

SISTEMA INTEGRAL DE MEDICIÓN Y AVANCE DE LA PRODUCTIVIDAD SIMAPRO



J. RODRIGO LÓPEZ U.

SEMINARIO INTERNACIONAL DE ARÁNDANOS

24 de mayo de 2012

LO ESENCIAL



¿QUIÉN INNOVA HOY EN LA ORGANIZACIÓN?



SIMAPRO



Propósito :

MEJORA CONTINUA CON IMPACTO EN



Productividad
Seguridad y Calidad



Condiciones
de trabajo

Basado en :



Participación



Reflexión



Comunicación

Aprendizaje

■ Individual

GAEC
Guía de Autoformación
y Evaluación por
Competencias



Grupal

RR
Reuniones de
Retroalimentación

Organizacional
Formación continua
Cultura de aprendizaje
Gestión del conocimiento



¿ COMO?

- A través del **INVOLUCRAMIENTO** y **COMPROMISO** del personal operario, mandos medios y la gerencia.

DEFINEN Y VALIDAN

Objetivos, indicadores y puntos de efectividad del área en la que quieren mejorar.

**MEDICIÓN Y MEJORA DEL
DESEMPEÑO DEL RR.HH. POR GRUPO**

OBJETIVOS

INDICADORES

PUNTOS DE EFECTIVIDAD

MEDICIÓN

GRÁFICAS

RETROALIMENTACIONES

**PROBLEMAS, SOLUCIONES,
ACUERDOS**

AVANCE

**FLUJO GENERAL
DEL PROCESO**

CAPACITAR CON LA GAEC

Herramienta clave en el proceso de implementación del SIMAPRO:
el personal queda involucrado y preparado para realizar las mediciones

La **Guía de Autoformación y Evaluación por Competencias**, es un **LIBRO HECHO A LA MEDIDA DE CADA EMPRESA** que integra las competencias, estándares de calidad y buenas prácticas, que responden a un **DESEMPEÑO COMPETENTE**.

Está compuesta de tres partes:

PARTE 1: Autoevaluación

PARTE 2: Explicación

PARTE 3: Evaluación de aprendizajes



¿CÓMO ELABORAMOS LAS GAEC?

CONTEXTO



PUNTOS DE EFECTIVIDAD - INDICADORES

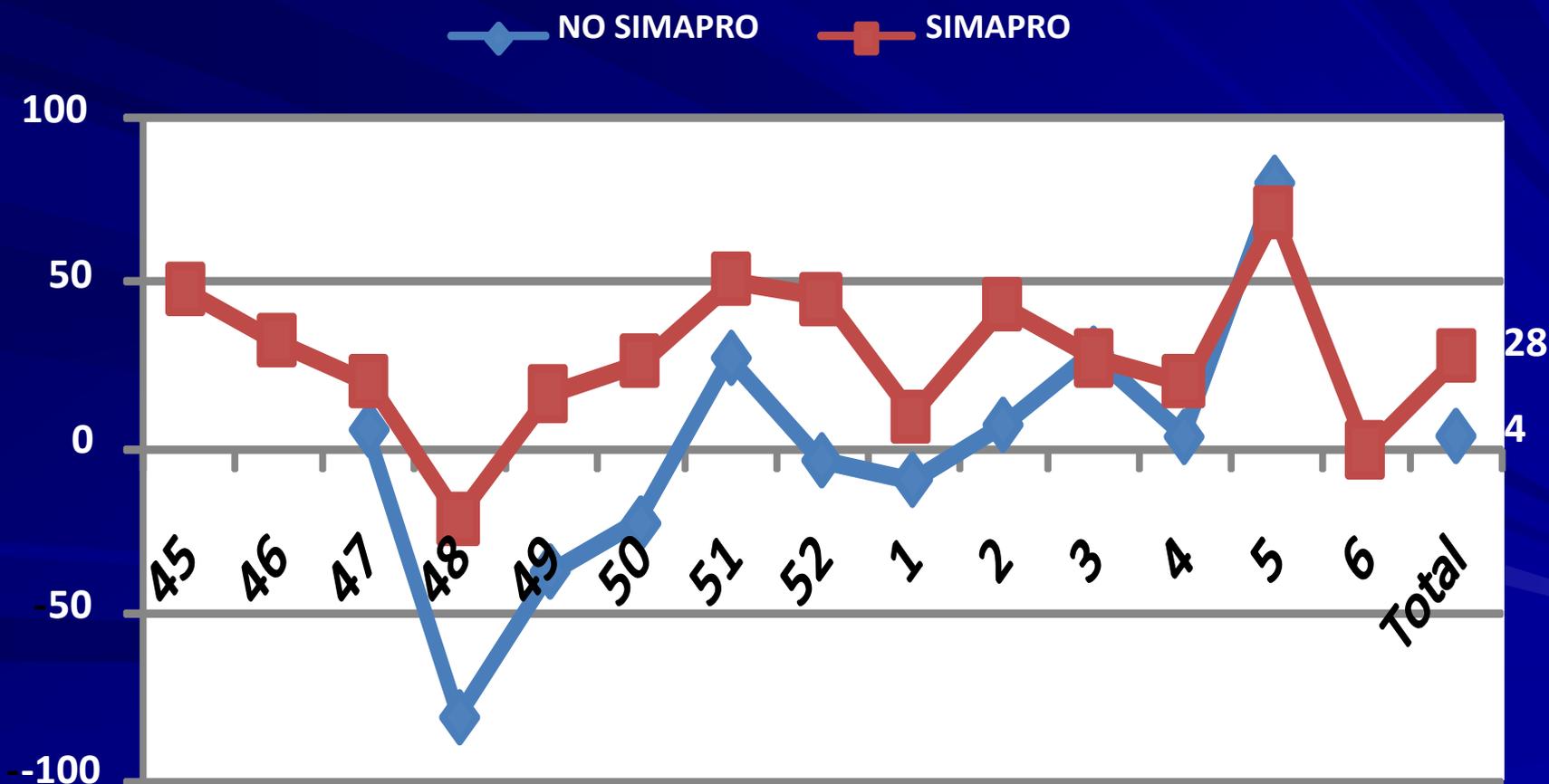
La efectividad expresa el grado de cumplimiento de las expectativas, objetivos e indicadores planteados , así como el grado de compromiso desplegado.

	MUY MAL	NI BIEN NI MAL	MUY BIEN
EFECTIVIDAD	-100	0	100
TIEMPO PERDIDO (en minutos)	150	50	10

VALORES ANCLA DE EFECTIVIDAD

ANÁLISIS MEDICIONES EN REUNIONES DE RETROALIMENTACIÓN COMITÉ OPERATIVO

Resultados productividad comparación dos grupos de trabajadores



ESTRUCTURA UTILIZADA



ALGUNAS PROPUESTAS DE MEJORA REALIZADAS

- Carritos móviles para distribuir agua en el huerto.
- Compartir materiales entre las embaladoras.
- Cadena para packing.
- Fundas para las tijeras, fabricada con material reciclado.
- Distribución de cajas cosecheras por parte del supervisor, evita asaltos al coloso.
- Mejora en el proceso de entrega de materiales en packing, disminuyó tiempos muertos.
- Radio en el packing, motivó los ejercicios de pausa y disminuyó licencias médicas.
- Publicar en el diario mural una liquidación de sueldos tipo, con la explicación de sus componentes.
- Cambio de menú por uno hipocalórico.
- Invitar a las reuniones de RRA a trabajadores que no se capacitaron.
- Tarima para la mesa de selección.
- Devolver a bodega los materiales que sobran y que no se usan en la jornada de trabajo.

BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SIMAPRO, LUEGO DE 4 AÑOS...

PARA LA ORGANIZACIÓN:

CUANTITATIVOS:

1. Reducción de tiempo perdido
2. Reducción de costos
3. Mejora la productividad y la calidad
4. Disminución de accidentes y ausentismo
5. Aumentan las ventas (satisfacción cliente)
6. Aumenta la rentabilidad

CUALITATIVOS:

1. Mejora la comunicación (diálogo social y participación)
2. Mayor compromiso
3. Mayor trabajo en equipo
4. Mayor confianza entre gerencia y trabajadores
5. Diálogo permanente entre los actores
6. Aprendizaje y mejora continua (análisis y retroalimentación permanente)
7. Aumenta la fidelización de los trabajadores.
8. Reconocimiento de saberes, entrega de incentivos.

PARA LOS TRABAJADORES:

1. Claridad en lo que se espera de ellos
2. Mayores ingresos
3. Mejores condiciones de trabajo
4. Mejora la oportunidad de desarrollo laboral y personal
5. Aumenta la empleabilidad
6. Moviliza las capacidades del personal. Incentivos.
7. Mejora autoestima
8. Mejora ambiente laboral
9. Mejoran las relaciones laborales entre jefes/trabajadores
10. Aumenta el autocuidado y sentido de responsabilidad social. Baja tasa de ausentismo (accidentabilidad) y cuidado entorno.
11. Mayor flexibilidad
12. Mejora planificación y coordinación entre áreas de trabajo
13. Genera espacios de participación. Propuestas de mejora.
14. Circulo virtuoso, aprendizaje permanente.

ALGUNOS RESULTADOS...

PACKING

Comienza Piloto
SIMAPRO



1° año SIMAPRO

2° año SIMAPRO

TEMPORADA	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Cajas embaladas	76.299	79.928	97.000	117.000
Jornadas totales	4.321	4.361	3.025	3.030
Productividad cajas/jornada	17,7	18,3	32,1	39,6

Factores contribuyentes	Porcentaje estimación	Confianza
Mejor trabajo del contratista	10%	
Mejor calidad de la fruta	0%	
Mayor cantidad de fruta	10%	
Experiencia en el trabajo	20%	
SIMAPRO	40%	80%
	100%	



BENEFICIOS (1)

Evaluación Nivel 4 y 5 empresa exportadora

TEMPORADA	2008-2009	2009 -2010	2010-2011
Producción (cajas uva de mesa cosechadas)	258,041	275,514	255,146*
Jornadas hombre anual	63,001	43,307	47,181 (62,383 a 4.09)
Costo Mano de Obra - Remuneraciones Costo empresa (\$)	USD 1,331,848	USD 1,104,196	USD 1,149,670
Costo mano de obra /cajas cosechadas	USD 5.2	USD 4.0	USD 4.5
Productividad (cajas/jornadas)	4.09	6.36	5.40

* Cambio de temporada 2009-2010 a 2010-2011 se explica por efectos de cambio climático.

1. **Proyectando la productividad al ritmo de 4.09 de la temporada de 2008-2009 en la cantidad de cajas cosechadas, la labor se habría realizado con 62,383 jornadas. El 2010-2011, se realizó con 47,181 jornadas.**
2. **La diferencia de jornada proyectada a ritmo anterior y las jornadas actuales: 62,383 – 47,181 = 15,202 jornadas de “ahorro”.**

1. CONVERSIÓN A VALOR MONETARIO:

15,202 por el valor de cada jornada más barata (posición conservadora) de las tre jornadas de "ahorro", s temporadas, USD 21, da un ahorro en dinero de: **USD 321,383 (CLP 155.870.755)**

2. AISLAMIENTO DE VARIABLES:

Estimación de la administración (Jack J. Phillips, Ph.D.)

FACTORES CONTRIBUYENTES	PORCENTAJE	CONFIANZA
Condición de la fruta	20%	70%
Confianza en la empresa	10%	
Mejores condiciones de trabajo	10%	
Mejora en la Supervisión	20%	
SIMAPRO – Capacitación y diálogo social	40%	

5. Determinar disminución del beneficio y multiplicarlo por el porcentaje asignado y de confianza:

$$155.870.755 * 0.4 * 0.7 = \$ 43.643.811 \text{ (CLP)}$$

BENEFICIOS (3)

3. Costos del programa 2009-2010:

\$17.400.000

Y tomando el punto 5, referido a los beneficios:

$155.870.755 * 0,4 * 0,7 = \$ 43.643.811$ se puede calcular:

4. Retorno sobre la inversión:

(beneficios – costos)/(costos)

$(\$43.643.811 - \$17.400.000) = \$26.243.811$

$\$26.243.811 / \$17.400.000 = 1,51 * 100 =$

ROI 151%

EJEMPLOS DE RESULTADOS

RETORNO DE LA INVERSIÓN	83% 253% 278%	AISLAMIENTO DE VARIABLES ESTIMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN
-------------------------	--	---

COMPARATIVO DE MEJORAS SIMAPRO

Accidentabilidad Fundo IV Región

Esto se mide con la Tasa de Accidentabilidad (TA)

$$TA (\%) = \frac{\text{N}^\circ \text{ de accidentes}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} \times 100$$

En los cuadros siguientes se muestra el avance en materia de prevención de riesgos

2007-2008

TA: 19,82 %

2008-2009

TA: 15,38 %

2009-2010

TA: 5,45 %

FUNDO SEXTA REGIÓN

Uva de mesa

Productividad

Labor Poda:

Temp. 2009/2010 / 1028 jornadas de trabajo / costo 12.266.262

Temp. 2010/2011 / 852 jornadas de trabajo / costo 11.795.328

Labor Amarra:

Temp. 2009/2010 / 1949 jornadas de trabajo / costo 22.129.267

Temp. 2010/2011 / 1628 jornadas de trabajo / costo 21.921.472

Se realizaron menos jornadas laborales con menores costos y los trabajadores incrementaron sus ingresos entre un 16% y 18%.

Fidelización

87% trabajadores

100% supervisores

PACKING CEREZAS

Promedios al final de la temporada de acuerdo a indicadores definidos al comienzo de la temporada. Definiendo puntos ancla de -100, 0 y +100. Siendo +100 lo mejor que se pueden desempeñar.

		-100	0	100	PROM. TOTAL
ÁREA	INDICADOR				
CALIDAD	% FRUTA BUENA EN EL DESCARTE	5	3	0	0,5
DESPACHO	COSTO JORNADA DESPACHO (COSTO EMPRESA HORA/persona)	2738	2491	2360	2095
	PALLETS PUROS (Número)	70	80	90	93,8
EMBALAJE	DETENCIONES DE LÍNEA POR COORDINACIONES ERRONEAS (minutos)	20	15	0	0,6
	TEMPERATURA PULPA EN CAJAS TERMINADAS	8	6	3	4,1

PACKING CEREZAS

ÁREA	INDICADOR	PROM.			
		-100	0	100	TOTAL
PRODUCCIÓN	% EFICIENCIA PACKING (% embalado V/S informe de Recepción)	95	100	102	104,3
RECEPCIÓN	COSTO JORNADA DIARIA CONTROL CALIDAD (costo empresa hora/persona)	2584	2314	2242	1821
	COSTO JORNADA RECEPCIÓN (costo empresa hora/persona)	2880	2557	2419	2124
	N° DE ANALISIS RECEPCIÓN DENTRO DEL ESTANDAR <45 (% dentro de tiempo estimado)	65	75	100	74,8
	TIEMPO DESCARGA (% que cumple dentro del tiempo estimado)	50	70	100	98,5
	TIEMPO DETENCIÓN PACKING (minutos/jornada)	30	15	0	0,0

DIFERENCIAS EN LAS REMUNERACIONES DE LOS TRABAJADORES DEL FUNDO IV REGIÓN

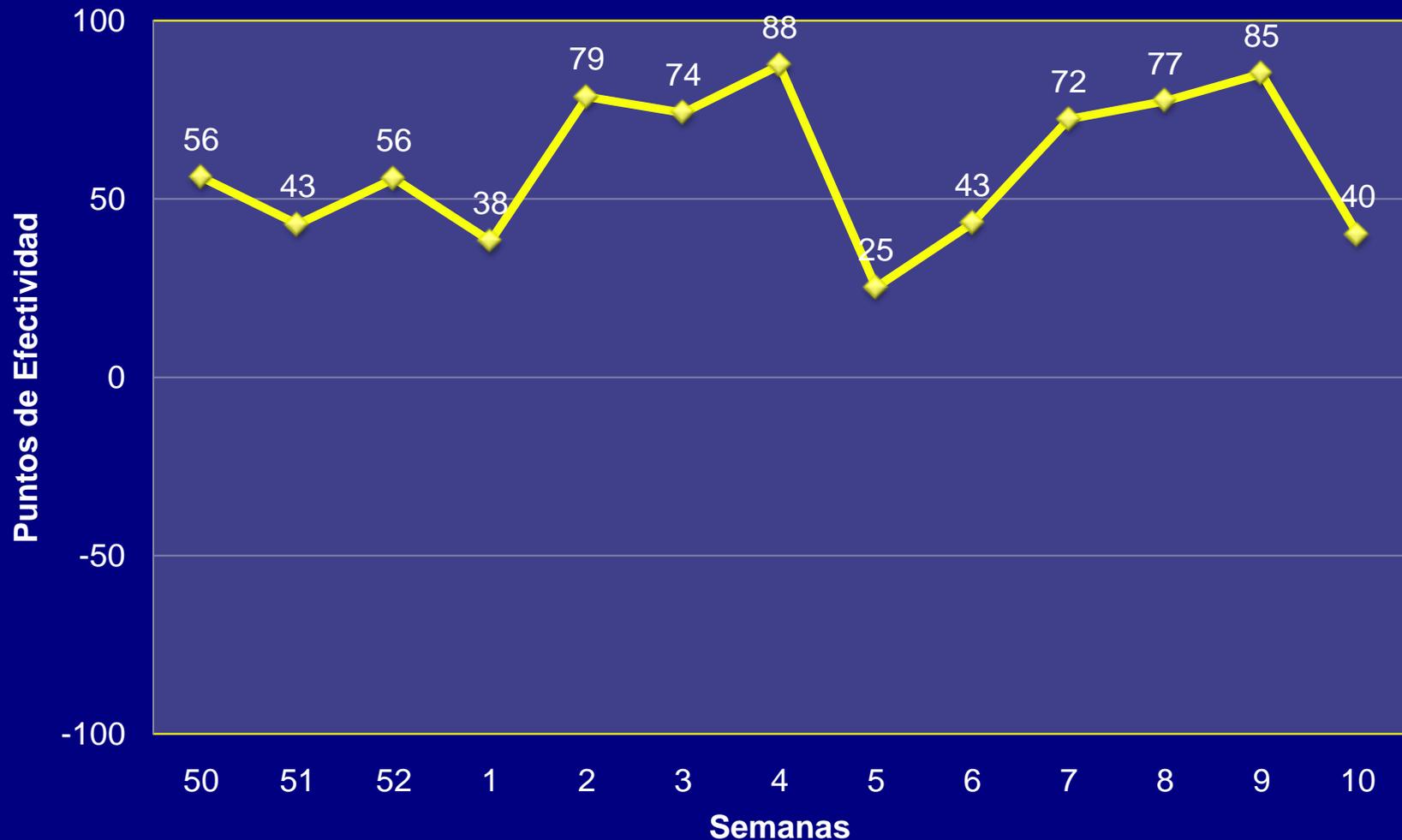
Cosecha-Packing 2009-2010 (Dic.-marzo)

En base al promedio mensual de remuneraciones imponibles recibidas en el periodo

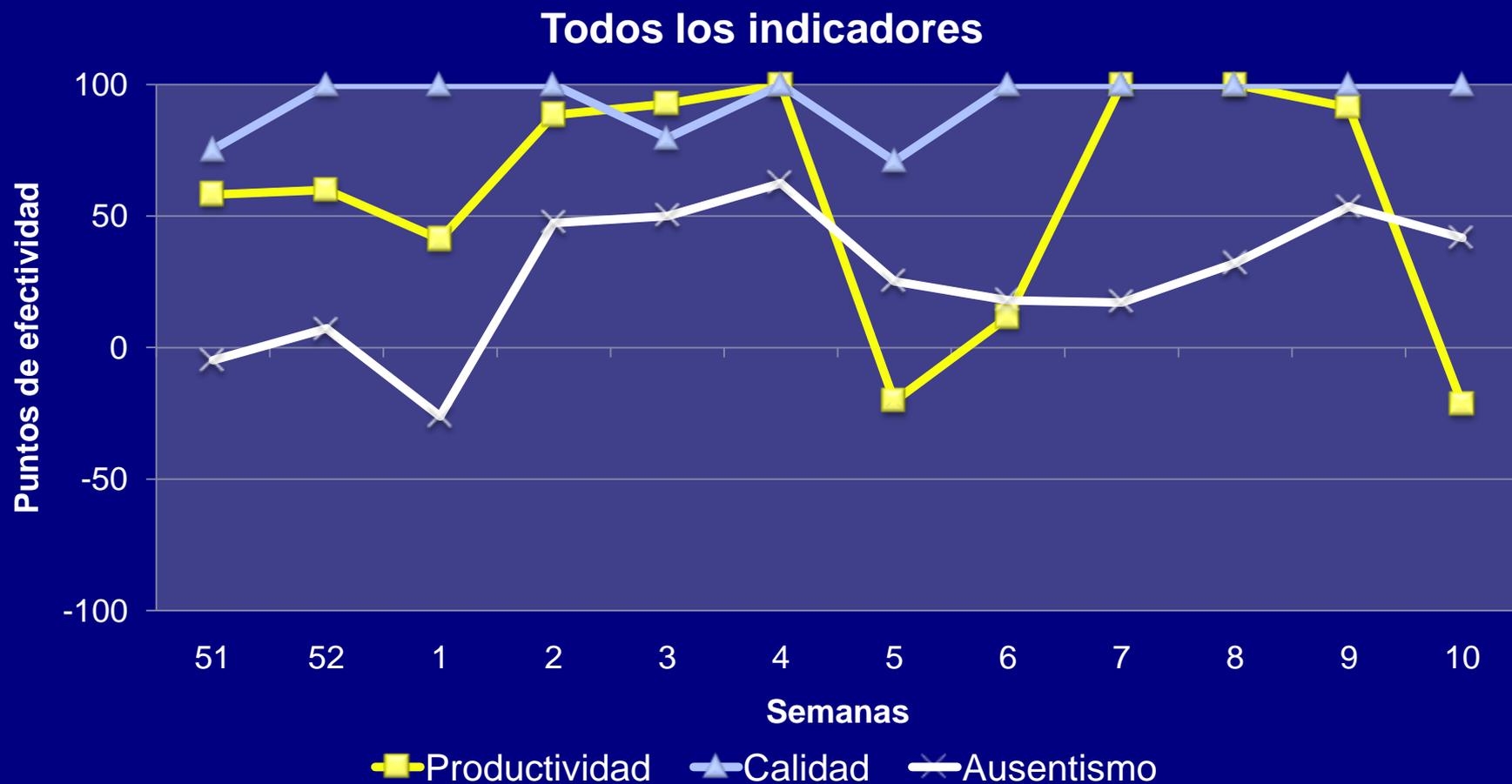
Capacitados SIMAPRO	NO capacitados SIMAPRO	
	Empresa	Contratista
\$610.322	\$534.184	\$436.412

OTROS RESULTADOS RECIENTES PACKING REGIÓN METROPOLITANA

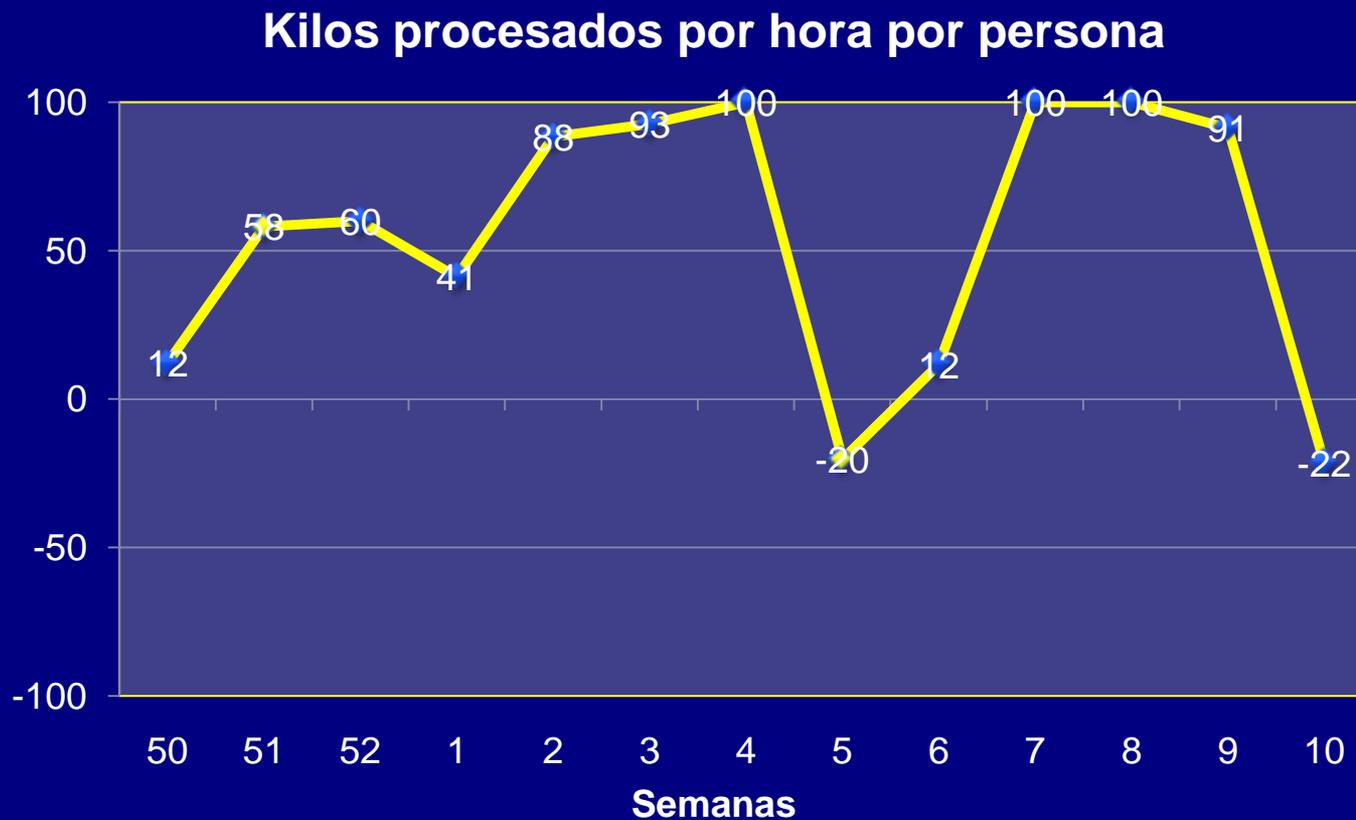
Promedio Puntos de Efectividad SIMAPRO



PACKING CAROZOS REGIÓN METROPOLITANA



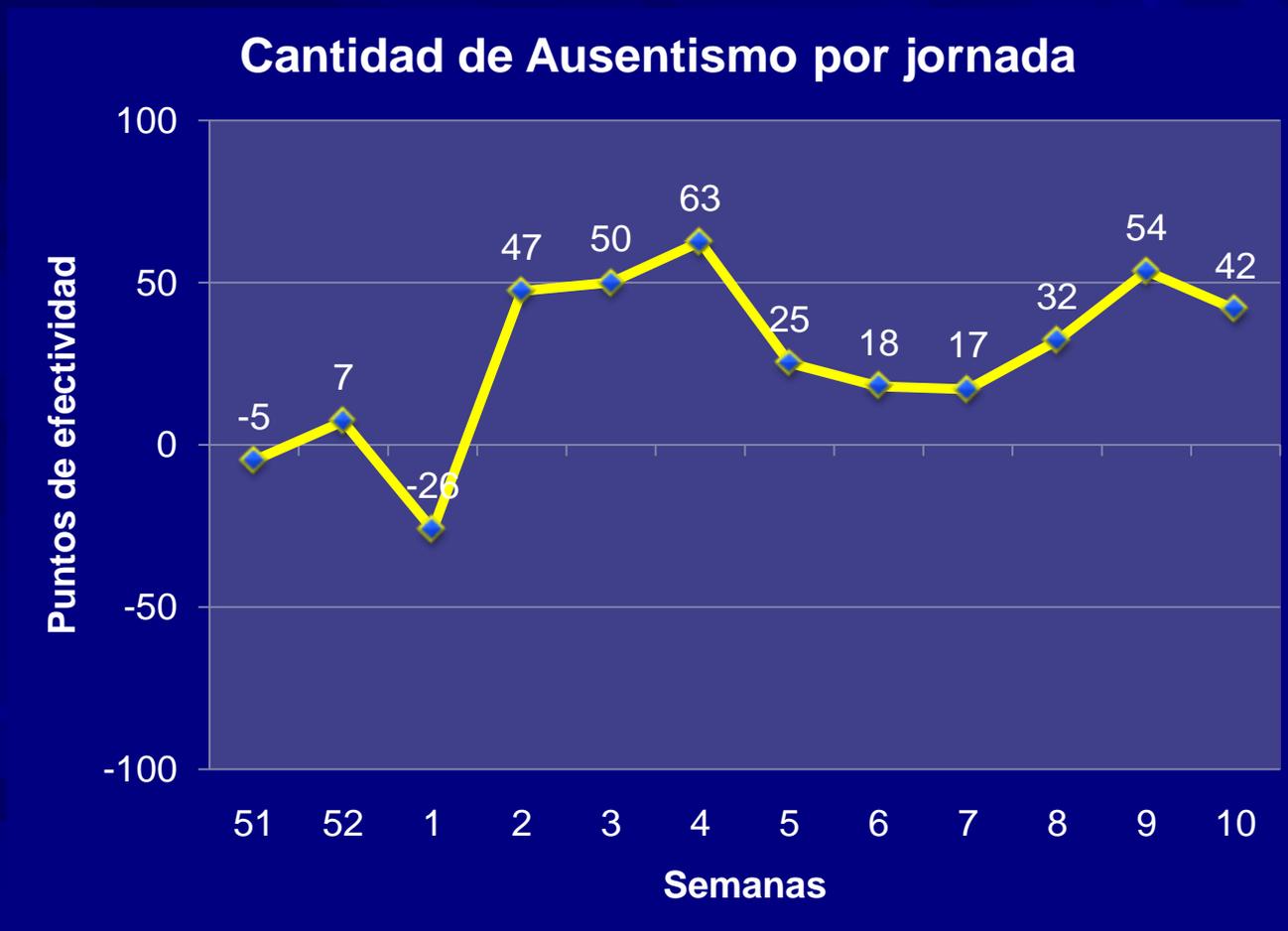
PACKING REGIÓN METROPOLITANA



PACKING REGIÓN METROPOLITANA



PACKING REGIÓN METROPOLITANA



LECCIONES APRENDIDAS (1)

- ✓ Comité Estratégico y Táctico: bajo nivel de respuesta a la priorización, análisis y retroalimentación formal a Propuestas de Mejora (PM) es una mala señal para los trabajadores, Coordinador/a y FLS.
- ✓ La responsabilidad de planificar las RRA y del análisis de los Puntos de Efectividad, ha estado centrada en Coordinadores y Facilitadores SIMAPRO, por ende el Comité Táctico, aparentemente, ha tenido un rol más bien nominal.
- ✓ Prevalece en los FLS (mandos medios) la tendencia a realizar el análisis de la causa-raíz de los resultados, sin dejar mucho espacio para la reflexión y que las PM surjan desde los/as trabajadores/as.

LECCIONES APRENDIDAS (2)

- ✓ Los resultados de los indicadores de objetivos que dependen 100% de los trabajadores/as, mayoritariamente han llegado al +100 en todo el período de medición. Asignan valor al trabajo.
- ✓ La falta de disciplina para aplicar y procesar formatos de medición impide analizar los gráficos en forma sistemática. Las empresas que han sido rigurosas en su implementación pueden exhibir resultados positivos en productividad, calidad y ambiente laboral. SIMAPRO no es magia.

LECCIONES APRENDIDAS (3)

- ✓ Las propuestas que realizan los trabajadores generan un proceso de mejora continua en beneficio de la empresa, la productividad, calidad y ambiente laboral.

- ✓ Se ha demostrado que el SIMAPRO es plenamente transferible a la empresa cuando la alta gerencia y la administración lo adoptan comprometidamente para transformar la relación laboral y la organización del trabajo. También, cuando en su gestión instala el diálogo permanente y organizado de saberes en todos los niveles.

LECCIONES APRENDIDAS (4)

- ✓ Los trabajadores se sienten parte de la cadena de valor del proceso productivo y valoran la RRA como espacio de diálogo social, participación y comunicación para realizar mejoras.
- ✓ Los trabajadores se fidelizan con la empresa que evalúa e incentiva su desempeño, fortalece el diálogo social y desarrolla sus capacidades.

LECCIONES APRENDIDAS (5)

- ✓ El visualizar que la capacitación es una inversión y no un gasto en las personas, facilita la profesionalización de la mano de obra. Con SIMAPRO se puede medir la contribución individual y colectiva al logro de objetivos de la empresa.

ES DECIR, CON SIMAPRO: TRANSITAR DEL GASTO A LA INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN

Estrategia empresa

Detectar Necesidades

Evaluación de impacto

Medición de objetivos e indicadores

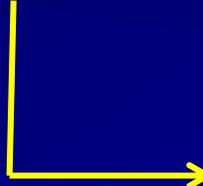


Plan de capacitación

Transferencia aprendizaje al puesto trabajo

Metodología de capacitación

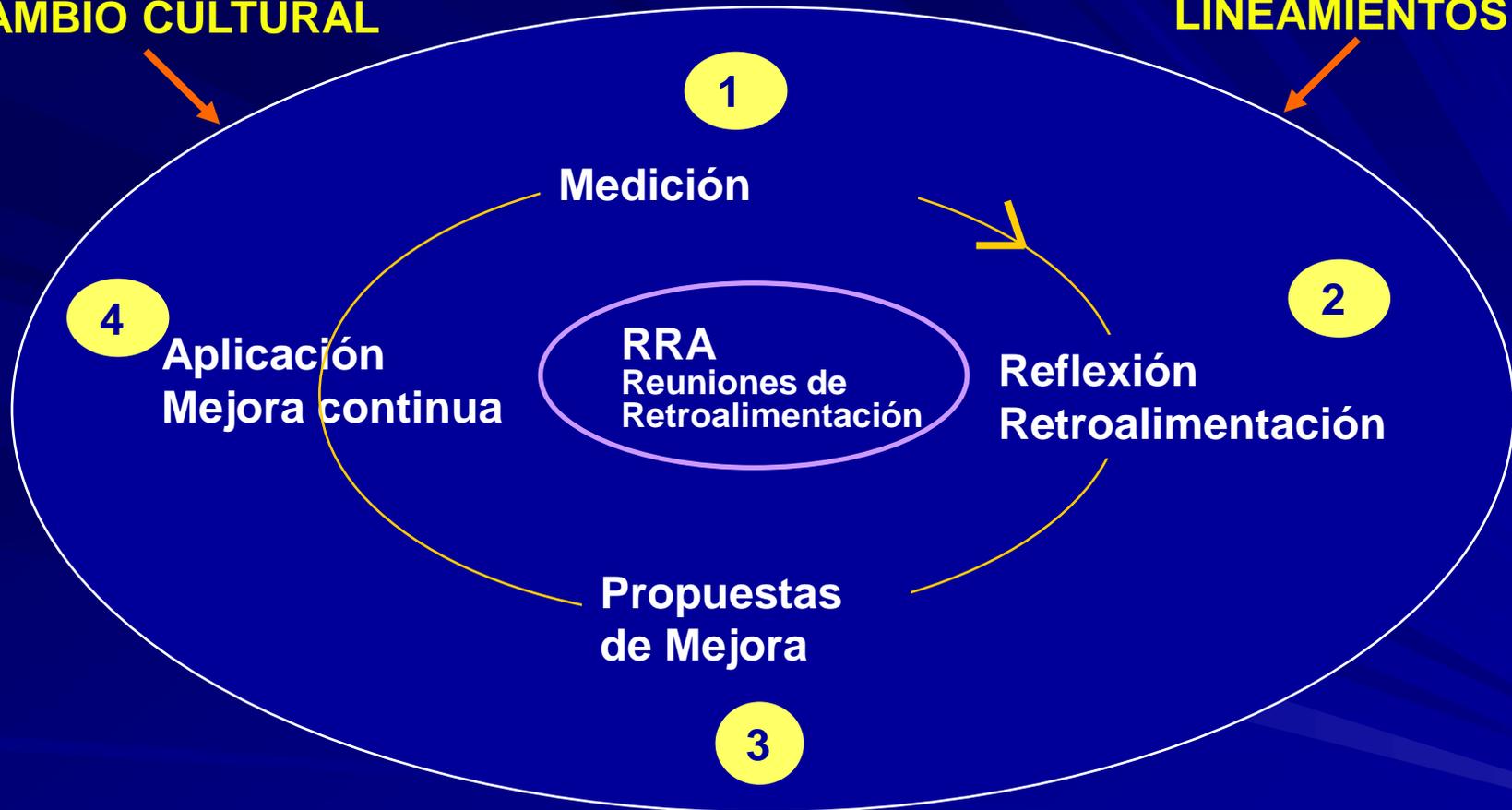
**Formación por competencias
GAEC**



EN SÍNTESIS....

CAMBIO CULTURAL

LINEAMIENTOS OIT



ACTORES SIMAPRO

Gerencia

Mandos medios

Trabajadores operativos

ORGANIZACIÓN

PROYECTO COMITÉ DE ARÁNDANOS



**PROFESIONALIZAR LA MANO DE OBRA DE PERSONAL
OPERATIVO UTILIZANDO LA GAEC**

PROYECTO COMITÉ DE ARÁNDANOS

OBJETIVO GENERAL

- Elaborar GAECs genéricas para los trabajos de cosecha y embalaje de arándanos.
- Alcance
Empresas que conforman el Comité a nivel nacional
- Ejecutor
Interfases Consultores

ESQUEMA APLICACIÓN DE SIMAPRO

FORMACIÓN GENERAL: 80 HORAS PROMEDIO

Supervisión y Monitoreo: Sr. Leonard Mertens – Consultor Internacional OIT México/ AGROCAP

Comunicación/Seguimiento: Contraparte Comité /FDF/AGROCAP Sra. Julia Pinto – Sr. Andrés Armstrong

Ejecución y Tutorías: Interfases Consultores e Interfases Capacitación

Acuerdos
previos

Levantamiento
de información
y registros
fotográficos

CURSO
SCID en
Linares

Elaboración
Guías de
Autoformación
GAEC

CURSO
Aplicación de
Guías de
Autoformación
GAEC

3 Seminarios
Inducción al
SIMAPRO
en regiones

Informe
resultados

Formación de personal GAEC

Acá vamos

↓
OTEC Interfases

OPTATIVO APLICAR MEDICIONES RRA



LO ESENCIAL



EFECTO DE LA CULTURA GANADORA

- Las altas aspiraciones y el deseo de ganar: siempre empujando para ir más lejos, mejor, más rápido.
- Inspira a la lealtad y el trabajo en equipo real.
- Motiva a hacer lo correcto, no sólo lo fácil.
- Las personas no sólo saben qué, sino por qué deberían hacerlo.
- Pasión y energía, entusiasmo contagioso en todo lo que hacemos con un sentido de propiedad, pertenencia y orgullo.
- Enfoque externo en la satisfacción de los clientes, superando a los competidores y el cuidado de las comunidades.

El COMPROMISO es el pegamento que mantiene una compleja organización unida.

¡MUCHAS GRACIAS!

rlopez@agrocap.cl

www.agrocap.cl

**Comprometidos con la innovación en
Capacitación y el desarrollo sostenible de
nuestras empresas afiliadas**

