

Caso De Estudio: Como Potenciar La Estrategia De Una Planta De Producción A Través Del
Desarrollo De Las Personas.

Manuel Fernando Quintero Valencia

Jaiber Andres Medina Zorrilla

Trabajo De Grado Para Optar El Titulo De
Magister en Administración de Empresas

Director del trabajo de grado:

Juan José Cardona

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, Mayo 2018.

Tabla de Contenido

Resumen.....	5
Introducción.	7
1. Caso de estudio.....	8
1.1. La Situación.....	8
1.2. El Mercado	8
1.3. Las Personas, su Ambiente y su Cultura	12
1.4. Punto de quiebre.....	15
1.5. El Plan de Pedro	15
1.5.1. Conocer al Equipo.	16
1.5.2. Construir Confianza e Identidad.....	17
1.5.3. Fijar Retos y Objetivos en Conjunto.	17
1.5.4. Comunicación Constante y de Doble Vía.....	18
1.5.5. Reconocimiento y Retroalimentación.	18
1.5.6. Formación.....	19
1.6. La Ejecución.....	19
1.7. Éxito del Modelo.....	21
1.8. Preguntas del caso	22
1.9. Anexos Caso Estudio	23
2. Teaching Note.....	25
2.1. Introducción Teaching Note.....	25
2.2. Conocer el equipo.....	25
2.3. Construir Confianza e identidad.....	27

2.3.1. Confianza.....	27
2.3.2. Construir identidad de equipo.	28
2.4. Fijar retos y objetivos en conjunto.	29
2.5. Comunicación de doble vía.....	30
2.6. Reconocimiento y retroalimentación.	31
2.7. Formación.....	32
2.8. Buenas prácticas.....	33
2.9. Anexos Teaching Note.....	34
Bibliografía.....	37

Listado de Ilustraciones

Ilustración 1 Comportamiento de ventas del mercado colombiano del cosmético producido en la Planta en estudio 2003-2017 Forecast 2018 a 2022.....	9
Ilustración 2 Producción y crecimiento de la Planta Cosmética en estudio periodo 2011 a 2017.	10
Ilustración 3 Porcentaje de personas en nivel de pobreza del departamento del cauca comparado con Colombia.....	14
Ilustración 4 Línea de tiempo caso de estudio.....	23
Ilustración 5 Eficiencia y productividad Planta Cosmética 2015 - 2017.....	23
Ilustración 6 Exceso consumo materia prima 2013 -2017.....	24
Ilustración 7 Cumplimiento programa producción 2016.....	24
Ilustración 8 ¡Así Vamos!.....	34
Ilustración 9 Productividad y Eficiencia 2015-2018.	35

Ilustración 10 Excesos de consumo materia prima 2013 -2018.	35
Ilustración 11. Cumplimiento programa producción 2015-2018.....	36

Resumen

El presente caso se desarrolla en una de las plantas de una empresa multilatinas con aproximadamente el 50% del *market share* en una categoría del negocio cosmético en Colombia.

En 2015, la unidad de negocio que atiende la Planta se ve enfrentada a la reducción de crecimiento del negocio a un solo dígito, después de crecer a dos dígitos durante los últimos 6 años.

Como respuesta a este panorama la Gerencia de Planta decide generar una estrategia y unos objetivos a tres años para acompañar a la unidad de negocio y ganar en competitividad.

Habiendo pasado seis meses la Planta cosmética en estudio no tiene los resultados esperados. El Jefe de la Planta, en conjunto con su equipo de trabajo, decide que para alcanzar estos objetivos se debe desarrollar un trabajo con las personas que permita potenciar la estrategia por lo que se enfoca en seis pasos que serán tratados durante el presente caso.

Palabras claves: Talento humano, desarrollo personas, reingeniería, cambio, estrategia, reestructuración, planta, producción.

Abstract

This case is called “How to potentiate the strategy of a production plant by developing its people” It takes place in one of the production plants of a multilatin Company with around 50% of market share in a category of the cosmetic industry. This plant is located in the north of the department of Cauca.

In 2015, the business unit that the plant was focused on was growing at a single-digit rate, after growing at a two-digit growth rate for a period of six years. Even though the cosmetic industry is a highly regulated business for the national production, the relaxation of laws to import the same products reduced the entry barriers. The number of brands that were competing in the market increased considerably, focusing on low quality products and low costs, creating a complete twist in the business conditions.

Under this phenomenon, the Company made a strategy that was transmitted to all level of the organization. Manufacturing management asked each site to establish a vision and some objectives to reach.

This particular site defines a vision and 5 objectives to be reached before December 2018.

After 6 months of developing this new strategy. The results are not as expected and the plant manager with his team decide to reach these objectives by developing their people to potentiate the strategy, focusing on six steps that we will develop further in the case.

Keywords: Human Talent, development, reengineering, turnaround, strategy, restructuring, production, plant

Introducción.

La estrategia es de suma importancia para que una empresa sea competitiva. Sin embargo, si no se tiene un equipo motivado, que ha madurado en confianza, que se comunica, comprometido y con visión, difícilmente se va a lograr que sea implementada y fructífera esa estrategia; y si se hace, no será perdurable en el tiempo este resultado.

“La cultura se come a la estrategia en el desayuno

La única ventaja competitiva sostenible que perdura, es aquella que nace de una **cultura** organizacional de alta confianza, centrada en principios, con personas comprometidas y alineadas con una visión común”

Stephen Covey. (Covey, 1989)

1. Caso de estudio

1.1. La Situación

Pedro estaba preocupado, y aunque intentara concentrarse en lo que su esposa le contaba sobre el artista del concierto al que irían, la verdad es que no dejaba de pensar en Jorge Bermúdez, el jefe de programación que ya estaba en los últimos días antes de que su esposa diera a luz, y mucho menos en Oscar Albarracín, a quien motivó a endeudarse y comprar un apartamento hacía apenas unos meses. Ellos eran los dos casos más críticos, pero después de que Marc Sandino le dio el ultimátum para mejorar el desempeño y los indicadores de gestión de la planta, 12 personas del grupo primario podrían perder su empleo. Y si las cosas no mejoraban, el riesgo pasaría a unas 150 personas que hacían parte de la planta de producción cosmética que él lideraba, la cual hacía parte de una compañía multilatina con presencia en centro y Suramérica. Durante el resto de la noche, no despejó su mente y hasta el momento en que se durmió, su equipo de trabajo fue todo lo que pasó por su mente.

1.2. El Mercado

Corría el mes de julio de 2016 y los resultados del trimestre no lograron la recuperación que Pedro había prometido y ya se habían acumulado 6 meses de resultados poco notables.

La planta de Producción Cosmética había tenido crecimientos de 2 dígitos bajo la dirección de Marc Sandino en los seis últimos años y una vez él fue promovido a una posición superior y Pedro había sido contratado para remplazarlo, la desaceleración se sintió. Pedro creía firmemente que esta situación era producto de un fenómeno nacional que afectaba todo el negocio; por el ingreso

de nuevos participantes al mercado, producto de una facilidad en la importación de estos productos, a un precio menor, sacrificando la calidad, la cual era innegociable para la empresa. Además de que estos agentes extranjeros sentían menor presión por parte de la autoridad regulatoria; y sobre todo que, después de varios años de gran expansión de la compañía, estaba retornando a crecimientos más normales.

Retail Value RSP - COP billion - Current - 2003-2022

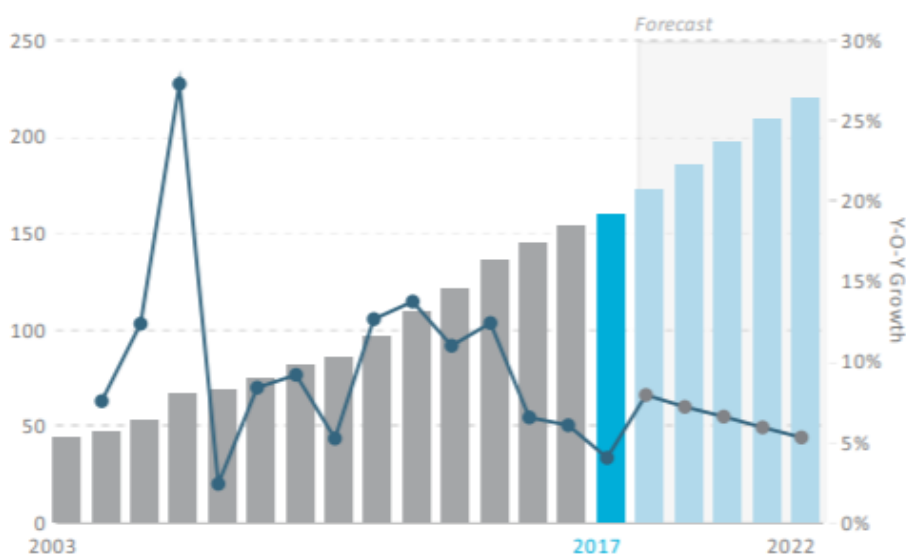


Ilustración 1 Comportamiento de ventas del mercado colombiano del cosmético producido en la Planta en estudio 2003-2017 Forecast 2018 a 2022

Fuente: Euromonitor. (2018)

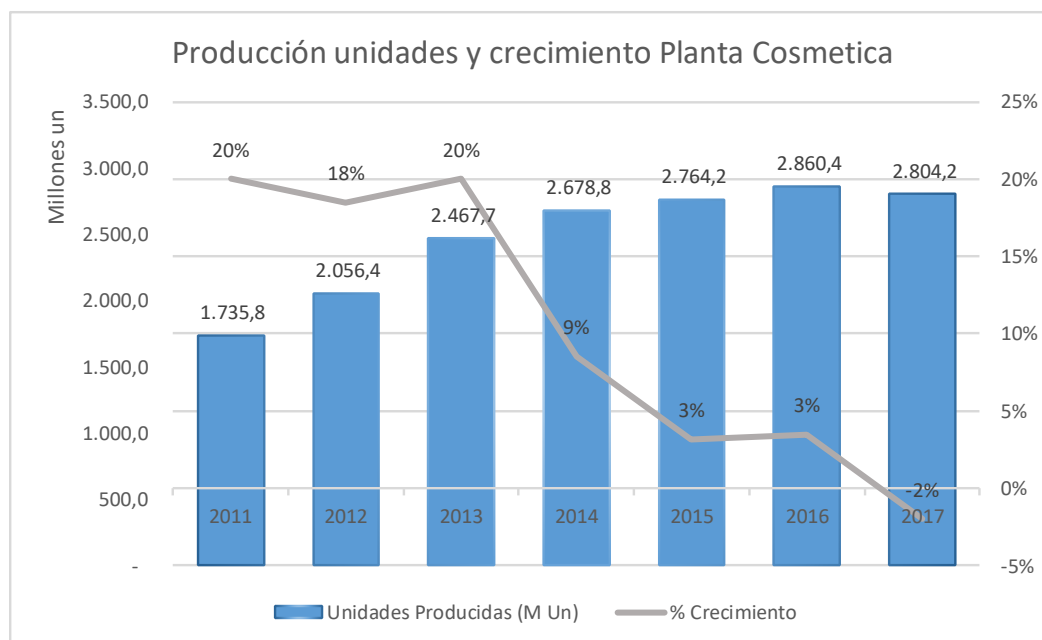


Ilustración 2 Producción y crecimiento de la Planta Cosmética en estudio periodo 2011 a 2017.

Fuente. Archivo Planta en estudio.

Para Sandino, toda esta situación se resumía en la pérdida de dinero y la oportunidad de mantenerse como referente de la casa matriz por sus resultados.

Tiempo atrás, en el año 2013 se había definido la mega meta de la compañía, pero poco se había avanzado en esta; ya que no se había traducido en objetivos a todos los niveles.

Como parte de una estrategia nacional para retomar la senda de crecimiento acelerado, finalizando el año 2015 cada planta había sido encargada con la tarea de evaluar su situación, elaborar un diagnóstico y crear una visión y un “compelling business need (CBN)” que la enfocara en su principal objetivo.

El site Norte del Cauca debía trabajar para ser reconocida como la principal opción para el crecimiento del grupo y definió trabajar para los próximos 3 años los siguientes objetivos: 365 días bienestar por año, incrementar la productividad 7%, la utilidad bruta 4% y el cumplimiento del

programa 3%, asimismo, llegar a 90% en la encuesta de satisfacción de los colaboradores. Pedro debía honrar estos objetivos. Él y su equipo habían sido fundamentales en la formulación de ellos. Habían pasado algunos días desde la reunión de Pedro con Sandino. Pedro había estado pensando en nuevas estrategias de trabajo para lograr los objetivos que se habían definido, pero siempre volvía al mismo punto. Su formación y sus valores no le permitían dejar a la deriva a quienes lo apoyaban todos los días con sus labores. Permitir que la empresa fracasara, no era una opción.

Lo primero que hizo, fue reunir a su equipo primario, compuesto por un jefe de mantenimiento y cuatro supervisores (tres de producción y uno de mantenimiento) y les habló de la necesidad de reducir los costos, mejorar la eficiencia y la productividad de las máquinas. Esto lo había hecho ya una buena cantidad de veces. Sin embargo, a pesar del esfuerzo del equipo del grupo primario, los resultados no habían sido muy significativos. Al terminar la reunión pensó que aún debía reforzar más su mensaje y se dirigió al piso de la planta a hablar con todo el personal. -Esto no era común, pues creía que debía darle a su equipo la oportunidad de liderar a sus personas a cargo. - Les comentó tres condiciones que debían cumplirse 1) Necesitaban producir una mayor cantidad de unidades pues llevaban varios meses por debajo de los niveles normales. 2) Necesitaban recuperar la confianza del área de mercadeo, pues ya no consideraba a la Planta como confiable, por los incumplimientos de los últimos meses. 3) Necesitaban lograr beneficios de eficiencia que les permitiera recuperar la competitividad pues la cantidad de competidores en el mercado había crecido de 2 a casi 30 en los tres últimos años.

Una vez terminó su charla, se sorprendió al ver al personal mostrarse interesado en conocer las cifras que sustentaban estas situaciones y necesidades.

Esa conversación generó un clic en Pedro, una vez regresó a su oficina, recordó que una de las virtudes de su gente era la respuesta positiva que tienen hacia los retos. Ya les había visto su

entusiasmo por lograr ganar el campeonato de fútbol cada año. Su motivación por ser identificados como los mejores en seguridad (en ese momento eran la Planta con más días sin accidentes). Y sus ganas insaciables de brindarle a sus familias un mejor futuro. Las personas de esta región del país tenían muchas características y condiciones comunes entre sí y Pedro decidió que debía conocerlas más.

Para conocer más a su equipo decidió acompañar a la Directora de gestión humana en la visita a las personas que tenían incapacidades largas, lo que le permitió de primera mano ver las diferentes locaciones donde vivían las personas, como era su entorno y aprender de sus costumbres.

1.3. Las Personas, su Ambiente y su Cultura

La Planta se encuentra ubicada en el Norte del departamento del Cauca en Colombia, esta es una región históricamente agrícola. El 06 junio de 1994 el suroccidente colombiano sufrió un fuerte temblor que afectó los departamentos del Cauca y Huila, por lo que el gobierno colombiano expidió la ley 218 de 1995 (Congreso de Colombia, 1995), más conocida como la ley Páez, que benefició tributariamente a las nuevas empresas que se establecieran en esta zona.

Esta ley permitió el crecimiento industrial en la región beneficiando sobre todo a los municipios de Puerto Tejada, Caloto, Guachene y Villa Rica, fruto de esto hay asentadas 139 empresas que generan alrededor de 20.000 empleos entre directos e indirectos. (Azuero, Melo, Garcia, 2011).

Sin embargo, esta zona no estaba preparada satisfacer la demanda con personas capacitadas, ya que culturalmente estaban acostumbrados a empleos informales en la agricultura y el nivel educativo es bajo, concentrado en su mayor parte en la enseñanza secundaria, con pocas personas

de nivel tecnológico y profesional. Por lo que buena parte de las empresas optaron por contratar personas de la ciudad Cali. (Alonso, Lopera, 2008)

Esta zona es considerada pobre, en el municipio donde se encuentra ubicada la Planta el 12% de la población está en la base de datos del Sisben en el estrato 0 y el 87% en el estrato 1 rural, con un PIB per capita similar a los países del “Bottom Billion” (Camerún, Uganda, Ruanda, Burkina faso, etiopia) con un valor menor a 1.800 USD. (Quiroz Perez, 2013)

Como lo expresó el alcalde de Puerto Tejada en febrero de 2012, “Desde pequeños nuestros padres nos enseñaron hasta sexto (bachillerato) para después salir a cortar caña. No nos enseñaron a hacer negocios, solo para cortar cañar” (Quiroz Perez, 2013)

“Cuando llegaron los industriales, ellos no tenían la culpa de que la gente no supiera trabajar en las empresa” (Quiroz Perez, 2013)

**Gráfico A.1. Incidencia de la pobreza
Total nacional y Cauca
2002-2017**

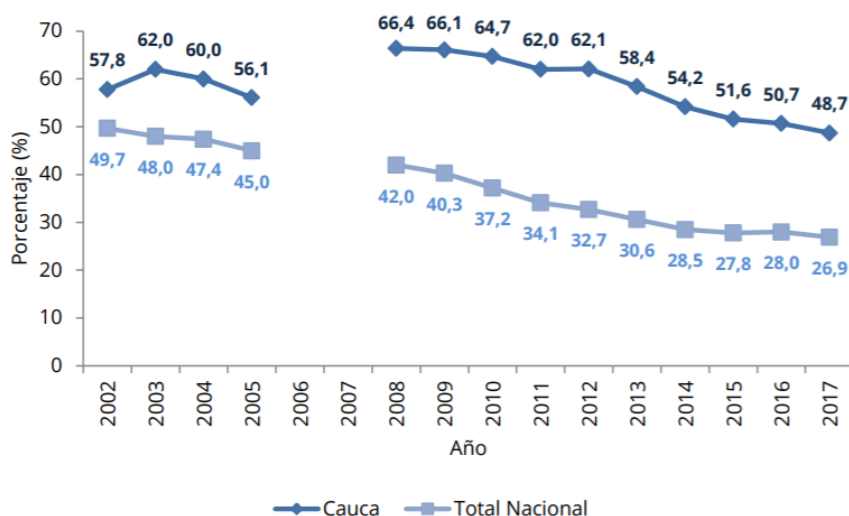


Ilustración 3 *Porcentaje de personas en nivel de pobreza del departamento del cauca comparado con Colombia.*

Fuente. DANE, cálculos con base GEIH

Nota: Para 2006 y 2007 no se publican cifras de pobreza debido a problemas en los datos relacionados con el cambio entre la ECH y la GEIH

Por el contrario, a otras empresas asentadas en esta zona, la empresa a la cual pertenece la Planta decidió, contratar personas de la región, el 65% de los empleados que laboran en ella son pobladores de los municipios del norte del Cauca.

Esto implicaba un gran reto, ya que con este análisis el panorama no era muy alentador. Sin embargo, nuestro protagonista no podía olvidar la respuesta a los retos tan positiva, la alegría que agregaban diariamente a su trabajo, el deseo de pertenecer esto hizo que Pedro y su equipo se decidieran por cambiar la cultura del equipo.

1.4. Punto de quiebre

Volvió a su oficina pensando en una nueva manera de afrontar la situación. Esa noche y varias más, trabajó en estructurar un plan enfocado en potencializar esas características humanas que había conocido. Entendió que a pesar de que la compañía contara con un modelo de Excelencia Operacional, mientras no se desarrollaran las personas, el modelo no iba a alcanzar su máxima implementación y no iban a ver mejoras significativas.

Mientras realizaba el plan, recordó la ocasión en que hizo un ejercicio en un taller de liderazgo, en el que organizaron el grupo en diferentes niveles jerárquicos; a su grupo le fue asignado el rol operativo en el desarrollo del ejercicio, les fue puesta una venda en los ojos y les pidieron esperar órdenes. Durante aproximadamente 15 minutos no recibieron ningún tipo de orden, por lo que el grupo se empezó a desesperar y buscar qué hacer por su propia cuenta. Pedro pudo ver que así se podía estar sintiendo su equipo diariamente. En el equipo administrativo tenían la información, pero muy pocas veces la transmitía de forma completa al equipo operativo.

1.5. El Plan de Pedro

Pedro citó a su equipo primario para una reunión extraordinaria, sería a primera hora de un lunes. El mes llevaba sólo unos días de haber comenzado. Quería mostrarles lo que plasmó como plan, y que él fielmente creía, era dejar por escrito todas las iniciativas del personal desde el nivel jerárquico más bajo hasta sus jefes y directivos de la compañía.

Proyectó una imagen, a simple vista sencilla, pero en detalle completa de lo que sería el futuro cercano de la compañía.

1. Conocer al equipo
2. Construir confianza e identidad
3. Fijar retos y objetivos en conjunto
4. Comunicación constante y de doble vía
5. Reconocimiento y retroalimentación
6. Formación

Su equipo parecía estar desconcertado, era muy sencillo para lo que esperaban, y de cierto modo, de sentido común.

Pedro, sin perder su motivación empezó por el primer punto.

1.5.1. Conocer al Equipo.

Les contó de las visitas en las casas de los empleados y de cómo esa experiencia se complementaba con lo que había podido hablar con cada uno de los que estaban a su cargo a lo largo de este tiempo, en los saludos de pasillo, en los encuentros esporádicos en la zona de tomar café, en las conversaciones amenas de las fiestas que realiza la empresa a final de año, en los momentos en donde las personas iban a su oficina por algún motivo, en los momentos en donde sus supervisores comentaban respecto a las situaciones que se habían presentado con alguna persona.

Pedro había construido una imagen muy clara del personal con el que contaban y durante toda la mañana, se encargó de que su equipo primario comprendiera y asociara a sus propias experiencias, la manera innata de ser del personal.

Quienes hacían parte de la reunión, empezaron a entender desde esa reconstrucción sociocultural, lo que había sucedido durante todos estos años.

1.5.2. Construir Confianza e Identidad.

Pedro inició la discusión sosteniendo que muchas personas inician cualquier tipo de relación con cierto nivel de prevención, cerradas a las situaciones, esperando conocer un poco mejor el terreno en el que se mueven.

No fue sorpresa cuando todo su equipo estaba de acuerdo. Y dijo que, en la planta, debían hacer un esfuerzo adicional para que esa barrera que cada uno de los empleados ponía, fuera eliminada rápidamente.

La discusión nuevamente se abrió al grupo y concluyeron que para ser exitosos:

Vamos a crear confianza y a romper con el pensamiento de “se van a aprovechar de mí”. En nuestra planta, todos deben tener claro que jugamos para el mismo equipo.

1.5.3. Fijar Retos y Objetivos en Conjunto.

Si existe confianza y todos somos del mismo equipo, -Pedro continuó- somos todos los que debemos planear nuestro actuar.

Uno de los supervisores del equipo primario rápidamente disintió en este punto. Decía que los objetivos y el enfoque de la empresa era creado por personas que no se encontraban en esa reunión y que todos debían acomodarse a ese objetivo general.

Pedro aprovechó esta oportunidad. Sabía que era una duda válida, pero reafirmó que, aunque existen unos objetivos creados por personas en posiciones más altas en el organigrama, son ellos los responsables del día a día y esto requiere de diferentes objetivos y retos para cada uno de ellos.

A estos era a los que se refería con su punto, los que ellos definirían y que debían tener en cuenta a sus colaboradores, a quienes están interactuando todo su turno con las máquinas.

1.5.4. Comunicación Constante y de Doble Vía.

Para lograr que todas las personas de la planta, incluyendo las áreas de apoyo (mantenimiento y calidad), se involucraran activamente en fijar retos y objetivos. Primero debían saber que impacto tenía lo que diariamente ejecutaban. Como uno de los supervisores lo dijo en esa reunión, “Al piso de la planta llegan órdenes para cambiar métodos, pero no conocemos cual fue la situación que disparó esa necesidad”. Pedro asintió, concluyeron que hasta el operario con la tarea más básica en la compañía debía saber el efecto de sus acciones. Debía llegarle constantemente información y generar espacios para que desde su “pequeña” labor pudiera dar ideas de cómo mejorar ese resultado general.

1.5.5. Reconocimiento y Retroalimentación.

Una vez la información fuera difundida en toda la planta desde el cargo más senior al más junior. Los resultados serían los que hablarían. Iniciaría una nueva era en la que el resultado sería parte de la discusión. Habría una retroalimentación por lo positivo y por los aspectos a mejorar. Se reconocerían los esfuerzos individuales que llevaron a ese resultado. Se llevarían al nivel de la planta las rendiciones de cuentas del equipo primario y de Pedro.

1.5.6. Formación.

Aún faltaba un punto importante para Pedro. Hacer esto posible requería no solo motivación y compromiso. Era igualmente importante que todas las personas estuvieran capacitadas y al día en sus conocimientos técnicos. Pues había encontrado que no pocas personas habían recibido inducciones de compañeros y jefes. Pedro le mostró a su equipo primario en esa reunión la necesidad de recapacitar al personal, por parte de quienes crearon y comercializaron las máquinas, el software y los elementos con los que trabajan diariamente. Recibir esa reinducción por parte de la fuente de la información, era primordial para lograr los demás puntos del plan, sobre todo por la ventaja de tener una experiencia ya adquirida por parte de los operarios.

1.6. La Ejecución

Aproximadamente tres meses después de presentar el plan, Pedro consideró importante reunir a su equipo para hablar sobre el plan. Habían tenido unos meses en los que habían cambiado mucho en la operación diaria y los resultados y sobre todo los beneficios ya se estaban viendo.

Vieron en retrospectiva, como se había ejecutado el plan:

1. El primer paso en la ejecución del plan, fue organizar una reunión al inicio de cada mes con todas las personas de la planta, en donde se les mostraron los resultados del mes anterior y se definió un espacio antes de cerrar estas sesiones donde se escucharían las reacciones de las personas.
2. Se desarrolló una herramienta que se envía diariamente a la que se llamó “Así Vamos” donde se muestra como es el avance diario con respecto al objetivo que

se ha trazado para el mes y se ajusta la cantidad a producir por día con base en los días restantes y las unidades pendientes de producir.

3. Se completó el modelo que consiste en ver los indicadores hacia adelante. Esto significaba tomar la cifra al momento de la medición y proyectarla al final del mes para evaluar el cumplimiento. Con base a esta información tomar acciones y corregir si el resultado no era el planeado.
4. Durante estos meses, Pedro tomó la decisión consciente que en cada oportunidad en que visitara la planta no fuera solo con ojos de revisor, si no con la intención de escuchar y saber cómo estaba cada persona. Decidió confiar en su equipo. Los espacios de chequeo se mantuvieron, pero estos se tomaron como espacios de retroalimentación positiva.

Adicionalmente se fortalecieron las reuniones de equipo donde cada supervisor trabaja con la totalidad de los miembros de la tripulación de cada proceso fortaleciendo al equipo, buscando áreas de oportunidad e implementando planes de acción.

1. En las reuniones mensuales se abrieron espacios para el reconocimiento y la retroalimentación, así como informar sobre mejoras requeridas en la Planta e ideas de mejoramiento. Se dieron cuenta que, en el proceso de retroalimentar y reconocer los buenos resultados, también se podían reconocer las equivocaciones por parte de los líderes y eso generó un resultado muy positivo en la confianza de los empleados.

1.7. Éxito del Modelo

Como dato adicional hubo un caso que fue considerado una confirmación del éxito del modelo. Los supervisores generaron cambios a nivel local, y llegaron a lograr cambios en políticas de nivel global

CONTEXTO: La demanda del producto requería una producción de tres turnos continuos y se ha trabajado de esta manera por más de 15 años. Existía el riesgo, por regulaciones gubernamentales, que los empleados pasaran de rotar en sus turnos laborales de semanal a quincenalmente

RETO: Se creía que esto tendría un impacto negativo muy alto para las personas cuando estaban en el turno de trasnocho. Esto porque en la semana de trasnocho no podrían compartir con sus familias y algunas se les dificultaba dormir. Si se pasaba a dos semanas la rotación la motivación se reduciría. Se podrían incrementar los problemas de calidad, los tiempos improductivos y el riesgo de accidentes. Impactando directamente la eficiencia, la productividad y la seguridad.

PROPUESTA: Los supervisores desarrollaron un programa de rotación que permitía descansar los domingos. Esto implicaba movimiento en las personas que laboraban en las áreas de apoyo para darle continuidad a la Planta que se detenía cada 15 días. Adicionalmente requería una cantidad de producción semanal que era más exigente que la acostumbrada para garantizar el cumplimiento de la producción.

EFECTO: Al inicio las personas miraron con desconfianza la propuesta. Sin embargo, al explicarla detalladamente vieron que los beneficiaba a ellos y a la compañía, por lo que se realizó

el compromiso para ese mes que iniciaba, calculando cuánto se tenía que producir por día, por turno y por máquina.

Al cierre de la reunión, todo el equipo primario estaba motivado y optimista con los resultados. Veían un cambio muy importante en un espacio de tiempo muy corto. Se notaba en los empleados una nueva energía que contagiaba cada vez a más personas que veían un futuro prometedor. Pedro estaba especialmente contento por el resultado, pues sentía que podía cumplir con la responsabilidad de mantener la operación con crecimientos, eficiencias y productividad. De esa manera, aseguraba la permanencia de la planta, el trabajo de su equipo y mostraba un potencial de establecer esta planta como un referente para el grupo a nivel nacional e incluso global.

1.8. Preguntas del caso

¿Cuál cree usted que puede ser el resultado de la planta de producción al cumplirse el primer año de la implementación del plan de desarrollo del personal?

¿Cuál considera usted que es el mayor “driver” del resultado que ha tenido la planta una vez se ejecutó el plan de desarrollo del personal?

¿Cree usted que un modelo de excelencia operacional habría funcionado de la misma manera sin haber logrado poner en funcionamiento el plan de desarrollo del personal?

1.9. Anexos Caso Estudio



Ilustración 4 Línea de tiempo caso de estudio.

Fuente. Elaboración propia.

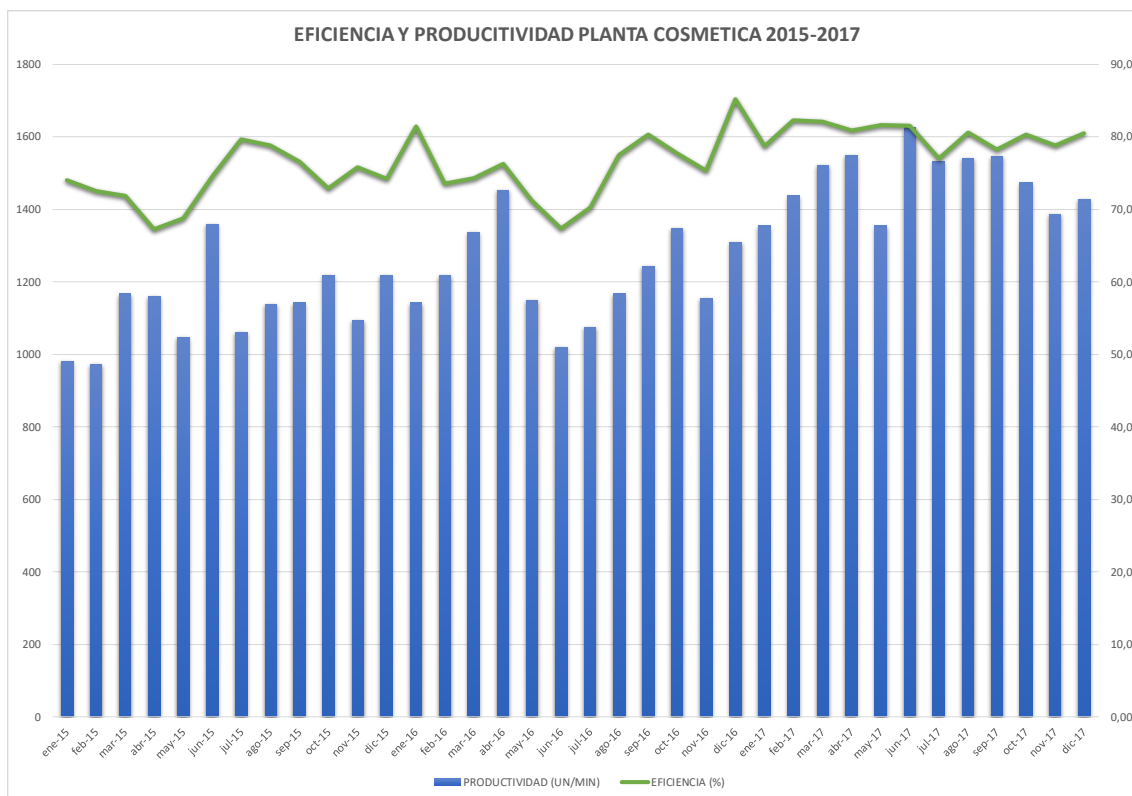


Ilustración 5 Eficiencia y productividad Planta Cosmética 2015 - 2017.

Fuente: Planta Producción cosmética.

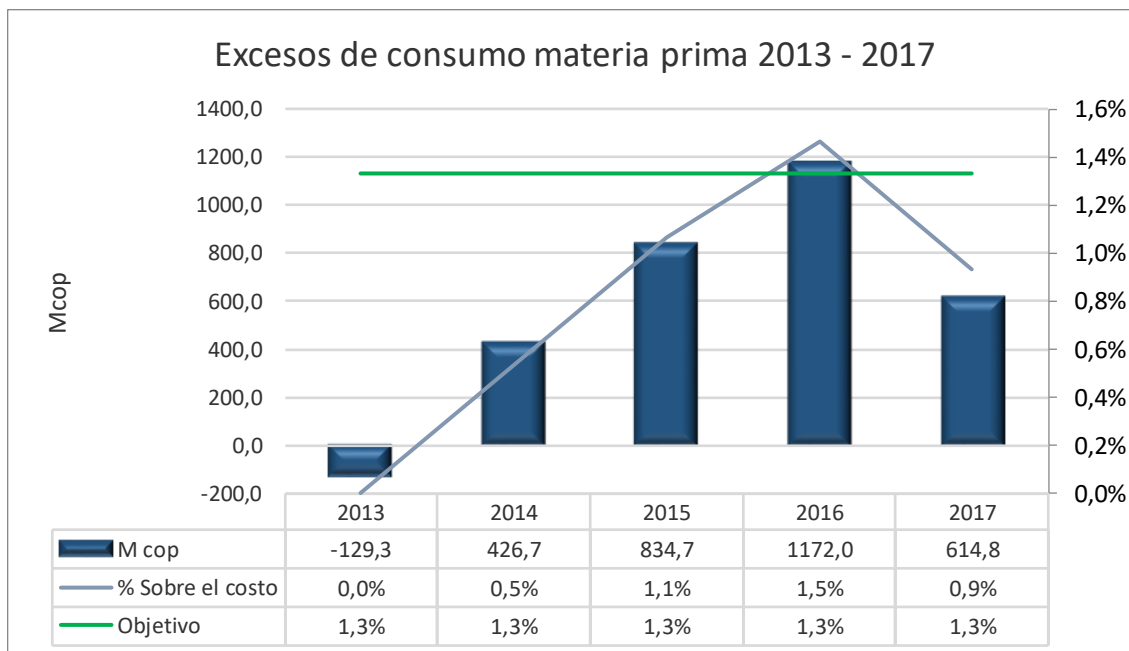


Ilustración 6 Exceso consumo materia prima 2013 -2017

Fuente: Planta Producción cosmética.

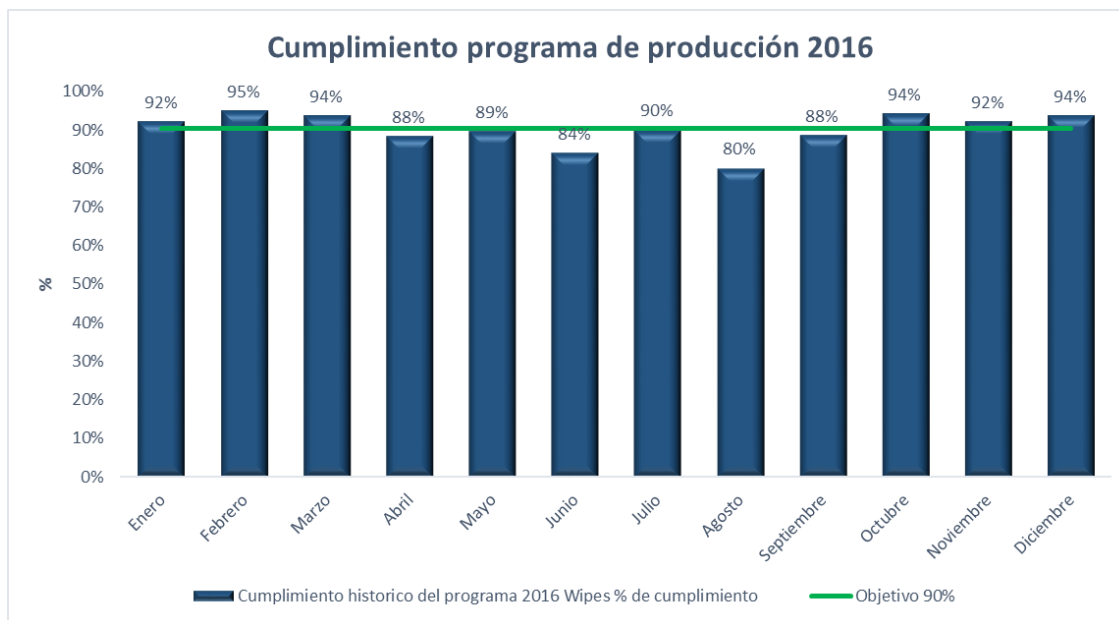


Ilustración 7 Cumplimiento programa producción 2016.

Fuente: Planta Producción cosmética.

2. Teaching Note

2.1.Introducción Teaching Note

Actualmente hay muchas teorías disponibles para la mejora de los indicadores de un área productividad, con resultados muy positivos y beneficios representativos, sin embargo, hay un camino anterior que se debe realizar para garantizar el resultado y sobre todo la permanencia de este y es el desarrollar a las personas. Esto facilitará la implementación de cualquier modelo de mejoramiento o cualquier estrategia. En el presente caso presentamos un método que fue aplicado por un equipo productivo de una Planta de una empresa colombiana que llevó a excelentes resultados no solo en los principales indicadores, si no en todos. Al punto, que fue tomado como modelo por otras Plantas del grupo empresarial. No lo consideramos como el único camino, pero si es un camino que con un interés genuino por las personas y aplicado con perseverancia prepara al equipo para la implementación de cualquier estrategia que busque la sostenibilidad.

2.2.Conocer el equipo.

El primer paso para desarrollar a las personas es conocer a quienes conforman su equipo, determinar sus gustos, qué los mueve, qué disfrutan y qué no, sus intereses, sus preocupaciones. Pedro pudo ver claramente lo que estaba sucediendo al compartir con todas las personas de la Planta. Allí recordó lo que había podido hablar con cada una de los que estaban a su cargo a lo largo de este tiempo, en los saludos de pasillo, en los encuentros esporádicos en la zona de tomar café, en las conversaciones amenas de las fiestas que realiza la empresa a final de año, en los momentos en donde las personas iban a su oficina por algún motivo, en los momentos en donde

sus supervisores comentaban respecto a las situaciones que se habían presentado con alguna persona. Con base en esto decidió entender un poco más cuál era la cultura de la región y de dónde provenía esto para determinar los puntos clave para desarrollar la propia cultura de la Planta que permitiera alcanzar los objetivos que se habían establecido.

Para desarrollar un equipo se debe conocer a las personas que lo conforman, esto implica interactuar con ellas, escucharlas, crear espacios donde las personas puedan hablar con libertad y con confianza, estar atento a los diferentes momentos que puedan presentarse como responde el equipo al éxito, pero también como responde a la derrota o a la pérdida, conocer su entorno, por lo que han pasado y qué los puede afectar. Un jefe para conocer a su equipo debe pasar tiempo con él, entre menos lo conozca este tiempo debe ser mayor.

Con toda la información debe construir un perfil de su equipo teniendo muy claro los siguientes puntos:

1. Motivaciones principales.
2. Que afecta negativamente la motivación.
3. Palabras claves.

Para conocer más la cultura de la región, Pedro decidió acompañar a la Directora de Gestión Humana en la visita a las personas que tenían incapacidades largas, lo que le permitió conocer los pueblos donde vivían las personas, como era su entorno y aprender sus costumbres.

Para escuchar sus necesidades de primera mano se creó una reunión mensual donde se presentan los avances a las necesidades, además que se incentiva a compartirlas en el día a día para no esperar cada mes.

Pedro en sus conversaciones con las personas estuvo muy atento a reconocer que palabras producían efectos positivos en las personas y podrían ser utilizadas en sus conversaciones y cuales definitivamente debía sacar de su lenguaje diario por el efecto negativo que producían.

2.3. Construir Confianza e identidad

2.3.1. Confianza.

La confianza es una de las variables más importante en una relación laboral, y es vital para el desarrollo de los equipos porque genera cohesión, productividad, credibilidad y que se alcancen los objetivos. La confianza no es gratuita. Se construye día a día. Las personas no van a seguir a un líder en el que no confían y en el que no están seguros a dónde los va a llevar. De igual manera, si el líder no confía en su equipo todo el tiempo va a estar revisando que están haciendo y dudando sus capacidades. La falta de confianza retrasa el logro de los objetivos, genera reprocesos. El líder debe preocuparse genuinamente por las necesidades de su equipo que conoció en el punto anterior. Esto disminuye el tiempo de esta construcción de confianza. También es muy importante buscar pequeños logros o victorias tempranas que permitan creer a las personas en que su líder los va a llevar por el camino correcto. Esto motivará al equipo y permitirá iniciar proyectos más profundos y de mayor impacto. Iniciar con un proyecto largo y profundo puede ocasionar que se desgaste la poca confianza construida y que, al no ver resultados, el líder pierda credibilidad o viceversa.

Una de las actividades que rompió el hielo que separaba al equipo administrativo de su equipo operativo, fue cuando los supervisores prepararon una propuesta durante un mes para evitar que fuera afectado el equipo operativo en la manera en que se realizaban los turnos, estos últimos no pensaron que, de los primeros fuera a salir una propuesta tan arriesgada y que los beneficiara tanto

al personal como a la empresa. Posiblemente, el punto clave, era que a pesar que beneficiaba ampliamente a los operativos solo se podría cumplir con su compromiso y dedicación. Estos estuvieron dispuestos a comprometerse y los resultados fueron por encima de lo esperado, al punto que el equipo operativo empezó a ver con otros ojos a sus jefes, se preocuparon más por lo que sucedía en la Planta, la comunicación mejoró ostensiblemente y se dinamizaron las reuniones de equipo, redundando todo esto en incrementos significativos en la productividad, la eficiencia, los resultados de calidad, costo y seguridad.

2.3.2. Construir identidad de equipo.

Algo que llamó profundamente la atención a Pedro, fue como las personas de su Planta tenían una alta afición por los equipos de fútbol y como eso los motivaba, al punto que era el tema de conversación en los momentos de descanso, ellos llevaban sus camisetas en los partidos importantes y hasta tenían discusiones fuertes defendiendo a su equipo. Pedro vio una oportunidad. Todos tenemos necesidad de ser parte de algo. Ese algo que nos apasiona y que defendemos a capa y espada. Recordó como todos en la Planta eran orgullosos de tener una cifra alta de días sin accidentes y cómo esto hacía que fueran muy receptivos a todo tema que fortaleciera más esta cifra; con esta base decidió utilizar los logros y buenas noticias que a veces pasaban desapercibidos para fortalecer la diferencia que tenía esta unidad productiva respecto a otras basado en el aporte de cada uno.

A partir de esto, Pedro empezó a publicar en las pantallas de noticias de la Planta y en la intranet todos los logros que se iban alcanzando, a través del correo electrónico envió mensajes reforzando la importancia del logro y como eran un equipo ganador. Este mensaje se repitió en las reuniones

mensuales que tenía con todas las personas. Poco a poco empezaron a llegar comentarios que en los buses donde se transportaban las personas compartían con sus compañeros de otras Plantas el buen clima laboral, los logros que habían alcanzado y como cada día las cosas iban mejorando. Pedro también pudo percibir cuando hablaba con las personas de la Planta como su lenguaje iba cambiando.

En una oportunidad se encontró con un operario de una máquina quien le preguntó si el próximo jueves que era festivo tendrían que trabajar, a lo que Pedro respondió que no lo veía necesario ya que llevaban un buen volumen de producción hasta ese momento y laborar ese día encarecería el costo, a lo que el operario respondió que ellos se habían preparado para trabajar ese día, que habían hecho un compromiso con un volumen y lo iban a cumplir. En otra oportunidad un test de control que se realiza en todos los procesos levantó una alerta preventiva en un proceso específico los operarios fueron retroalimentados sobre esta situación y estos escribieron a toda la Planta aclarando que su proceso era el único que había tenido esta condición y presentaron un plan de acción que iban a iniciar a ejecutar inmediatamente.

2.4. Fijar retos y objetivos en conjunto.

Pedro muchas veces intentó que las personas de su equipo se apropiaran de los objetivos y los retos que definía con su grupo primario. Sin embargo, estos muy pocas veces hacían clic con las personas, y si lo hacían, era porque añadían un motivador adicional que impulsaba el alcanzar estos objetivos. Cuando Pedro recordó aquel ejercicio de liderazgo donde se quedó con otros compañeros con los ojos vendados y sin saber qué hacer, pensó en que así se podía sentir su equipo operativo al llegar a trabajar, simplemente a cumplir un horario y luego regresar a su casa, por lo

que se crearon las reuniones mensuales donde se compartían los objetivos de producción del mes que iniciaba y junto con las personas calculaba la distribución por máquina, por día y los días requeridos para alcanzarlo. Las personas fueron cada vez más participativas, esto ocasionó que se interesaran en la evolución diaria y en trabajar para alcanzar ese objetivo. A partir de esta oportunidad en las reuniones de cada equipo se definieron los objetivos a mediano y largo plazo. Las personas necesitan un objetivo, el sentir que están trabajando para alcanzar algo, que todos sus días no son iguales y mucho más cuando las personas son participes de la definición de ese objetivo, ya que este no está impuesto.

El trabajo con un propósito claro infunde trabajar con sentido. (Hedges, 2017)

2.5. Comunicación de doble vía.

Comunicación requiere que haya al menos dos involucrados para que los mensajes puedan ser transmitidos. Pedro había tenido unas experiencias no muy gratas en ese sentido en su empleo anterior. La cultura en muchas empresas (sobre todo las empresas familiares) es la transmisión escalonada de las órdenes de una cabeza a sus colaboradores. Esta era una excelente oportunidad para cambiar esto. Se encontraba en una posición de liderazgo y podría transmitir sus ideas y planes a quienes ejecutarían las funciones operativas. Sin embargo, el inconformismo que esta condición tradicional le generaba lo hizo pensar en una nueva opción, escuchar a las personas que estaban en la tarea diaria y desarrollar de manera conjunta nuevas estrategias para abordar las situaciones. En pocas palabras, Pedro quería empoderar a sus empleados para que pensarán, dieran sus ideas y se sintieran parte de la planeación.

Así mismo Pedro le dio mucha importancia las conversaciones que tenía con las personas y trabajó con su equipo administrativo para que tuvieran estos espacios. Trató que ninguna persona que fuera a su oficina se fuera sin ser escuchado y si se quedaba algún tema pendiente, él buscaba a la persona posteriormente para darle respuesta.

Un claro ejemplo de este punto se dio cuando los operarios de un área de la Planta que tenía que trabajar 7 días a la semana le manifestaron a su supervisor que quería reunirse con Pedro para proponerle una manera de trabajo que les permitiera poder descansar a un número de personas mayor del grupo el día domingo, que para ellos era importante. Se definió una fecha para la reunión y Pedro preparó una propuesta con el supervisor del área, cuando se reunieron, los operarios realizaron una propuesta mucho más sencilla que la que llevaban Pedro y su supervisor. Se estableció la propuesta presentada por el equipo operativo. En esta reunión también Pedro aprovechó para reconocer al equipo su compromiso y excelente trabajo, ya que en gran medida los buenos resultados de la Planta se debían al trabajo realizado por estas personas. Consiguió a través de gestión humana dos boletas de cine y dos combos de crispetas, perro y gaseosa para cada uno de los miembros del equipo. Las personas salieron muy motivadas.

2.6. Reconocimiento y retroalimentación.

No es algo nuevo el hecho de generar motivación a las personas por medio del reconocimiento. Generar una retroalimentación por lo que se ha hecho bien.

Un estudio del New York Time reveló que en una encuesta que realizaron el 80% de los empleados entrevistados sentían que no se les reconocía su trabajo generando el “presentismo” o ir a trabajar sin ninguna motivación. Se puede contrarrestar la apatía al reconocer públicamente los logros de

los empleados que acercan a la compañía al cumplimiento de sus metas y celebrar esos logros.

(Adrian Gostik, Chester Elton, 2009)

El problema es que una vez es común, se convierte en paisaje y el beneficio marginal es cada vez menor. En la empresa creyeron que se necesitaba un modelo de reconocimiento y retroalimentación 2.0. Uno que creara motivación y a partir de la retroalimentación de doble vía lo desarrollaron. Para los dirigentes era tan importante retroalimentar a las personas operativas en sus actividades cotidianas como darles a conocer sus propias retroalimentaciones a manera informativa. Contarles lo que se había hecho bien y lo que no había surtido los efectos deseados. La empresa se dio cuenta que las personas al ver que equivocarse era una opción sintieron un refuerzo en su necesidad de involucrarse en las decisiones, dar sus opiniones y trabajar conjuntamente por buenos resultados para todos.

2.7. Formación.

La planta de producción tiene equipos de alta tecnología, importados desde diferentes países de Europa. Pero se había llegado a un momento en que estos pasaban desapercibidos por las personas de la empresa. Quienes intervenían en los procesos de mantenimiento habían recibido capacitación de otras personas de la planta que a su vez lo habían recibido de empleados antiguos. La empresa pensó en darle una perspectiva fresca y clara de los beneficios de tener estas máquinas. Por eso trajeron personas directamente desde las empresas fabricantes para dar a conocer a las personas las bondades y las posibilidades existentes para la producción. Para el año 2018 se lanzó una programación de formación que prepararon los técnicos de mantenimiento dando formación desde la parte teórica de los sistemas y un componente práctico, aplicando la metodología 70/20/10.

(Arets, Jennings, Heijnen, 2015) que consiste en invertir el 10% del tiempo de formación en aprendizaje formal, 20% a través de aprendizaje informal a través de las personas y 70% debe provenir de hacer el trabajo. Los grupos de formación son grupo pequeños (no más de 7 personas) para que se permita el acompañamiento en la formación de hacer el trabajo.

2.8. Buenas prácticas.

- Reunión mensual con todas las personas: Reunión que se realiza cada mes dónde se comparten los resultados del negocio, no solo de la Planta. Se presentan y discuten los objetivos del mes y la distribución por máquina.
- ¡Así Vamos! Mensaje que se envía diariamente a todas las personas de la Planta, en donde se actualiza de la información de días de bienestar, producción realizada el día anterior, producción acumulada, cuántas unidades faltan para el objetivo y cuanto se tiene que hacer diario para alcanzar el objetivo. Este mensaje permite a las personas saber cómo está la Planta frente a los objetivos que se trazaron en el inicio del periodo.
- Se anexa en la ilustración 2 una de las diapositivas que compone el ¡Así Vamos!
- Método de ver los indicadores hacia adelante: Este método busca no esperar al final de mes para analizar que pasó, si no proyectar periódicamente como se cerrará el mes o el año con base en los resultados obtenidos hasta el momento y realizar ajustes, se revisa diariamente por máquina y con base

en los días disponibles y se transmite a todas las personas de la Planta en un resumen que se llama ¡Así Vamos! Ver Ilustración 2. ¡Así Vamos!

- Reunión Periódica de equipo. En esta reunión hacen presencia activa los operarios, una persona de calidad asignada al equipo y una persona de mantenimiento, la lidera el supervisor responsable de la máquina. En ella se revisan como está el equipo en su cohesión y con respecto a los objetivos, se analizan los principales problemas y se definen planes de acción que se van monitoreando por el supervisor para que se ejecuten hasta la próxima reunión. En los equipos más desarrollados el supervisor ya no requiere realizar el seguimiento. La frecuencia de reunión varía de acuerdo a la necesidad.

2.9. Anexos Teaching Note.

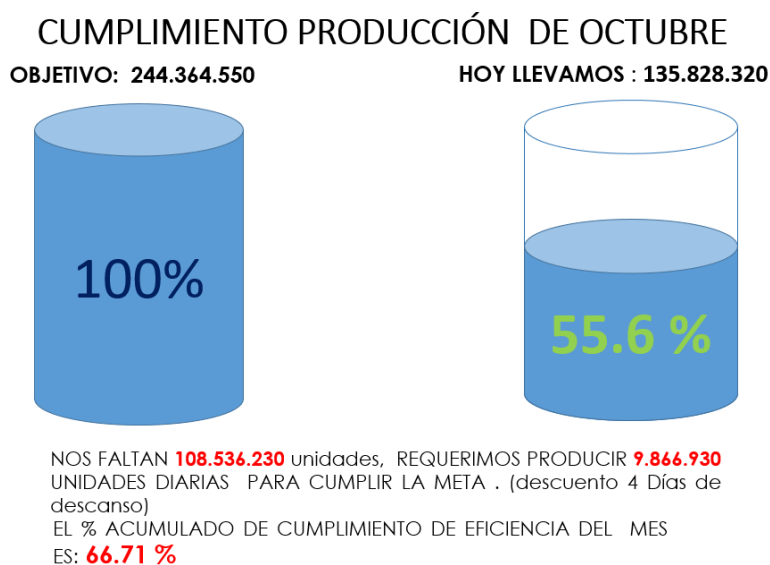


Ilustración 8 .¡Así Vamos!

Fuente: ¡Así Vamos! Planta de Producción Cosmética.

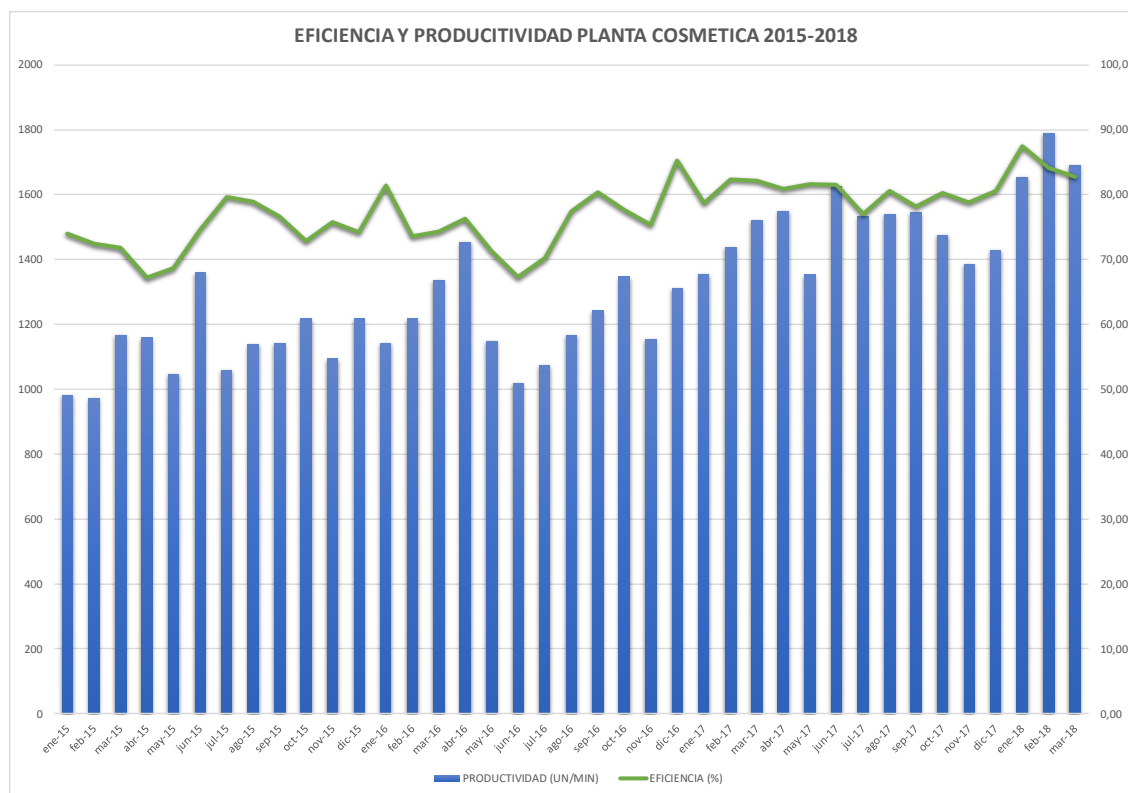


Ilustración 9 Productividad y Eficiencia 2015-2018.

Fuente: Planta de Producción Cosmética.

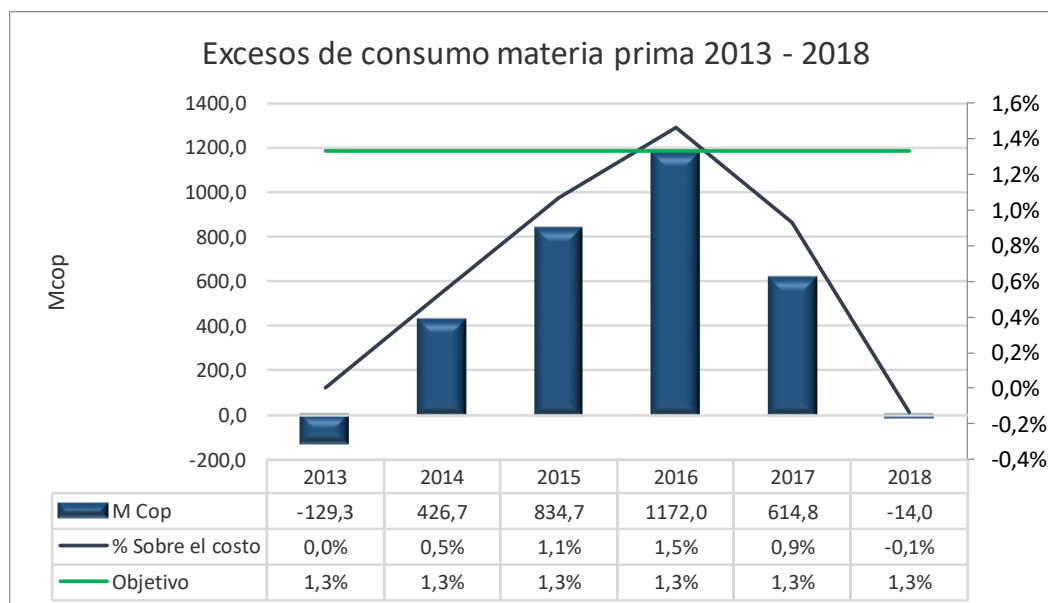


Ilustración 10 Excesos de consumo materia prima 2013 -2018.

Fuente: Planta cosmética.

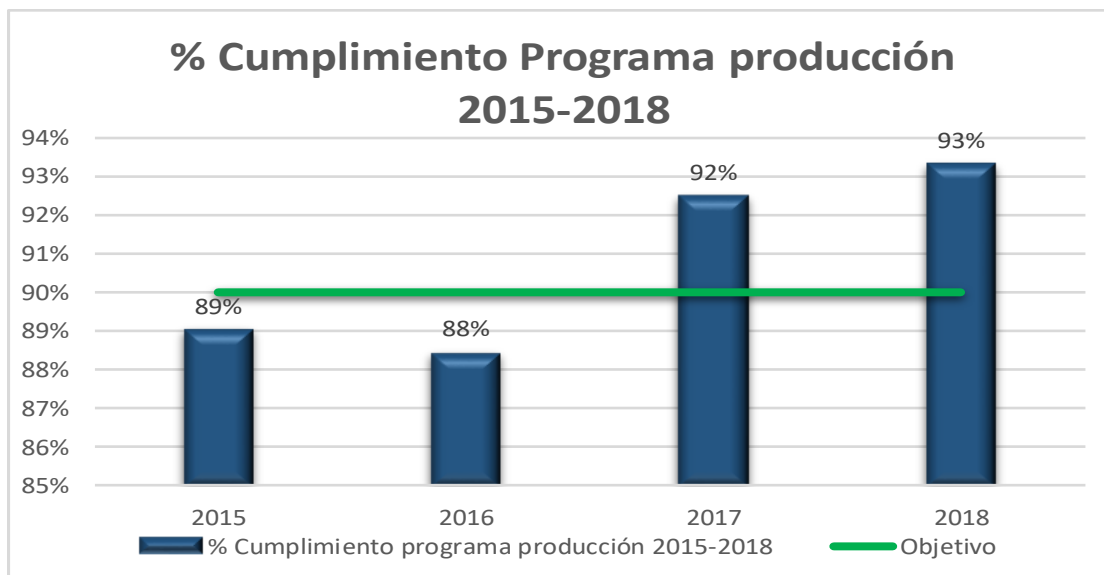


Ilustración 11. Cumplimiento programa producción 2015-2018

Fuente: Planta cosmética.

Bibliografía.

- Adrian Gostik, Chester Elton. (2009). *El empleado invisible, El uso de incentivos para descubrir el potencial oculto de todo el mundo*. Ediciones Gestion 2000.
- Alonso, Lopera. (2008). *10 años de la ley paez, Transformación de la economía caucana*. Cali: Universidad Icesi.
- Arets, Jennings, Heijnen. (2015). *70:20:10 Hacia el 100% del desempeño*. Estados Unidos: Sutler Media.
- Azuelo, Melo, Garcia. (2011). Una presentación de la región socialmente responsable del norte del cauca. *Cuadernos de Administración. Universidad del Valle.*, 116.
- Congreso de Colombia. (1995). *LEY 218 DE 1995*. Obtenido de Secretaria de Senado: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0218_1995.html
- Covey, S. (1989). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Estados Unidos: Free Press.
- Hedges, K. (2017). *The inspiration code*. AMACOM.
- Quiroz Perez, J. F. (2013). *ZF del Cauca: Una osadía*. Cali: Feriva.