados de países como Perú, Bolivia, Argentina, Chile, República Dominicana, Antillas Holandesas, Paraguay, Puerto Rico y Venezuela es importante mencionar que del país de Venezuela salieron sus operaciones debido a temas políticos de la época de aquel entonces.

En la actualidad se fabrican varios productos de consumo masivo; sin embargo, tomaremos a uno de ellos: papel higiénico que equivale a más del 50% de las ventas en la actualidad, el área de conversión es una de las áreas más importantes dentro del proceso productivo de la compañía hasta el mes de junio del año 2019 cuenta con 140 personas en nómina y se convierte en el área con mayor población de colaboradores a nivel de toda la empresa, es por ello que se considera una de las áreas más idóneas para realizar el presente estudio frente al desarrollo de habilidades en los colaboradores con la finalidad de obtener back up de operación en máquinas.

A continuación, se muestra el organigrama estructural de la empresa Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.

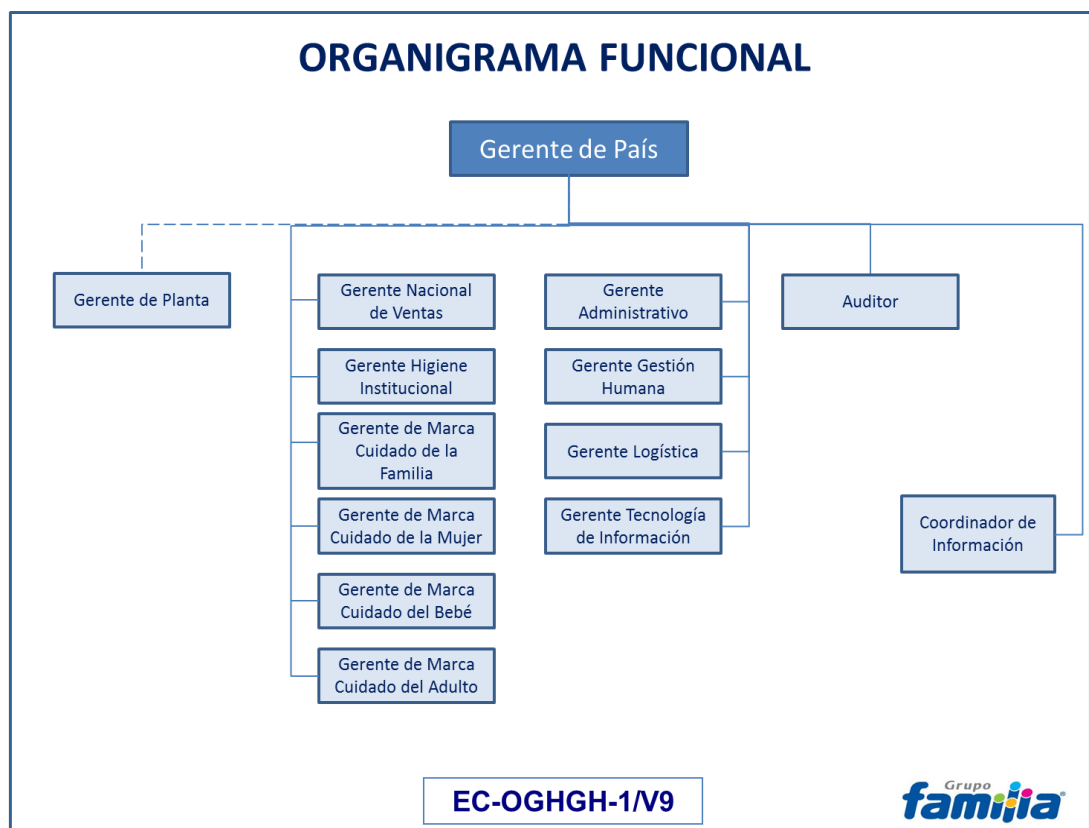


Ilustración 7 Organigrama Funcional Grupo Familia

2.1.2 Población de Estudio y Demografía

La población sobre la cual se realizará el estudio está conformada por 44 personas que se encuentran distribuidas en las dos máquinas perini 10 y perini 6 del área de conversión.

A continuación, se muestra cuadro de los cargos para estudio.

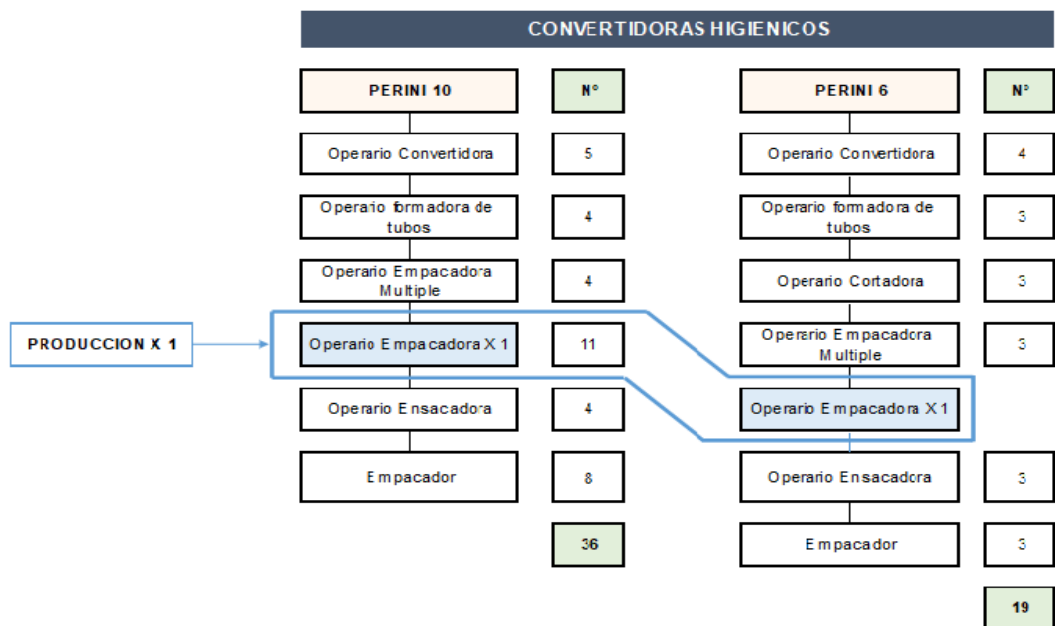


Ilustración 8 Organigrama de Cargos Conversión

Competencias definidas para el cargo de Operador Empacadora

COMPETENCIAS	
Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.	
CORPORATIVAS	
1	Comunicación.
2	Coherencia.
3	Innovación.
CARGO	
1	Aprendizaje al vuelo
2	Orientación a resultados
3	Planeación y organización
4	Orientación al Orden, la Calidad y Exactitud

Tabla 1 Competencias Operador Empacador

Conocimientos técnicos para el cargo de Operador Empacadora

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS (conocimientos específicos requeridos para poder desempeñar el cargo)		DESCRIPTOR (comportamiento que debe tener la persona respecto al conocimiento técnico que requiere este cargo).
1	Office Básico	Funciones básicas de Excel Word Básico para ingreso y revisión de información
2	SAP R3/BW Básico	Manejo de Módulos específicos de SAP/BW para consulta e ingreso de información.
3	Electricidad Básica	Identificar los elementos de la máquina y su funcionamiento.
4	Mecánica Básica	Identificar herramientas de las máquinas.
5	Neumática Básica	Manejo e identificación de partes de la máquina Inspección y lubricación
6	5S	Limpieza del área de trabajo y cómo funciona la metodología
7	Calidad Básico	Identificar problemas de calidad y manejo del producto
8	Manejo de cargas	Identificación de cargas y su correcto manejo
9	Metrología Básica	Identificación de equipos y medición de estándares establecidos para el proceso.

Tabla 2 Conocimientos Técnicos Operador Empacadora

Ausentismo en el área de conversión año 2018 y primer semestre 2019.

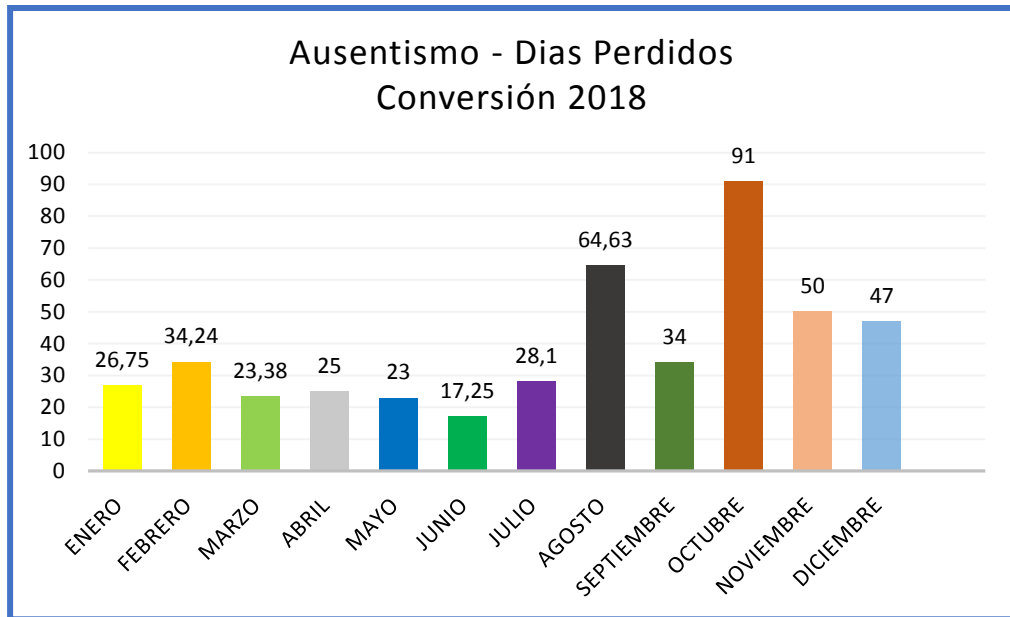


Ilustración 9 Ausentismo 2018 – Conversión

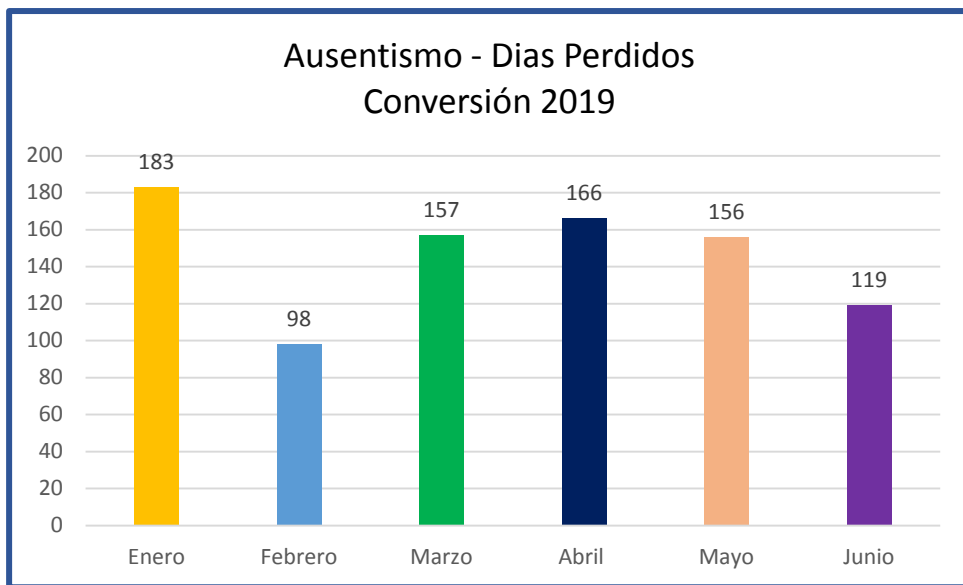


Ilustración 10 Ausentismo 2019 - Conversión

2.1.3 DESARROLLO

Objetivos de Matriz ILUO – Conversión

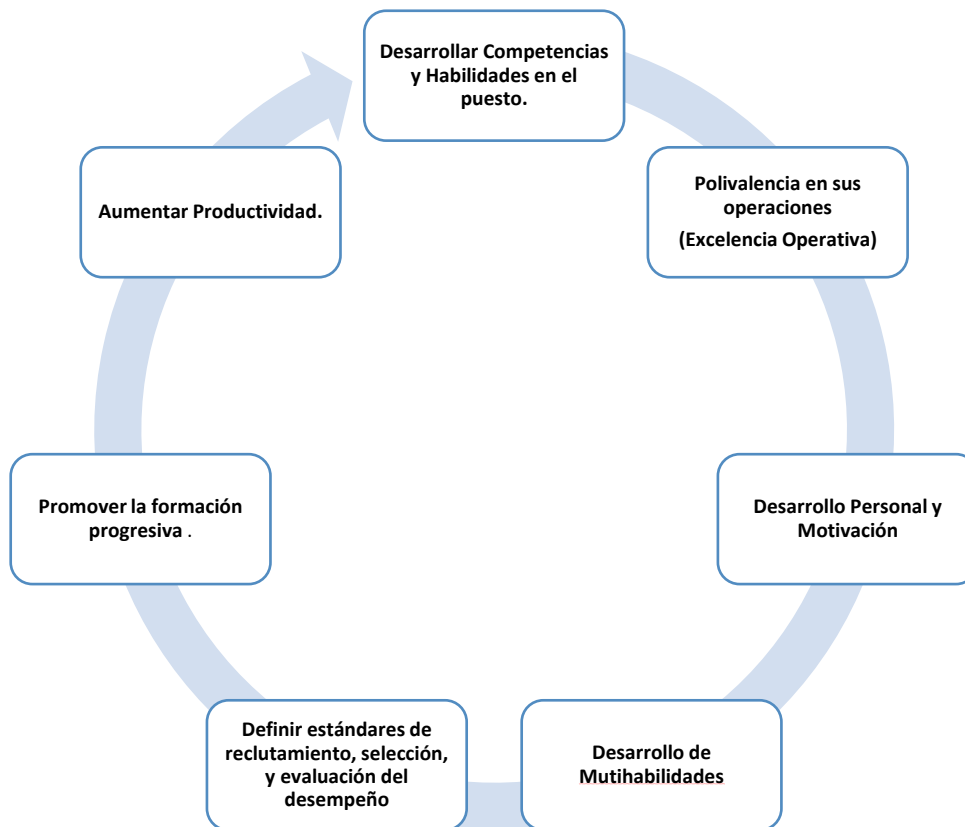


Ilustración 11 Objetivos ILUO

3.1.1 Diseño de Matriz ILUO

Para diseño de la matriz es necesario colocar todas las tareas que se realizan en el puesto de trabajo y determinar el nivel requerido de conocimiento y desempeño de las tareas de acuerdo a una clara distribución de escala de competencia y habilidad requerida para cada persona.

Las actividades de cada empleado son evaluadas y puntuadas de acuerdo al grado de madurez para ejecutarlas.

3.1.2 PASOS PARA CONSTRUCCION MATRIZ ILUO

- Identificar los conocimientos y habilidades que se requiere en el puesto de trabajo.

- Diseño de evaluaciones con personal técnico del área, las mismas deberán ser de conocimiento teórico y práctico en operación.
- Aplicar evaluaciones a los operadores de máquina.
- Definir estados (ILUO) y tiempos de entrenamiento.
- Garantizar que el colaborador reciba entrenamiento de su cargo.
- Acompañar todas las etapas del entrenamiento.
- Evaluar el entrenamiento.
- Documentar el entrenamiento.
- Validación periódica del entrenamiento.
- Continuar fortaleciendo sus conocimientos y habilidades a través del plan de formación.

3.1.3 Escala de clasificación:

I: El trabajador realiza la operación de máquinas y cumple actividades entre el 70% y 80% del tiempo estándar, además conoce los elementos claves de operación. Es útil con trabajadores de nuevo ingreso.

L: Realiza la operación de máquina respetando la cadena de operación sin equivocarse, cumple con el tiempo estipulado y requisitos de calidad.

U: Ejecuta su trabajo con una razón lógica de los puntos críticos en operación y posee conocimientos para explicar a otros operadores su operación, esta persona puede capacitar a los operadores en un nivel I y L, mejorando el tiempo y la calidad y seguridad.

O: Personas que han cumplido todos los niveles de habilidad y reciben una certificación de Training The Trainers.

Información a obtener con desarrollo de matriz ILUO:

- ¿Qué puestos cuentan con menor personal formado?
- ¿Es un puesto clave en el proceso?
- ¿Necesito cambiar la formación del perfil?

3.1.4 Nivel del equipo

En este nivel analizamos el alcance que tiene cada puesto de tal forma que identificamos los puntos a mejorar en el caso de que falle un trabajador y se produzcan problemas.

Para mejores resultados se debe desarrollar esta herramienta en función de alcanzar los objetivos que se ha planteado el área y con visión de cumplir los requerimientos solicitados por la empresa.

3.1.5 PARÁMETROS DE CALIFICACIÓN

Parámetros de Calificación

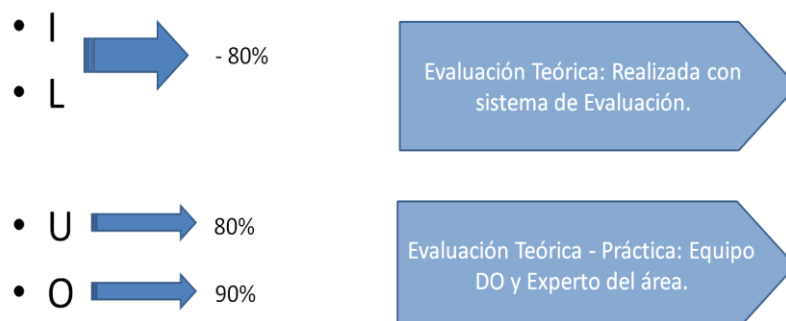


Ilustración 12 Parámetros de Calificación ILUO

3.1.6 RUTA MATRIZ - ILUO

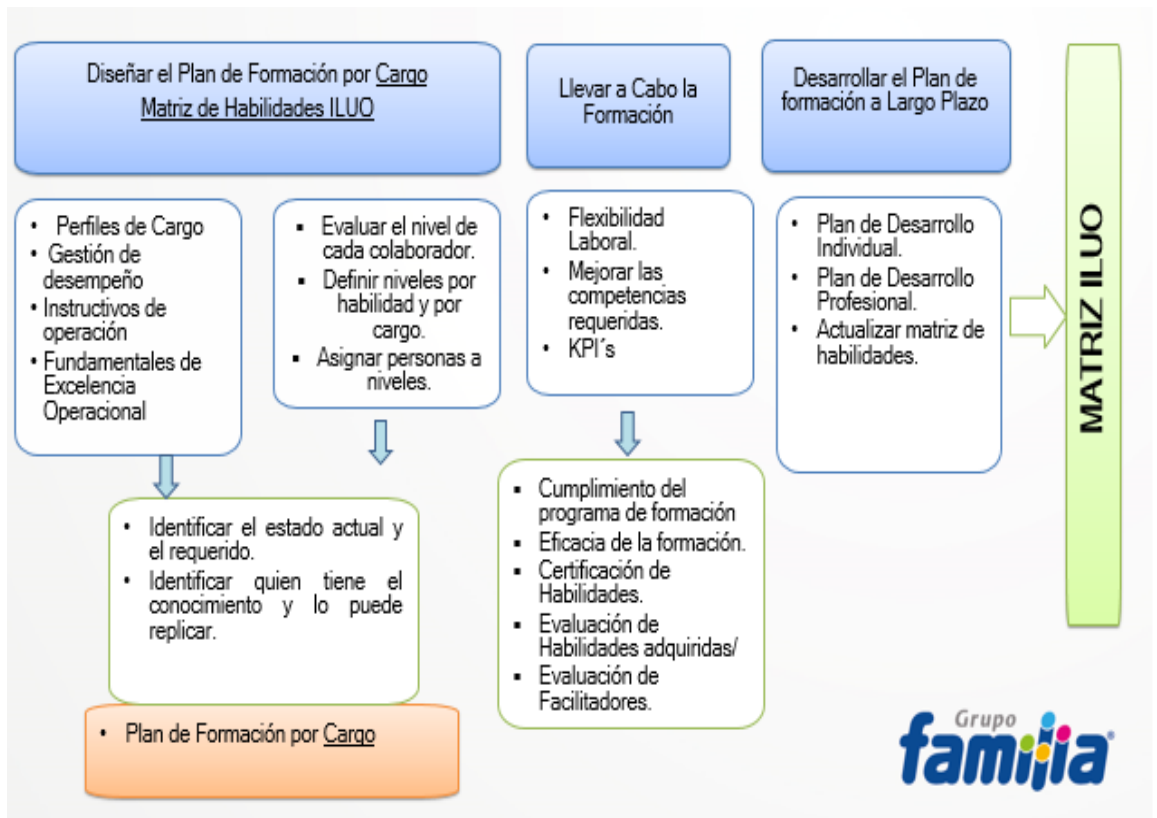


Ilustración 13 Ruta ILUO

CAPITULO III

3.1 PROPUESTA FINAL MATRIZ ILUO

MATRIZ DE HABILIDADES ILUO																								
<table border="1"> <tr> <td>APRENDIZ</td> <td>TEÓRICO O PRÁCTICO</td> <td>TEÓRICO/PRÁCTICO</td> <td>EXPERTO</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>L</td> <td>U</td> <td>O</td> </tr> <tr> <td>APRENDIZ</td> <td>OBSERVA - HACE</td> <td>CONOCE - HACE</td> <td>ENSEÑA</td> </tr> </table>													APRENDIZ	TEÓRICO O PRÁCTICO	TEÓRICO/PRÁCTICO	EXPERTO	I	L	U	O	APRENDIZ	OBSERVA - HACE	CONOCE - HACE	ENSEÑA
APRENDIZ	TEÓRICO O PRÁCTICO	TEÓRICO/PRÁCTICO	EXPERTO																					
I	L	U	O																					
APRENDIZ	OBSERVA - HACE	CONOCE - HACE	ENSEÑA																					
COLABORADORES / HABILIDADES																								
Nombre Completo	Cargo	Máquina	Nivel Requerido	EJE 0			EJE 1			EJE 2				EJE 3	EJE 4	EJE 5								
				Conoce las generalidades de SST	Maneja e interpreta la metodología de Mapa de Riesgos	Maneja e interpreta la metodología de Mapa de Riesgos	Conoce, maneja e interpreta la metodología de ARCO's y estándares de Seguridad	Conoce, maneja e interpreta la metodología Emodge II	Conoce, maneja e interpreta la metodología BOS	Conoce, maneja e interpreta la metodología CBN	Calcula, maneja e interpreta los Indicadores de Gestión y Costos	Modelo de Excelencia Operacional	Conoce, maneja e interpreta la metodología DDS	Conoce, maneja e interpreta la metodología Alpa de Pagadas	Conoce, maneja e interpreta la metodología RST	Conoce, maneja e interpreta la metodología Reuniones Multinivel	Conoce, maneja e interpreta la metodología Limpieza Inicial (5%)	Maneja e interpreta el mantenimiento Autónomo (CL)	Activación de Equipos	Manejo de Matriz de Habilidades	Conoce, maneja e interpreta la metodología CL%			
William Patricio Pérez Toscano	Operador	Empacadoras	Requerido	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O						
			Otro	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L						
Mario Leonidas Erazo Rodas	Operador	Convertidoras	Requerido	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O						
			Otro	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L						
Edwin Patricio Chicalza Reinoso	Operador	Empacadoras	Requerido	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O						
			Otro	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L						
Julio Fabián Guanoluisa Vizcaino	Operador	Convertidoras	Requerido	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O						
			Otro	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L						
Stalin Patricio Freire Escobar	Operador	Formadora	Requerido	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O						
			Otro	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L						

Ilustración 14 Matriz ILUO

CAPÍTULO IV

Del análisis realizado en el presente proyecto, así como de la información y datos levantados, se desprenden las siguientes conclusiones y recomendaciones:

4.1 CONCLUSIONES

- El índice de ausentismo para el presente estudio no se le atribuye en un 100% a la falta de entrenamiento de operadores, existen otros factores que componen los resultados finales, dentro de los tres principales se encontró:

1.- Enfermedades causadas por actividades repetitivas.

2.- Accidentes por la inadecuada operación de máquinas a causa de cambios de cargo sin entrenamiento.

3.- Falta de personal entrenado como back up para remplazo en operación.

Los mismos, han sido de utilidad para identificar que existe una gran oportunidad de mejora en entrenamiento a colaboradores, previo a realizar actividades de operación.

- Una correcta gestión del conocimiento permitirá que el colaborador potencialice sus habilidades al máximo y la empresa a la vez se beneficie de los mismos en visión de ganar - ganar.
- Mapear el conocimiento de los colaboradores permitirá obtener un panorama claro a la hora de actuar y tomar decisiones en los procesos productivos.
- Potencializar el conocimiento y la habilidad del trabajador permitirá obtener mejores resultados no solamente en la parte productiva, sino también desde la motivación del colaborador.
- Una ruta adecuada de entrenamiento permitirá alcanzar resultados que garanticen la calidad y seguridad del producto.

4.2 RECOMENDACIONES:

- Realizar una actualización de perfiles de cargo en función de los requerimientos de la excelencia operacional.

- Ejecutar un plan adecuado de socialización a los colaboradores para entrenamiento en operación de varias máquinas en planta de producción.
- Realizar un esquema grafico que permita identificar de forma clara las actividades que producen tiempos muertos en la operación de maquinaria por falta de entrenamiento.
- Implementar un equipo multidisciplinario de diseño y evaluación de conocimientos cada cierto tiempo definido para recordar entrenamiento inicial de operación en maquinarias.
- Desarrollar matriz de habilidades amparados en normativas legales en función de evitar futuros inconvenientes por rotación de puestos o de operación en distintas máquinas.

BIBLIOGRAFIA:

- Angulo, R. (2016). *Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral*. Bucaramanga.
- Aportela Rodríguez, I. M., & Ponjuán Dante, G. (2008). La Segunda Generación de la Gestión del Conocimiento: un nuevo enfoque de la gestión del conocimiento. *Ciencias de la Información*, 25.

- BETINA. (2013). Diferencia entre conocimiento y habilidad.
<http://www.diferenciaentre.net/diferencia-entre-conocimiento-y-habilidad/>.
- Bueno, E. (1999). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: NUEVOS PERFILES PROFESIONALES.
Boletín Clun Intelec, 2-3.
- Cota., A. V. (2008). Conceptos y reglas de Lean Manufacturing. *LIMUSA*.
- García Fernández, F., & Cordero Borjas, A. E. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, 46.
- Gestión del Conocimiento. (2019). *Fundación Wikimedia, Inc.*,
https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_conocimiento#Antecedentes_del_estudio_del_conocimiento.
- Jornadas de Trabajo. (2014). *Boletín Jurídico Camra de Comercio Quito*,
info@derechoecuador.com.
- MATRIZ ILUO. (2019). *CALIDAD Y SOLDADURA*, <https://www.calidadysoldadura.com/single-post/2019/01/06/MATRIZ-ILUO-matriz-de-polivalencia>.
- MODELO ANDERSEN. (2015). http://modeloandersen.blogspot.com/2015/11/modelo-arthur-andersen-1999-esta-en-la.html?_sm_au_=iVVt0jsMqf7QVs56.
- Montecristi, A. C. (2008). Constitución de la República del Ecuador. *Ediciones Legales*, 63.
- ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL LEAN MANUFACTURING. (2019). *Progressa Lean. Expertos en Lean Manufacturing, Kaizen y Mejora Continua.*, <https://www.progressalean.com/origen-y-evolucion-del-lean-manufacturing/>.
- Porras Velasco, A. (2017). La reforma antes de la reforma. La construcción del nuevo Código del Trabajo. *REVISTA DE DERECHO FORO: DERECHO LABORAL*, 19.
- Rodríguez, E. (2019). ¿Que es el TWI? *QCS*, <https://qcsolutions.com.ar/que-es-el-twi/>.
- Takeuchi, N. y. (1995). Creatividad e Innovación Organizacional. *Investigación y consultoría organizacional*, <http://anamariaaguilera.com/nonaka-y-takeuchi/>.
- Vargas, R., Chacín, M. N., & Briceño, M. (2012). Investigación en los postgrados: un enfoque reticular. *Visión Gerencial*, 416.
- Viera, V. (2019). Construcción Matriz ILUO.
- Viera, V. (2019). Modelo de las cinco fases de Nonaka y Takeuchi.

ANEXOS:

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO				EC-TGHGH-317
I. IDENTIFICACION DEL CARGO				VERSION: 1
PUESTO DE TRABAJO (Posición)		Operario Ensamadora		
UNIDAD ORGANIZATIVA (Gerencia)		Gerencia de Planta		
AREA/DIVISION/ DEPARTAMENTO		Conserción		
LOCALIZACION GEOGRAFICA		Planta Lasso		
CARGO JEFE INMEDIATO		Team leader		
FECHA DE REVISION		23/9/2015		
II. RESUMEN DEL CARGO: MISION GENERAL DEL CARGO				
Asegurar el correcto empaque de paquetes cumpliendo con los estándares de calidad establecidos, actuando de manera consistente de modo que no ponga en riesgo su integridad física y comprometido al cuidado del buen estado de las maquinas e instalaciones de tal forma que se pueda obtener la mayor productividad durante el proceso.				
III. DESCRIPCION DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
RESPONSABILIDAD 1				
Operar las maquinas de empaque de rollos cumpliendo con procedimientos y estándares de calidad, utilizando Buenas practicas de Manufactura establecidas que aseguren que su maquina y puesto de trabajo se encuentre limpio y ordenado, comprometido a actuar de manera consistente de forma que no ponga en riesgo la integridad física y teniendo en cuenta que su disponibilidad de tiempo y turnos de trabajo será de acuerdo a la necesidad del proceso.				
ACTIVIDADES				
1	Operar las maquinas y líneas auxiliares en su cargo de manera consistente y segura.			
2	Realizar cambios de formatos o presentaciones y verificar las medidas de la máquina.			
3	Realizar las calibraciones de los sincronismos de las máquinas de acuerdo a medidas establecidas.			
4	Verificar que los insumos, textos de impresión de envolturas e impresoras estén a acorde a la receta a la producción programada.			
5	Ordenar y limpiar el puesto de trabajo			
6	Limpieza, inspección y lubricación de los sistemas mecánicos y neumáticos de la máquina.			
7	Planificar y participar en los mantenimientos programados de las máquinas a cargo.			
8	Participar de DOM 1.			
9	Verificar cumplimiento de directrices y pendientes generados en DOM 1.			
10	Identificar las oportunidades de mejora, socializarlas y ejecutarlas con el equipo de trabajo.			
11	Controlar en SAP el comportamiento de producción.			
12	Gestionar avisos de mantenimiento.			
13	Empoderar actividades al personal a cargo			
14	Informar novedades presentadas durante el turno al personal de relevo.			
15	Opera la máquina de manera consistente y cumpliendo normas de seguridad, salud ocupacional y calidad de producto.			
16	Verificar que los insumos cumplan con los estándares de calidad.			
17	Registrar información en bitácoras y hojas de reporte correspondiente al turno de producción			
18	Parar la máquina cuando el producto no cumple los estándares de calidad.			
19	Parar la máquina cuando esta presente daños mecánicos o eléctricos que ponen en riesgo la misma y gestionar con los mantenimientos su arreglo.			
20	Mantener las seguridades de las máquinas, reportar y gestionar si no se están totalmente operativas			
21	Realizar paletizado de cajas de acuerdo al formato establecido			
22	Ingresar al turno de trabajo de acuerdo al horario de turno establecido			
INDICADORES				
1				
IV. DIMENSIONES				
No. PERSONAS A CARGO	DIRECTAS	0 personas	INDIRECTAS	0
ECONOMICAS	PRESUPUESTO	Ingreso: N/A	Egreso: N/A	
INFORMACION	ACTIVOS	N/A	N/A	
Información del producto				
V. RELACIONES MAS IMPORTANTES				
CON QUIEN		PARA QUE	FRECUENCIA	
Personal de línea		Coordinar con operador de la rebobinadora y empacadora para obtener la mayor productividad y no generar reproceso		Diaria
Operador de Insumos		Recepción y devolución de insumos de acuerdo a las ordenes de producción		Diaria
Almacén General		Retirar materiales, insumos y equipos de Protección Personal		Diaria
Calidad		Reportes, rechazos, inquietudes de especificaciones		Diario
Técnicos de mantenimientos.		Cooperar en el trabajo para que se realicen los trabajos de mantenimiento y de mejora en la máquina		Diario
Inspector de Seguridad		Solicitar EPIP, autorización de permisos de trabajo y reporte de condiciones y acciones inseguras		Diario
Operador de ingreso de producción		Verificar que el ingreso de producto (CAJAS) se lo realice de manera continua de tal forma que no se acumule en el puesto de trabajo		Diario
Calidad		Reportes, rechazos, inquietudes de especificaciones		Diario
CON QUIEN		PARA QUE	FRECUENCIA	
RELACIONES EXTERNAS				
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES				
N/A				
REQUISITOS MINIMOS				
FORMACION ACADEMICA				
Señale la formación académica de orden formal requerida para el cargo				
Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Otro (Cuál?)
X	X			
Descripción: Título/orientación: Bachiller Técnico en Mecánica, Electricidad, Electromecánica, maquinarias Eléctricas, Electrónica				
CONOCIMIENTOS TECNICOS NECESARIOS				
CONOCIMIENTOS TECNICOS		DESCRIPTOR		
(Indique la formación requerida para el cargo diferente a la educación formal. Describa de una manera precisa seminarios, cursos, conocimientos específicos requeridos para poder desempeñar el cargo)		(Describa el comportamiento que debe tener la persona respecto al conocimiento técnico que requiere este cargo)		
1	Office Básico	Funciones básicas de Excel Word Básico para ingreso y revisión de información		
2	SAP R3/BW Básico	Manejo de Módulos específicos de SAP/BW para consulta e ingreso de información.		
3	Electricidad Básica	Identificar los elementos de la máquina y su funcionamiento.		
4	Mecánica Básica	Identificar herramientas de las máquinas.		
5	Neumática Básica	Manejo e identificación de partes de la máquina Inspección y lubricación		
6	5S	Limpieza del área de trabajo y como funciona la metodología		
7	Calidad Básico	Identificar problemas de calidad y manejo del producto		
8	Manejo de cargas	Identificación de cargas y su correcto manejo		
9	Metrología Básica	Identificación de equipos y medición de estándares establecidos para el proceso		
DOMINIO DE LENGUAS EXTRANJERAS				
Idioma	Porcentaje del Dominio			Condición
	Oral	Escritura	Lectura	
Inglés	Medio	Medio	Medio	Indeseable
	X			Desable
EXPERIENCIA LABORAL				
Entre 0 y 1 años				ROL X Áreas En empresas industriales
Entre 1 y 3 años				
Entre 3 y 5 años		X		
Más de 5 años				
COMPETENCIAS				
Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.				
CORPORATIVAS				
1	Comunicación			
2	Coherencia			
3	Innovación			
FAMILIA DE CARGO				
1	Aprendizaje al vuelo			
2	Orientación a resultados			
3	Planeación y organización			
4	Orientación al Orden, la Calidad y Exactitud			
ESPECIFICAS DEL CARGO (TECNICAS)				
1	N/A			
2	N/A			
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO / GESTIÓN AMBIENTAL				
1	Identificación de riesgos y peligros, factores de riesgo, aspectos e impactos			
2	Autocuidado			

Ilustración 15 Perfil Operador Ensamadora

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO					
PUESTO DE TRABAJO (Posición)		Operario Formadora de Tubos			
UNIDAD ORGANIZATIVA (Gerencia)		Gerencia de Planta			
ÁREA/DIVISIÓN/ DEPARTAMENTO		Conversion			
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		Planta Lasso			
CARGO JEFE INMEDIATO		Team leader			
FECHA DE REVISIÓN		5/5/2015			
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO					
Operar la máquina, cumpliendo los estándares de calidad, con el mínimo desperdicio en el proceso, cuidando su integridad física y el buen estado de la máquina sin causar mayor impacto al ambiente.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO					
RESPONSABILIDAD 1					
Asegurar el adecuado manejo de la máquina y desarrollo de la producción, cumpliendo con la secuencia programada, con los niveles de eficiencia y calidad establecidos.					
ACTIVIDADES					
1	Operar la máquina Formadora de Tubos				
2	Elaborar correctamente los tubos para el proceso de rebobinado en la máquina Perini				
3	Realizar cambios de formatos o presentaciones y verificar dosificación de perfume				
4	Realizar las calibraciones de los sincronismos de la máquina de acuerdo a medidas establecidas.				
5	Inspeccionar ordenar y limpiar toda el área de máquinas.				
6	Informar novedades presentadas durante el turno al personal de relevo.				
7	Opera la máquina cumpliendo normas de seguridad y salud ocupacional.				
8	Parar la máquina cuando el producto no cumple los estándares de calidad.				
9	No quitar los seguridades de las máquinas.				
INDICADORES					
1					
IV. DIMENSIONES					
No. PERSONAS A CARGO	DIRECTAS:	0 personas	INDIRECTAS:	0	
ECONOMICAS	PRESUPUESTO	Ingreso:	N/A		
		Egreso:	N/A		
INFORMACIÓN	ACTIVOS	N/A			
	Información del producto				
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES					
RELACIONES INTERNAS					
CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA			
Mantenimiento	Solicitar intervenciones	Según requerimiento			
Inspector de Seguridad	Solicitar EPP, autorización trabajos en altura, calor	Diario			
Calidad	Reportes, rechazos, inquietudes de especificaciones	Diario			
RELACIONES EXTERNAS					
CON QUIEN	PARA QUÉ	FRECUENCIA			
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES					
N/A					
REQUISITOS MÍNIMOS					
FORMACIÓN ACADÉMICA					
Señale la formación académica de orden formal requerida para el cargo					
Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Otro (Cuál?)
X	X				
Descripción: título/ orientación profesional:		Bachiller Técnico en Mecánica, Electricidad, Electromecánica, maquinarias Eléctricas, Electrónica.			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS					
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			DESCRIPTOR		
<i>(Indique la formación requerida para el cargo diferente a la educación formal. Describa de una manera precisa seminarios, cursos, conocimientos específicos requeridos para poder desempeñar el cargo)</i>			<i>(Describe el comportamiento que debe tener la persona respecto al conocimiento técnico que requiere este cargo).</i>		
1	Office Básico	Funciones básicas de Excel Word Básico para ingreso y revisión de información			
2	Mecánica Básica	Identificar herramientas de las máquinas			
3	Electricidad Básica	Identificar los elementos de la máquina y su funcionamiento.			
4	Neumática Básica	Manejo e identificación de partes de la máquina Inspección y lubricación			
5	5S	Limpieza del área de trabajo y como funciona la metodología.			
6	Calidad Básica	Identificar problemas de calidad y manejo del producto			
7	Manejo de Químicos	Identificar los químicos que va a utilizar en el proceso y su correcto manejo/utilización			
8	Manejo de cargas	Identificación de cargas y su correcto manejo			
DOMINIO DE LENGUAS EXTRANJERAS					
Idioma	Porcentaje del Dominio			Condición	
	Oral	Escritura	Lectura	Indispensable	Deseable
Inglés	Medio	Medio	Medio		
EXPERIENCIA LABORAL			ROL	Áreas	
Entre 0 y 1 años				Operativo	En empresas industriales
Entre 1 y 3 años			X	Administrativo sin personal a cargo	
Entre 3 y 5 años				Administrativo con personal a cargo	
Más de 5 años				Gerencial	
COMPETENCIAS					
Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.					
CORPORATIVAS					
1	Comunicación.				
2	Coherencia.				
3	Innovación.				
FAMILIA DE CARGO					
1	Aprendizaje al vuelo				
2	Orientación a resultados				
3	Planeación y organización				
4	Orientación al Orden, la Calidad y Exactitud				
ESPECÍFICAS DEL CARGO (TECNICAS)					
1	N/A				
2	N/A				
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO / GESTIÓN AMBIENTAL					
1	Identificación de riesgos y peligros, factores de riesgo, aspectos e impactos				
2	Autocuidado				

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO

EC-TGHGH-319

VERSION: 1

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

PUESTO DE TRABAJO (Posición)	Operario Cortadora
UNIDAD ORGANIZATIVA (Gerencia)	Gerencia de Planta
AREA/DIVISION/ DEPARTAMENTO	Conversión
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Planta Lasso
CARGO JEFE INMEDIATO	Team leader
FECHA DE REVISIÓN	5/11/2015

II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO

Garantizar un correcto corte de LOG para que estos sean transformados en rollos, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos y velando por el correcto funcionamiento de la máquina

III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

RESPONSABILIDAD 1

Asegurar el adecuado manejo de la máquina y desarrollo de la producción, cumpliendo con la secuencia programada, con los niveles de eficiencia y calidad establecidos.

ACTIVIDADES

1	Operar la máquina cortadora
2	Realizar cambios de formatos o presentaciones y verificar las medidas de la máquina.
3	Realizar las calibraciones de los sincronismos de la máquina de acuerdo a medidas establecidas.
4	Inspeccionar ordenar y limpiar toda el área de máquinas.
5	Informar novedades presentadas durante el turno al personal de relevo.
6	Opera la máquina cumpliendo normas de seguridad y salud ocupacional.
7	Parar la máquina cuando el producto no cumple los estándares de calidad.
8	No quitar los seguridades de las máquinas.

INDICADORES

1	
---	--

IV. DIMENSIONES

No. PERSONAS A CARGO	DIRECTAS:	0 personas	INDIRECTAS:	0
ECONOMICAS	PRESUPUESTO	Ingreso:	N/A	
		Egreso:	N/A	
INFORMACIÓN	ACTIVOS	N/A		

V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

RELACIONES INTERNAS

CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA
Operadores Convertidoras	Coordinar y controlar proceso	diario

RELACIONES EXTERNAS

CON QUIEN	PARA QUE	FRECUENCIA

VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES

N/A

REQUISITOS MÍNIMOS

FORMACIÓN ACADÉMICA

Señale la formación académica de orden formal requerida para el cargo

Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización	Otro (Cuál?)
X	X				

Descripción: título/ orientación profesional: Bachiller Técnico en Mecánica, Electricidad, Electromecánica, maquinarias Eléctricas, Electrónica.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS <i>(Indique la formación requerida para el cargo diferente a la educación formal. Describa de una manera precisa seminarios, cursos, conocimientos específicos requeridos para poder desempeñar el cargo)</i>		DESCRIPTOR <i>(Describe el comportamiento que debe tener la persona respecto al conocimiento técnico que requiere este cargo)</i>
1	Office Básico	Funciones básicas de Excel Word Básico para ingreso y revisión de información
2	Manejo de herramientas	Manejar e identificar las herramientas que conciernan a la máquina.
3	Electricidad Básica	Identificar los elementos de la máquina y su funcionamiento.
4	Mecánica Básica	Identificar herramientas de las máquinas
5	Neumática Básica	Manejo e identificación de partes de la máquina Inspección y lubricación
6	5S	Limpieza del área de trabajo y como funciona la metodología
7	Calidad Básica	Identificar problemas de calidad y manejo del producto

DOMINIO DE LENGUAS EXTRANJERAS

Idioma	Porcentaje del Dominio			Condición
	Oral	Escritura	Lectura	
inglés	Medio	Medio	Medio	Indispensable Deseable

EXPERIENCIA LABORAL

Experiencia	ROL	Áreas
Entre 0 y 1 años		Operativo
Entre 1 y 3 años	X	Administrativo sin personal a cargo
Entre 3 y 5 años		Administrativo con personal a cargo
Más de 5 años		Gerencial

COMPETENCIAS

Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégicos (económicos, sociales y humanos) de la empresa.

CORPORATIVAS

1	Comunicación.
2	Coherencia.
3	Innovación.

FAMILIA DE CARGO

1	Aprendizaje al vuelo
2	Orientación a resultados
3	Planeación y organización
4	Orientación al Orden, la Calidad y Exactitud

ESPECÍFICAS DEL CARGO (TECNICAS)

1	N/A
2	N/A

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO / GESTIÓN AMBIENTAL

1	Identificación de riesgos y peligros, factores de riesgo, aspectos e impactos
2	Autocuidado

Ilustración 17 Perfil Operario Cortadora

MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE CARGO				EC-TGHGH-317
I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				VERSION: 1
PUESTO DE TRABAJO (Posición)		Operario Ensacadora		
UNIDAD ORGANIZATIVA (Gerencia)		Gerencia de Planta		
ÁREA/DIVISIÓN/DEPARTAMENTO		Conversión		
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA		Planta Lasso		
CARGO JEFE INMEDIATO		Team leader		
FECHA DE REVISIÓN		23/9/2015		
II. RESUMEN DEL CARGO: MISIÓN GENERAL DEL CARGO				
Asegurar el correcto empaque de paquetes cumpliendo con los estándares de calidad establecidos, actuando de manera consistente de modo que no ponga en riesgo su integridad física y comprometido al cuidado de buen estado de las máquinas e instalaciones de tal forma que se pueda obtener la mayor productividad durante el proceso.				
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO				
RESPONSABILIDAD 1				
Operar las máquinas de empaque de rollos cumpliendo con procedimientos y estándares de calidad utilizando Buenas practicas de Manufactura establecidas que aseguren que su máquina y puesto de trabajo se encuentre limpio y ordenado, comprometido a actuar de manera consistente de forma que no ponga en riesgo la integridad física y teniendo en cuenta que su disponibilidad de tiempo y turnos de trabajo será de acuerdo a la necesidad del proceso.				
ACTIVIDADES				
1	Operar las máquinas y líneas auxiliares a su cargo de manera consistente y segura.			
2	Realizar cambios de formatos o presentaciones y verificar las medidas de la máquina.			
3	Realizar las calibraciones de los sincronismos y verificar las medidas de acuerdo a medidas establecidas.			
4	Verificar que los insumos, textos de impresión de envolturas e impresoras estén de acuerdo a la receta de producción programada.			
5	Ordenar y limpiar el puesto de trabajo			
6	Limpieza, inspección y lubricación de los sistemas mecánicos y neumáticos de la máquina.			
7	Planificar y participar en los mantenimientos programados de las máquinas a cargo.			
8	Participar de DOM 1.			
9	Verificar cumplimiento de directrices y pendientes generados en DOM 1.			
10	Identificar las oportunidades de mejora, socializarlas y ejecutarlas con el equipo de trabajo.			
11	Controlar en SAP el comportamiento de producción.			
12	Gestionar avisos de mantenimiento.			
13	Empoderar actividades al personal a cargo			
14	Informar novedades presentadas durante el turno al personal de relevo.			
15	Opera la máquina de manera consistente y cumpliendo normas de seguridad, salud ocupacional y calidad de producto.			
16	Verificar que los insumos cumplan con los estándares de calidad			
17	Registrar información en bitácoras y hojas de reporte correspondiente al turno de producción			
18	Parar la máquina cuando el producto no cumple los estándares de calidad.			
19	Parar la máquina cuando este presente daños mecánicos o eléctricos que ponen en riesgo la misma gestionar con los mantenimientos su arreglo.			
20	Mantener las seguridades de las máquinas, reportar y gestionar si no se están totalmente operativas			
21	Realizar paletizado de cajas de acuerdo al formato establecido			
22	Ingresar al turno de trabajo de acuerdo al horario de turno establecido			
INDICADORES				
1				
IV. DIMENSIONES				
No. PERSONAS A CARGO	DIRECTAS	0 personas	INDIRECTAS	0
ECONOMICAS	PRESUPUESTO	Ingreso:	N/A	
	ACTIVOS	Egreso:	N/A	
INFORMACIÓN	Información del producto			
V. RELACIONES MÁS IMPORTANTES				
CON QUIEN		PARA QUE		FRECUENCIA
Personal de línea	Coordinar con operador de la rebobinadora y empacadora para obtener la mayor productividad y no generar reproceso		Diaria	
Operador de Insumos	Recepción y devolución de insumos de acuerdo a las ordenes de producción.		Diaria	
Almacén General	Retirar materiales, insumos y equipos de Protección Personal		Diaria	
Calidad	Reportes, rechazos, inquietudes de especificaciones		Diario	
Técnicos de mantenimientos.	Desarrollar planes de trabajo para que se realicen trabajos preventivos, correctivos y de mejora en la máquina		Diario	
Inspector de Seguridad	Solicitar EPP, autorización de permisos de trabajo y reporte de condiciones y acciones inseguras.		Diario	
Operador de ingreso de producción	Verificar que el ingreso de producto (CAJAS) se lo realice de manera continua de tal forma que no se acumule en el puesto de trabajo		Diario	
Calidad	Reportes, rechazos, inquietudes de especificaciones		Diario	
CON QUIEN		PARA QUE		FRECUENCIA
VI. TOMA DE DECISIONES Y / O RECOMENDACIONES				
N/A				
REQUISITOS MÍNIMOS				
FORMACIÓN ACADÉMICA				
Señale la formación académica de orden formal requerida para el cargo				
Bachiller	Técnico	Tecnólogo	Profesional	Especialización
X	X			Otro (Cuál?)
Descripción: Título/ orientación profesional: Bachiller Técnico en Mecánica, Electricidad, Electromecánica, maquinarias Eléctricas, Electrónica				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS NECESARIOS				
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		DESCRIPTOR		
(Indique la formación requerida para el cargo diferente a la educación formal. Describa de una manera precisa seminarios, cursos, conocimientos específicos requeridos para poder desempeñar el cargo)		(Describa el comportamiento que debe tener la persona respecto al conocimiento técnico que requiere este cargo.)		
1	Office Básico	Funciones básicas de Excel Word Básico para ingreso y revisión de información		
2	SAP R3/BW Básico	Manejo de Módulos específicos de SAP/BW para consulta e ingreso de información.		
3	Electricidad Básica	Identificar los elementos de la máquina y su funcionamiento		
4	Mecánica Básica	Identificar herramientas de las máquinas.		
5	Neumática Básica	Manejo e identificación de partes de la máquina Inspección y lubricación		
6	6S	Limpieza del área de trabajo y como funciona la metodología		
7	Calidad Básico	Identificar problemas de calidad y manejo del producto		
8	Manejo de cargas	Identificación de cargas y su correcto manejo		
9	Metrología Básica	Identificación de equipos y medición de estándares establecidos para el proceso		
DOMINIO DE LENGÜAS EXTRANJERAS				
Idioma	Porcentaje del Dominio			Condición
	Oral	Escritura	Lectura	
Inglés	Medio	Medio	Medio	Indeseable
	X			Desable
EXPERIENCIA LABORAL				ROL
Entre 0 y 1 años				Operativo en operación de máquinas de ensacado con mecanismos mecánicos y automatizados. Administrativo sin personal a cargo Administrativo con personal a cargo Gerencial
Entre 1 y 3 años				
Entre 3 y 5 años				
Más de 5 años				
COMPETENCIAS				
Es el conjunto de comportamientos, conocimientos, habilidades, aptitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la Organización, con el fin de desarrollar el interés en sus colaboradores en la consecución de los objetivos estratégico (económico, sociales y humanos) de la empresa.				
CORPORATIVAS				
1	Comunicación.			
2	Coherencia			
3	Innovación.			
FAMILIA DE CARGO				
1	Aprendizaje al vuelo			
2	Orientación a resultados			
3	Planeación y organización			
4	Orientación al Orden, la Calidad y Exactitud			
ESPECÍFICAS DEL CARGO (TECNICAS)				
1	N/A			
2	N/A			
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO / GESTIÓN AMBIENTAL				
1	Identificación de riesgos y peligros, factores de riesgo, aspectos e impactos			
2	Autocuidado			

Ilustración 18 Perfil Operador Ensacadora