

MODULO 4

Desempeño de Grupos de Trabajo

....los indicadores de desempeño grupal son un instrumento para cambiar la actitud del personal hacia la cooperación y el aprendizaje informal para resolver problemas en el área de trabajo. Parte de una comunicación efectiva, que tiene como eje los consensos sobre los objetivos de la empresa, los desempeños a medir, los valores a asignar, y el seguimiento a dar...

Módulo 1: Medición y Aprendizaje

Módulo 2: Desempeño

Económico-Financiero

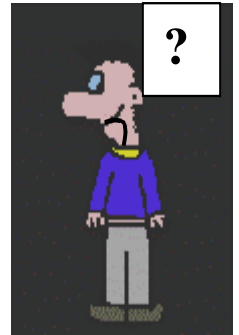
Módulo 3. Desempeño de los
Procesos

**Módulo 4: Desempeño de Grupos de
Trabajo**

Módulo 5: Desempeño Individual



¿Cómo vamos a aplicar todo esto?



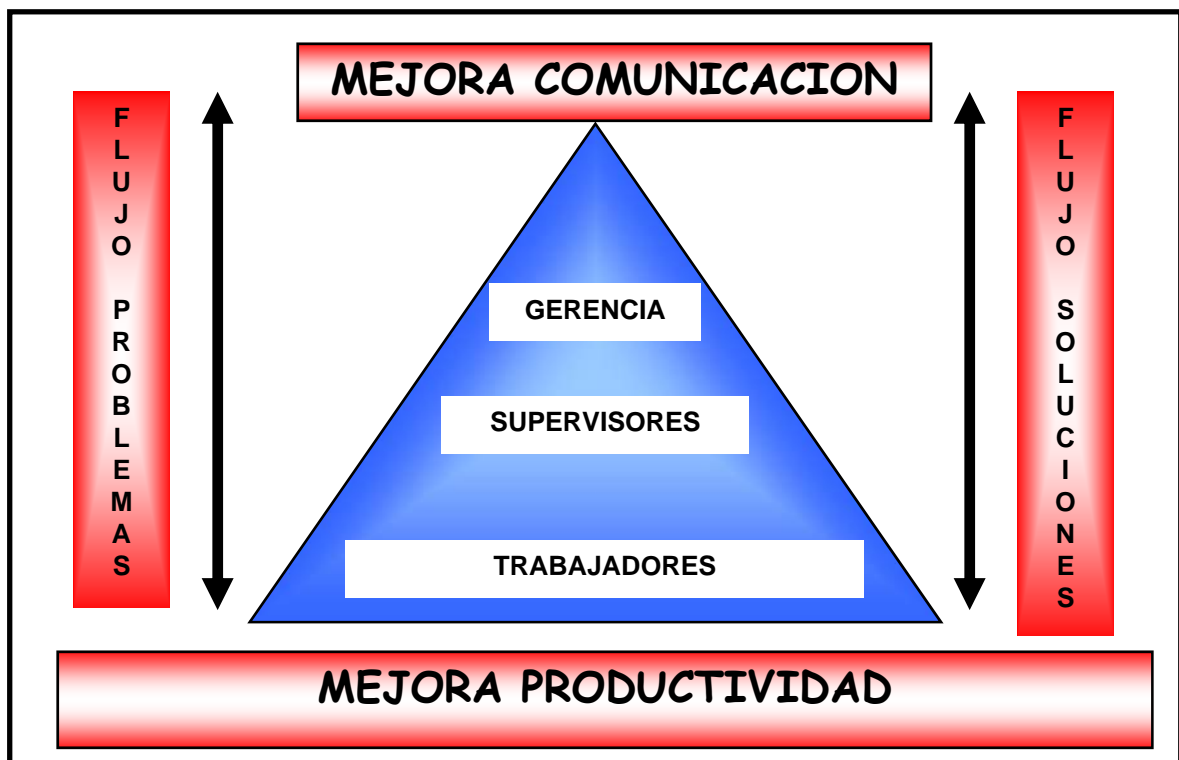
Se recomienda empezar por un área; cuando funcione bien, se traslada el modelo a otras áreas. Se puede aplicar en cualquier parte de la empresa.

Se puede empezar con un área donde hay problemas y o donde las mejoras son más deseadas.

Así que las propuestas de mejora se construyen con todo el personal involucrado. A la vez, se aprovecha las juntas para capacitar de manera informal al grupo.

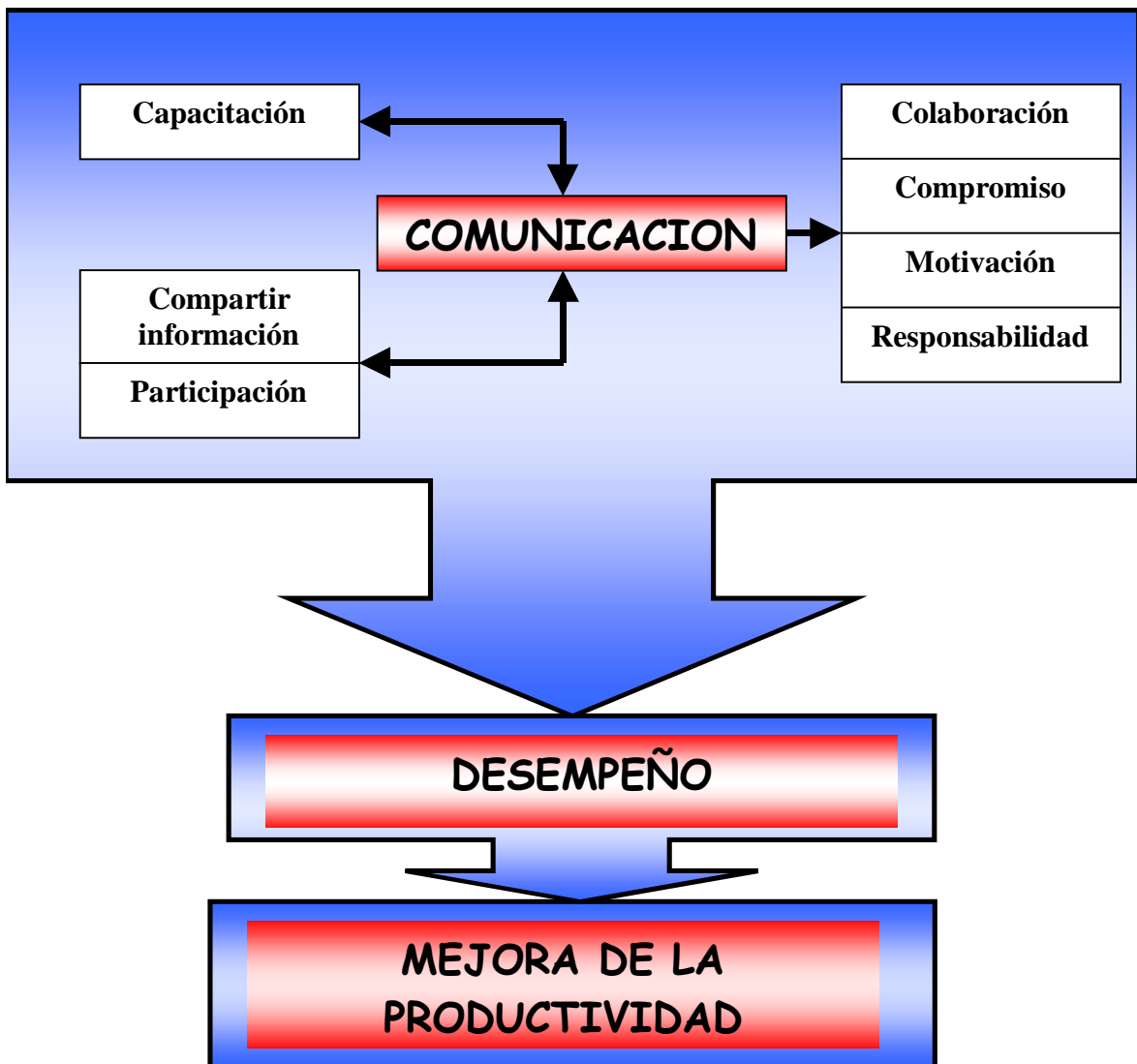


El análisis grupal de los resultados de los objetivos establecidos, las mejoras que se desprenden de ahí y el seguimiento a las mismas, es la base del modelo.



Principios del Modelo:

Mejorando la comunicación a partir de la medición de los objetivos entre todos los niveles en la organización, el aprendizaje se estimula y la productividad del grupo de trabajo mejora.



El Modelo incluye a TODO el personal.

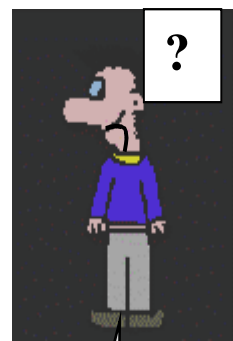
¿Qué se mide?

El logro de objetivos del proceso productivo y de la calidad del empleo. Por ejemplo, en un ingenio azucarero se pueden medir tiempos perdidos, el uso de implementos de seguridad y el ausentismo, todos sobre un mismo estándar. El estándar es **PUNTOS DE EFECTIVIDAD**.

¿qué se entiende por puntos de efectividad?

Los puntos de efectividad es una escala de puntos que el grupo (trabajadores junto con el jefe) asigna al logro y no logro de objetivos.

En nuestro caso, se usa una escala que va desde los **menos** 100 puntos a los **plus** 100 puntos. El primero expresa un resultado totalmente alejado del objetivo y el segundo un resultado que cubre totalmente la expectativa del objetivo trazado.



..y, ¿cómo lo aplicamos?

Ejemplo caso ingenio azucarero:


Indicador: Molienda Caña por Hora

Mejor

100 puntos

Correr los 100 metros en 9 segundos

200 ton/hora en el departamento de molinos

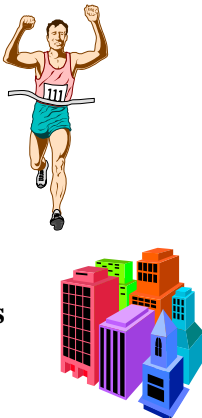


Ni bien ni mal

0 puntos

Correr los 100 metros en 15 segundos

160 ton /hora en el departamento de molinos




Peor

- 100 puntos

Correr los 100 metros en 30 segundos

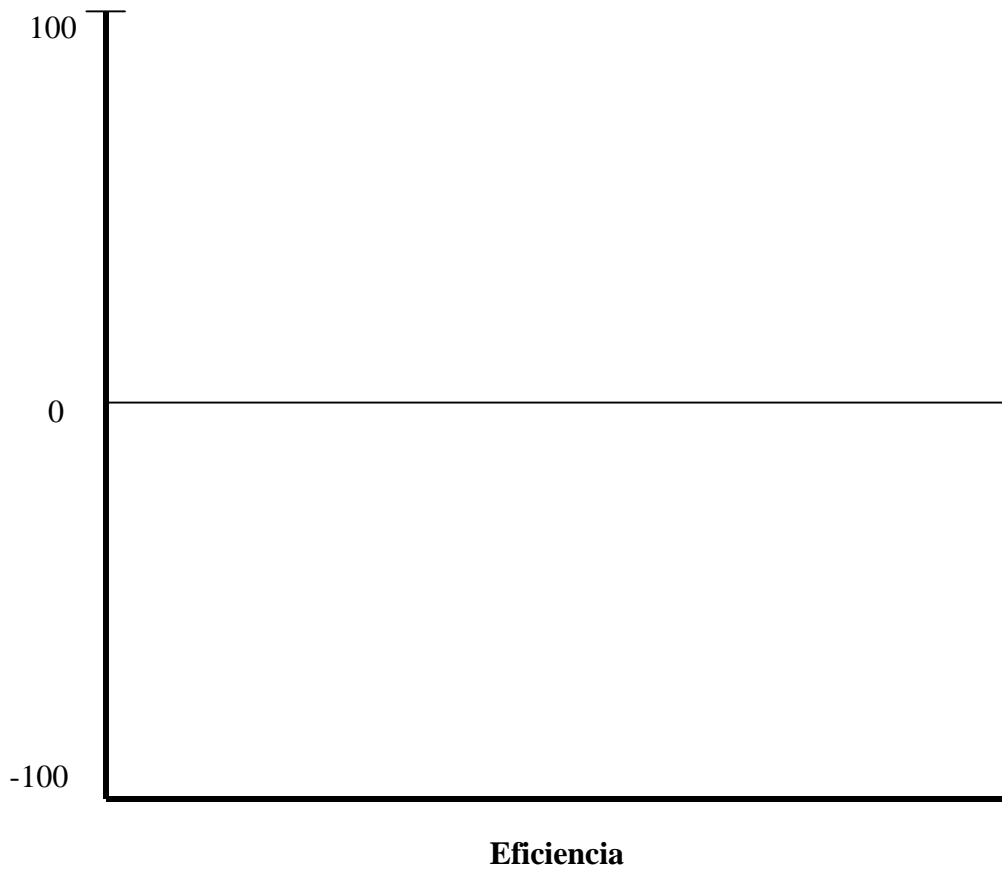
60 ton / hora en el departamento de molinos



Objetivo: mejorar la molienda de caña por hora

Nombre del indicador:

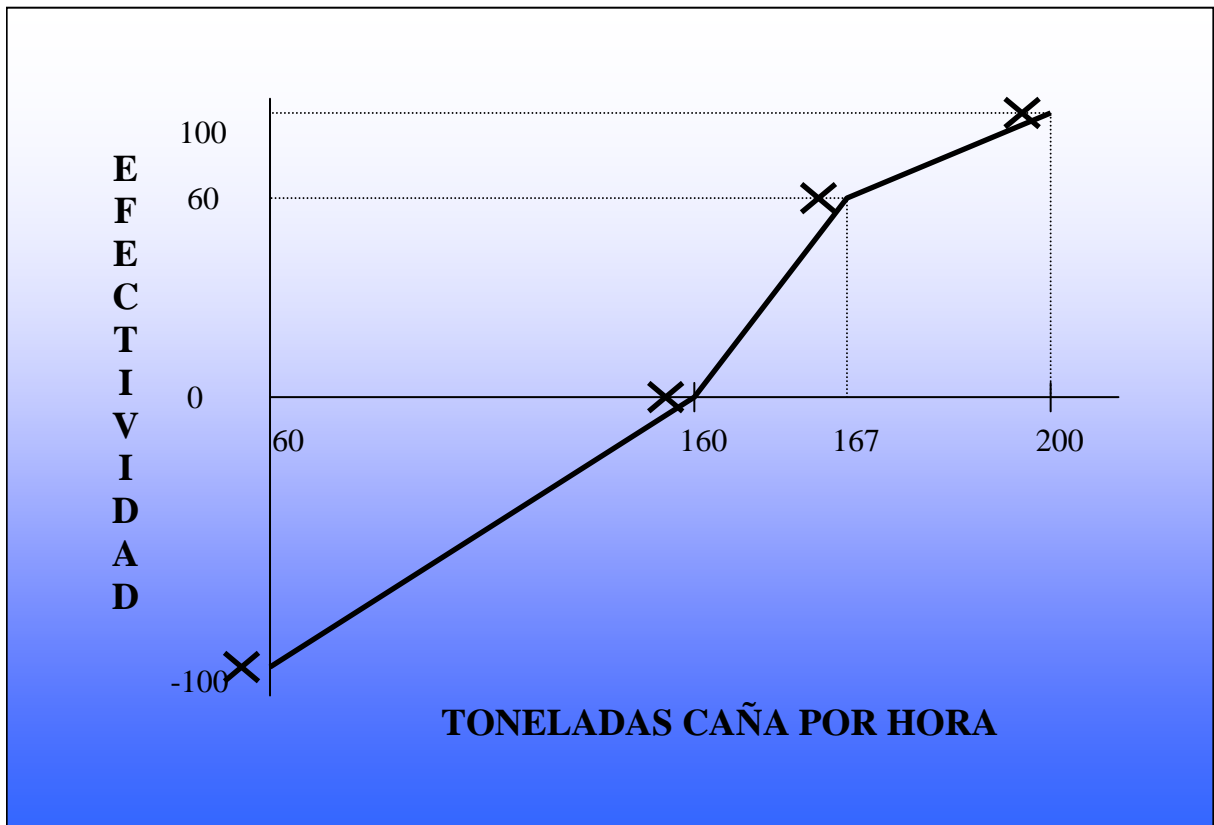
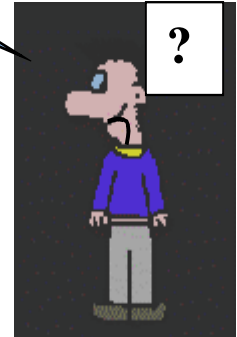
Efectividad



| Indicador | | Max | Ni mal ni bien | Min |
|------------------|------------------------------|------------|-----------------------|------------|
| | Puntos de efectividad | 100 | 0 | -100 |
| | Valor del indicador | | | |

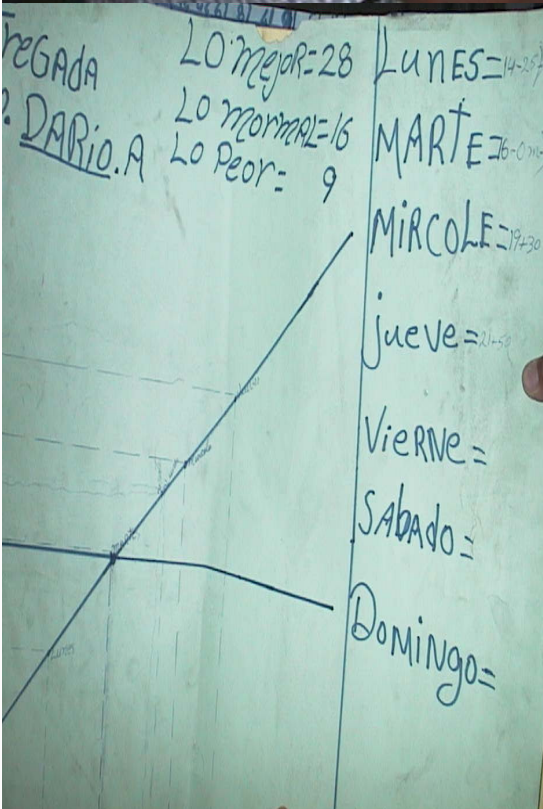
.. Y , ¿cómo se
llegan a los puntos
intermedios?

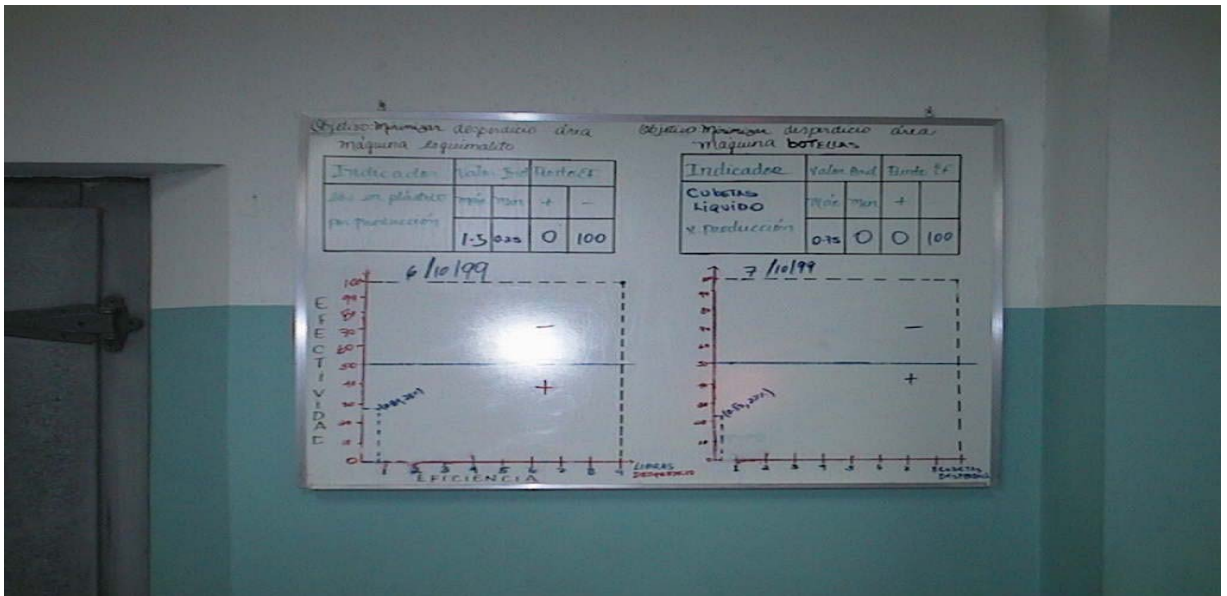
Una vez establecidos los extremos y el punto '0', se va preguntando al grupo, como valoraría una mejora de 160 ton / hora a 167 ton / hora. De acuerdo al grado de dificultad y con base en la experiencia, el grupo responderá. En este caso le dieron 60 puntos. Significa que no necesariamente la relación entre el indicador y la efectividad debe ser lineal.



Aplicación de las Gráficas de Efectividad en Empresa de Productos de Acero

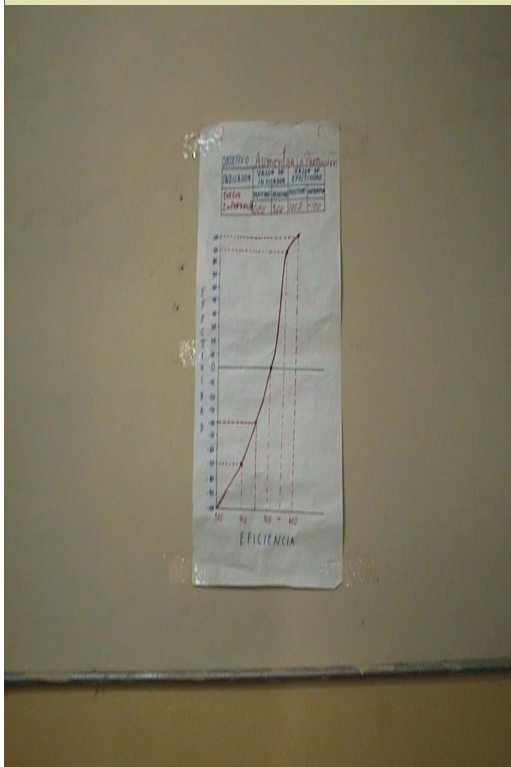
República Dominicana



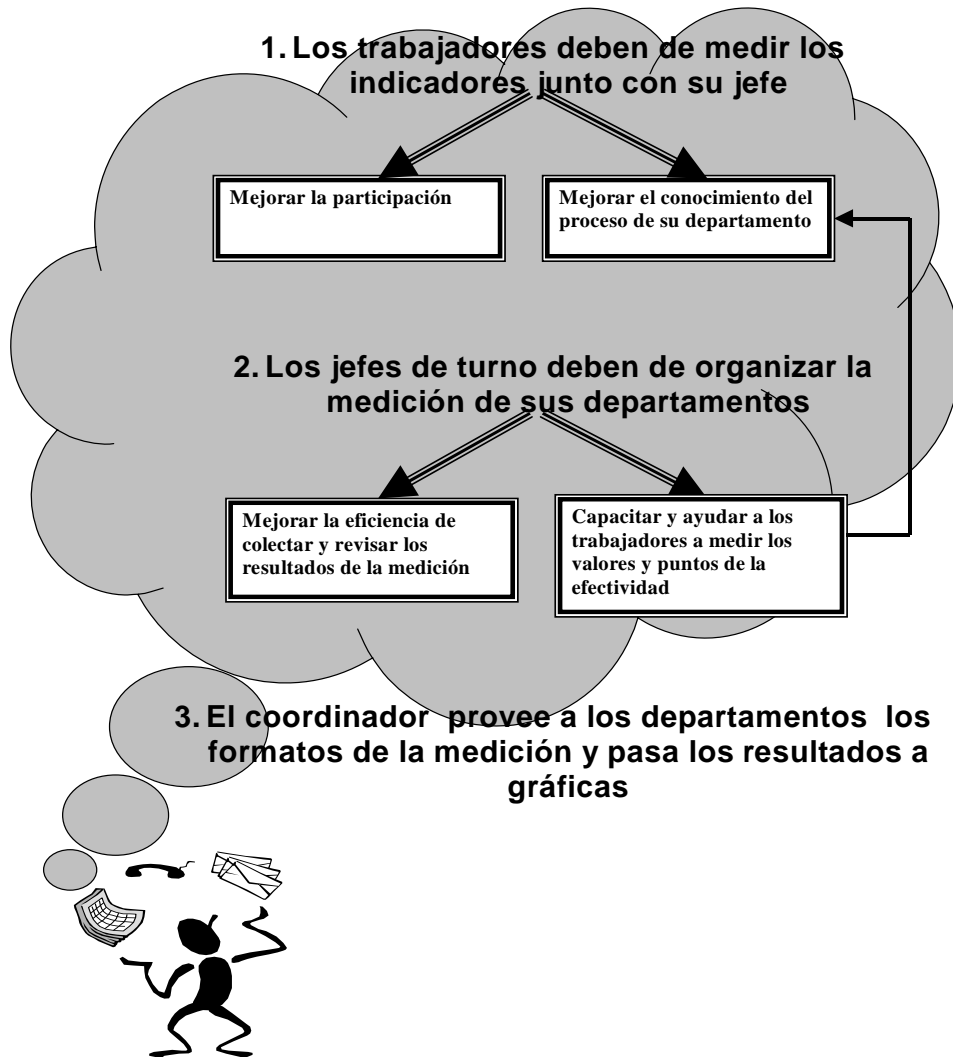


Aplicación de las Gráficas de Efectividad en Empresa Productora de Jugos (arriba) y Productora de Cremas para la Piel (abajo)

República Dominicana



¿Cómo instrumentar?



¿Cómo medir?

Indicadores técnicos:

Los trabajadores reciben los resultados del laboratorio y escriben la hora, el valor y los puntos de la efectividad en el formato

Ejemplo Ingenio Plan de Ayala, México

Indicadores sociales:

Limpieza:

Después, por ejemplo turno 1, el jefe de turno 1 en conjunto con el jefe de turno 2 van a dar los puntos de la limpieza.

Ejemplo Ingenio Plan de Ayala, México

Ejemplo de cómo se pasan los puntos de efectividad a una gráfica:



INGENIO PLAN DE AYALA, S.A. DE C.V.

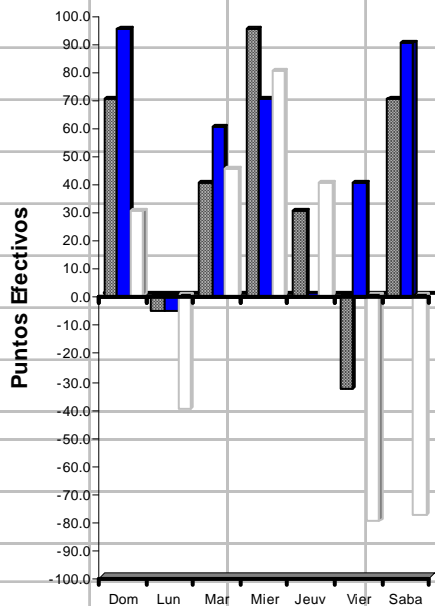
SIMPRO 1999 - 2000

Batey y Molinos

SEMANA #

| DEL | 2-May-99 | AL | 9-May-99 | Valor del Puntos de indicador efectividad | REFUGIO | ADRIAN | CARLOS | | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|----|----------|---|------------------|---------------|---------------------|--------|--------------------|--------|------|------|------|--|
| | | | | | 06:00-14:30 | 14:30 - 22:30 | 22:30 - 06:00 | | | | | | | |
| | | | | | Valor | Puntos | Valor | Puntos | Valor | Puntos | | | | |
| | | | | 2.50% | 100 | Dom | 2.70 | 70.0 | 2.55 | 95.0 | 2.78 | 30.0 | | |
| | | | | 2.60% | 90 | Lun | 2.80 | -5.0 | 2.80 | -5.0 | 3.25 | -40 | | |
| | | | | 2.70% | 70 | Mar | 2.75 | 40.0 | 2.72 | 60.0 | 2.74 | 45.0 | | |
| | | | | 2.75% | 40 | Mier | 2.55 | 95.0 | 2.70 | 70.0 | 2.65 | 80.0 | | |
| | | | | 2.83% | 0 | Jeuv | 2.78 | 30.0 | 2.80 | 0.0 | 2.75 | 40.0 | | |
| | | | | 3.03% | -30 | Vier | 3.05 | -33 | 2.75 | 40.0 | 3.98 | -80 | | |
| | | | | 3.25% | -40 | Saba | 2.70 | 70.0 | 2.60 | 90.0 | 3.90 | -78 | | |
| | | | | 3.50% | -50 | Prom | | 38.1 | | 50.0 | | -0.4 | | |
| | | | | 3.75% | -60 | | | | | | | | | |
| | | | | 4.00% | -80 | | | | | | | | | |
| | | | | 4.50% | -100 | | | | | | | | | |
| Objetivo | | | | | Indicador | | Valor del indicador | | Puntos efectividad | | | | | |
| Disminuir el % pol en bagazo | | | | | | | Máxi | | Mini | | Máxi | | Mini | |
| | | | | | % Pol en bagazo | | 2,5% | | 4,5% | | 100 | | -100 | |

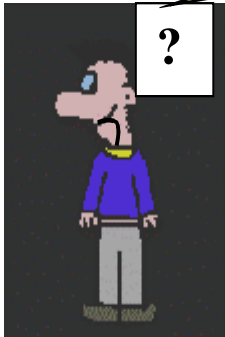
% Pol en bagazo



■ 06:00-14:30 ■ 14:30-22:30 □ 22:30-06:00

Seguimiento y Retroalimentación

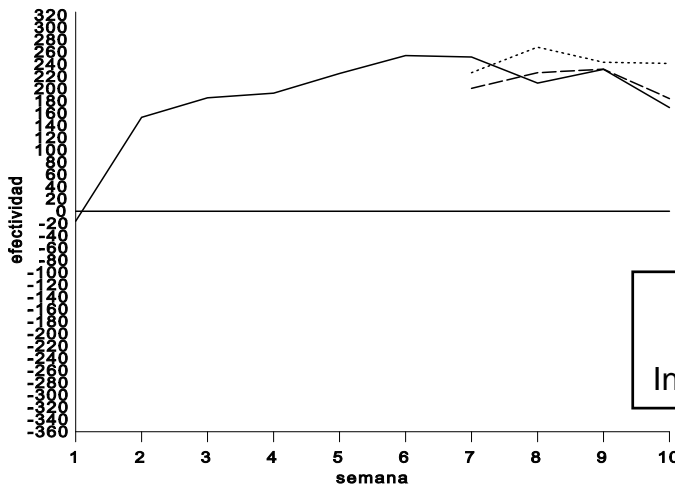
¿En las juntas de retroalimentación se revisan solamente las gráficas de cada indicador? ¿O se puede hacer también una gráfica de efectividad total?



Se puede hacer una gráfica de efectividad total. Esta es la suma de los puntos de efectividad de cada indicador, por ejemplo por semana. Aquí se suman los resultados de indicadores técnicos y los sociales (limpieza y orden; seguridad; ausentismo). Esta gráfica de efectividad total expresa **¿Qué tanto nos hemos acercado al conjunto de objetivos trazados?**

EFFECTIVIDAD SEMANAL INGENIO

Efectividad total



Leyenda

- turno 1
- - - turno 2
- turno 3
- línea 0

Ejemplo:
Efectividad Total
Ingenio Bellavista, México

Planeación de las Juntas de Retroalimentación

Ingenio Azucarera, México

CALENDARIZACION JUNTAS DE RETROALIMENTACION
CENTRIFUGACION-SECADO Y ENVASE - BODEGA

| FECHA | DIA | TURNO | | |
|-----------|-----|--------------------------|--------------------------------|----------------------|
| | | FLORES-MARTINEZ RAMOS | ZAMARRIPA-RODRIGUEZ V. RUIZ | LUNA-RIOS P. RUIZ |
| 21-Ene-99 | Jue | 14:00 HRS | 10:00 HRS | 17:00 HRS |
| 4-Feb-99 | Jue | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |
| 12-Feb-99 | Vie | 14:00 HRS | 10:00 HRS | 17:00 HRS |
| 25-Feb-99 | Jue | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |
| 12-Mar-99 | Vie | 17:00 HRS | 14:00 HRS | 10:00 HRS |
| 26-Mar-99 | Vie | 14:00 HRS | 10:00 HRS | 17:00 HRS |
| 15-Abr-99 | Jue | 14:00 HRS | 10:00 HRS | 17:00 HRS |
| 30-Abr-99 | Vie | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |

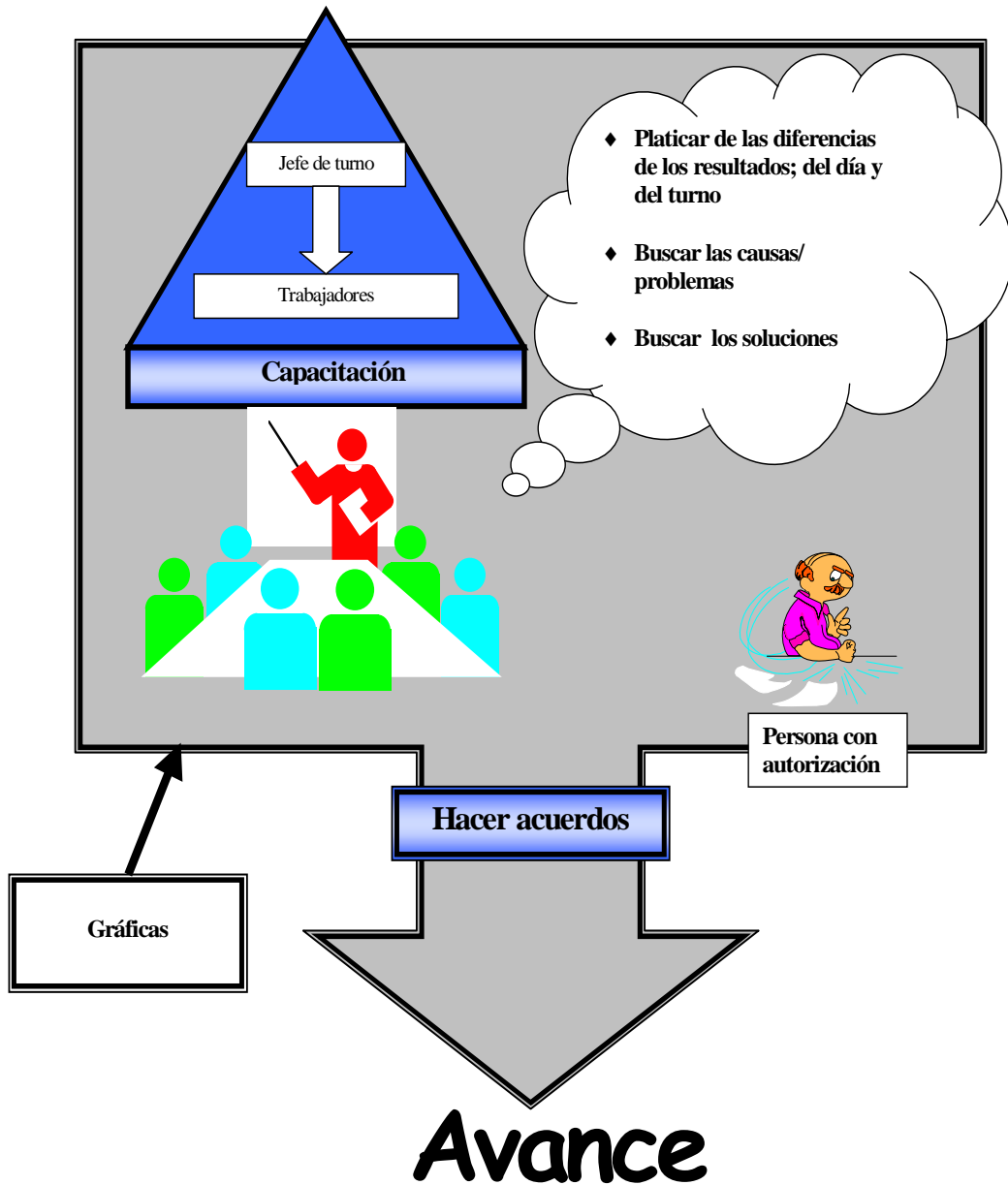
SIMAPRO 98-99 ING. RENE SANDOVAL CASTELAN INGENIO BELLAVISTA
Supte. Gral. de Fca.

CALENDARIZACION JUNTAS DE RETROALIMENTACION
BATEY Y MOLINOS

| FECHA | TURNO GONZALEZ | TURNO MARTINEZ | TURNO RIOS |
|-----------|-------------------|-------------------|---------------|
| 14-Ene-99 | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |
| 1-Feb-99 | 17:00 HRS | 14:00 HRS | 10:00 HRS |
| 19-Feb-99 | 17:00 HRS | 14:00 HRS | 10:00 HRS |
| 5-Mar-99 | 14:00 HRS | 10:00 HRS | 17:00 HRS |
| 18-Mar-99 | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |
| 8-Abr-99 | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |
| 19-Abr-99 | 14:00 HRS | 10:00 HRS | 17:00 HRS |
| 29-Abr-99 | 10:00 HRS | 17:00 HRS | 14:00 HRS |

SIMAPRO 98-99 ING. RENE SANDOVAL CASTELAN INGENIO BELLAVISTA
Supte. Gral. de Fca.

La idea de las juntas de retroalimentación





Juntas de Retroalimentación

Ingenio Azucarera, México



Tareas y responsabilidades

1. Los jefes de turno (ó superintendentes) presiden la reunión y preguntan de cada indicador (gráfica) porque hay diferencias del día y del turno

Obtener la participación de todos

Capacitación de los trabajadores para platicar mas profundo de los temas

Analizar los problemas y buscar las soluciones.

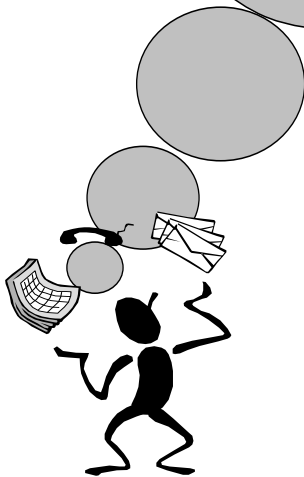
2. Los trabajadores deben de participar en la discusión

Analizar las gráficas y buscar problemas de diferencias

3. La persona con autorización, decide las soluciones posibles

Hacer acuerdos

4. El coordinador organiza la reunión y anota los resultados



EJEMPLO.....



Jefe / Consultor: Cuando miramos estas resultados me pregunto como es posible que, por ejemplo el domingo tenemos 70 puntos de efectividad y el día siguiente solamente -5.



¿Ustedes saben cuáles cosas pueden ser las responsables para esta diferencia?

Participantes:

- Mala preparación de la caña
- Deshidratación de la caña
- Falta de visibilidad al molino 1 y 2 para controlar la alimentación
- Falta el alumbrado en el transporte donelli 1
- Falta de capacitación en trabajos específicos de cada área

Jefe / Consultor: Son muchos problemas y podemos pensar en más, pero vamos a continuar con uno de estos y analizar mas profundo el problema.



¿Cuál problema vamos analizar mas profundo?

Participantes: La visibilidad al molino 1 y 2

Consultor:



¿Por qué hay problemas, Que causa el problema de la visibilidad?

Participantes:

- No puede ver porque el donelli me bloquea la visibilidad
- La consola de control no esta bien situada
- Necesita una visibilidad mas a la derecha

Jefe / Consultor



¿Cuál sería la solución?

Participantes: Una reubicación de la consola de control hacia la derecha del cuarto de operación

Jefe / Consultor:

Bueno, vamos escribir el problema y su solución en la libreta. Solamente falta ahorita una cosa, que es hacer un acuerdo.



¿Quién va solucionar el problema y cuándo?
¿Quién es responsable y quién va ejecutar la solución?

| Problema | Solución | Responsable | Ejecutivo | Fecha | Firma |
|---|--|---------------------------------|----------------------------|-----------|-------|
| Falta la visibilidad al molino 1 y 2 para controlar la alimentación | Para la falta de la visibilidad se requiere de una reubicación de la consola de control hacia la derecha del cuarto de operación | Superintendente Batey y Molinos | Jefes de turno y mecánicos | 16-May-99 | |

La calidad del empleo la veo como parte de la mejora de la productividad:

- Si intento mejorar la productividad sin mejorar la calidad del empleo, desaprovecho un muy válido recurso disponible, que es el humano.
- Si intento mejorar la calidad en el empleo pero no se mejora la productividad, no estoy aprovechando productivamente el recurso humano



Trabajadores y mandos medios analizan los indicadores de productividad y calidad del empleo en una junta de retroalimentación del sistema de medición y mejoramiento de la productividad (Simapro) en el ingenio azucarero Bellavista.