



UNIVERSIDAD LASALLISTA BENAVENTE
ESCUELA DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN



CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
CLAVE 8793-24

**ORGANIZACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO,
UNA HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN
CASO: EMPACADORA CELAYA. CELAYA, GTO.**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

RUBÉN MANUEL GUZMÁN MORALES

ASESORA:

LIC. ELBA EUGENIA NAVARRO AGUILAR

CELAYA, GTO.

ABRIL 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: por permitirme darme inteligencia, sabiduría y paciencia para concluir la tesis.

A MIS PADRES ROSARIO Y RUBÉN. A MI HERMANO: por confiar en mí para estudiar esta carrera que tanto me ha dado.

A MI ESPOSA ALINA: por sus consejos, preocupaciones, aportaciones y amor para seguir desarrollándome profesionalmente.

A MI HIJO ALBERTO: Por considerarme como su padre y trasmitirme su entusiasmo de seguir creciendo como familia.

AL C.P. JORGE RAMÍREZ: Por permitirme desarrollar el caso de la empresa donde trabajo e impulsarme a ser mejor un profesionalista.

A MI ASESOR DE TESIS LIC. ELBA NAVARRO AGUILAR: por su retroalimentación y asesoría en esta tesis.

A MI DIRECTOR DE CARRERA LIC. GUILLERMO GARCÍA por su gestión para el desarrollo de la tesis.

Índice

Introducción

Capítulo 1 “Importancia del trabajo en Equipo”

1.1 Antecedentes del trabajo en equipo	1
1.2 Por qué el trabajo en equipo es importante	1
1.3 Definición de grupo	2
1.4 Definición de equipo	3

Capítulo 2 “ La organización”

2.1 Antecedentes Empacadora Celaya (Capistrano)	7
2.2 Modelo estratégico organizacional	9
2.2.1 Valores	9
2.2.2 Líneas directivas	11
2.2.3 Comportamientos Institucionales	13
2.3 Desarrollo y crecimiento	14
2.4 Estructura	16
2.5 División del trabajo	17
2.6 Los antecedentes del origen de los equipos de trabajo	19

Capítulo 3 “Modelo de Trabajo en Equipo en Capistrano”

3.1 Implementación de la cultura de trabajo en equipo	21
---	----

3.2 Roles y funciones del comité trabajo en equipo	22
3.3 Implementación	25
3.3.1 Integración	27
3.3.2 Entrenamiento	27
3.3.3 Administración del equipo	29
3.4 Estructura del equipo	33
3.4.1 Función de los roles	34
3.4.2 Definición de principios	40
3.4.2.1 Principio de interacción	40
3.4.2.2 Principios de tarea	41
3.4.2.3 Principios de juntas	41
3.5 Evaluación	43
3.5.1 Criterios de evaluación mediante check list	44
3.6 Tablero de comunicación	45
3.7 Seguridad	46
3.8 Orden y Limpieza	48
3.9 Metodología para realizar proyectos de mejora	51
3.10 Resultados	52
3.11 Reconocimientos	54
3.11.1 El equipo del mes	54
3.11.2 El equipo de oro	55
3.11.3 Bono de productividad variable	56
3.11.4 Publicación de éxitos	58
3.12 La mejora continua	60
3.13 La nueva estructura de equipo	65
3.13.1 Experto en seguridad	65

3.13.2 Experto en calidad	65
3.13.3 Experto en productividad	66
3.13.4 Experto en orden y limpieza	66
3.13.5 Experto en Entrenamiento	66
3.13.6 Asesor Técnico	66
3.13.7 Staff	67
3.14 Cambios en la estructura del 2008	67
3.14.1 Posicionamiento del líder operativo	71
3.15 Ajuste de responsabilidades de los expertos	74
3.15.1 Expertos en calidad	74
3.15.2 Expertos en seguridad	75
3.15.3 Expertos en productividad	76
3.16 Programa Planta limpia	77
3.17 Modelo 2011	80
3.17.1 Responsabilidades básicas de los expertos	86

Conclusiones

Bibliografía

Anexos

Lista de Figuras

Figura 2.1: Modelo estratégico organizacional	10
Figura 2.2: Estructura organizacional: departamentalización	18
Figura 2.3: Área funcional de finanzas	19
Figura 3.1: Estructura del comité de trabajo en equipo	21
Figura 3.2: Estrategias para la implementación de la cultura de trabajo	26
Figura 3.3: Estructura del comité	33

Figura 3.4: Contenido de la carpeta	37
Lista de Imágenes	
Imagen 1.1: Logotipo: Capistrano	7
Imagen 3.1: Sesión de capacitación	28
Imagen 3.2: Administración del equipo	29
Imagen 3.3: Junta de equipo	32
Imagen 3.4: Ruta de mejora	52
Imagen 3.5: Resultados de la evaluación 2002-2004	53
Imagen 3.6: Áreas de oportunidad	53
Imagen 3.7: Procesos estandarizados y limpieza	54
Imagen 3.8: Sistema de reconocimiento: equipo del mes	55
Imagen 3.9: Sistema de reconocimiento: categoría oro	55
Imagen 3.10: Comida con el equipo: categoría oro	56
Imagen 3.11: Premios que se obtienen con vales	57
Imagen 3.12: Equipo del área de salchicha como ganador del mes	58
Imagen 3.13: Lona donde se publican los éxitos	59
Imagen 3.14: Diagrama para estandarizar	62
Imagen 3.15: Jamonería: línea 1	63
Imagen 3.16: Jamonería: línea 2	63
Imagen 3.17: Pastas: línea 1	63
Imagen 3.18: Pastas: línea 2	63
Imagen 3.19: Chorizo: línea 1	64
Imagen 3.20: Queso de puerco: 1er. turno	64
Imagen 3.21: Desgrase: línea 1	64
Imagen 3.22: Higiene: línea 1	64
Imagen 3.23: Nueva estructura del equipo	67

Imagen 3.24: Modelo de cultura Capistrano 2008	68
Imagen 3.25: Estructura de equipos de trabajo en proceso	69
Imagen 3.26: Modelo de pensamiento esbelto	70
Imagen 3.27: Proyecto de seguridad	81
Imagen 3.28: Programa de seguridad 2011	82

Lista de Tablas

Tabla 3.1: Plan de trabajo por equipos	27
Tabla 3.2: Plan de entrenamiento	28
Tabla 3.3: Tablero del equipo actualizado	38
Tabla 3.4: Metodología para realizar una junta productiva	42
Tabla 3.5: Formato para auditar una junta de equipo	43
Tabla 3.6: Indicadores por línea de proceso: tablero de control	61
Tabla 3.7: Indicadores por línea de proceso: estatus del proceso	61
Tabla 3.8: Lista de líderes operativos	71
Tabla 3.9: Perfil	71
Tabla 3.10: Programa de desarrollo	72
Tabla 3.11: Programa de desarrollo 2	73
Tabla 3.12: Indicadores de desempeño	74
Tabla 3.13: Check list: 2003 al 2008	78
Tabla 3.14: Check list: 2009 al 2011	79
Tabla 3.15: Indicadores de desempeño 2011	80
Tabla 3.16 Tendencia decomiso a la baja	96
Tabla 3.17 Tendencia mordido por tapa en área de jamones	96

Introducción

El trabajo eficaz en equipos se considera como uno de los valores fundamentales de las organizaciones que producen buenos resultados,

En este sentido, el objetivo de esta tesis, para obtener la licenciatura en Ciencias de la Comunicación, es explicar qué son los equipos de trabajo y cómo se ha desarrollado este proceso en la empresa Empacadora Celaya (Capistrano) ubicada en Celaya, Guanajuato.

En el primer capítulo se abordan los conceptos teóricos sobre el tema, tales como qué es un grupo, qué es un equipo, antecedentes del trabajo en equipo y porqué es importante.

El capítulo dos presenta el caso de estudio en la compañía Empacadora Celaya, institución en donde laboro desde hace once años. Esta es una gran empresa que cuenta con 3 mil 879 empleados, con una capacidad de producción de 1500 toneladas de embutidos, que comercializa a clientes mayoristas, tiendas de autoservicio y detallista a través de 22 centros de distribución con presencia en 25 estados de la República Mexicana y uno en Centroamérica en Guatemala.

En el tercer capítulo se describe cómo se implementó la cultura del trabajo en equipo en Empacadora Celaya, área de la que soy responsable desde hace once años

De acuerdo con la literatura queda demostrado que una buena parte de los grandes avances de la humanidad se ha logrado gracias al trabajo en equipo.

Las pirámides de Egipto, el Coloso de Rodas o la Muralla China fueron producto del trabajo organizado de grandes conglomerados de personas.

Las macro corporaciones y empresas, en algunas ocasiones, están constituidas por equipos de trabajo integrados por gente comprometida y responsable, que necesita un empleo para subsistir.

Hoy en día es necesario conocer el trabajo en equipo, ya que en la actualidad, las organizaciones requieren que los gerentes, supervisores y los empleados trabajen en equipos para incrementar la productividad, mejorar la calidad y alcanzar altos niveles de satisfacción de los clientes.

En las organizaciones el trabajo en equipo se ha convertido en una ruta crítica para lograr que las cosas se lleven a cabo. Aunque también hay ocasiones en que los equipos con facilidad se pueden descarrilar, perder sus objetivos y terminar empantanados.

Mientras mayor control ejerza un equipo en la forma como se hace el trabajo, mas rápidamente se convertirá en una unidad que funcione de manera correcta.

Muchos equipos no saben cómo hacer el trabajo, por ello a menudo los equipos se crean y se les debe capacitar para que trabajen como una unidad, y cuando los miembros del equipo están listos para trabajar, se les debe apoyar para evitar primero que no estén seguros acerca de los pasos que deben dar y cuando darlos.

El trabajo real de un equipo tiene un flujo fácil de entender y su desarrollo se da conforme pasa el tiempo. Los miembros del equipo deben acompañar tanto el trabajo que se realiza como en su crecimiento personal y profesional.

Trabajar unidos es la clave de las organizaciones exitosas. El trabajo en equipo, dentro del contexto de los equipos facultados y de alto desempeño, es uno de los métodos más avanzados de trabajo con el que contamos.

El Trabajo en equipo es un proceso desafiante, por momentos delicado porque implica administrar gente y trabajar en un ambiente de grupo. Y para complicar

un poco más las cosas, esta forma de trabajo por lo general ocurre dentro de los ambientes cambiantes y complejos de las organizaciones y el mercado de trabajo.

El trabajo en equipo exitoso requiere de orden, planeación, paciencia, persistencia, seguimiento y continuos ajustes.

Un equipo exitoso necesita gente que esté capacitada y entrenada para trabajar en equipo, que comprenda los pasos esenciales para lograr resultados como un todo y que esté dispuesta a trabajar para crear y sostener al equipo.

Desde hace quince años he trabajado como coordinador y asesor de sistemas y modelos de trabajo en equipo en diferentes empresas de alimentos.

En esta profesión he encontrado que para formar equipos de trabajo se debe contar con un modelo y estructura definida por la empresa, asesores internos que den seguimiento y retroalimentación a líderes e integrantes referente a su desempeño y, los directivos deben facilitar los esfuerzos del modelo en todos sus niveles.

En este trabajo de tesis mostraré mi experiencia profesional en la empresa Empacadora Celaya (Capistrano).

Plasmaré cuál fue la situación que existía en la organización antes de la implementación del modelo de trabajo en equipo. Barreras y obstáculos que impedían un desarrollo y seguimiento de los equipos de trabajo, y los resultados, beneficios y avances de los equipos de alto desempeño en esta empresa.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes del trabajo en equipo

Uno de los principales atributos del ser humano, que lo diferencia básicamente de los animales, es el integrar familia con cierta permanencia de sus miembros juntos. Todos los seres humanos nacemos en el seno de una familia. La familia, viene a ser el grupo inicial del cual después nos desprendemos para integrarnos en otros grupos.

Los posteriores grupos en los que una persona participa no tiene una influencia tan decisiva para la formación de la personalidad como la familia, pero sí son determinantes en su comportamiento futuro.

Desde sus inicios, la humanidad para subsistir y desarrollarse, ha unido sus fuerzas.

Desde que los hombres o mujeres nacen, su vida transcurre en un intercambio con la sociedad que les rodea y en el desarrollo de actividades y tareas comunes. De esto se deduce que somos seres sociales; es decir, formamos grupos o nos integramos a los ya formados.

En los grupos se presenta un campo fértil en el cual podemos lograr nuestro desarrollo personal, todo dependerá de nuestro entusiasmo y posibilidades para apoyarnos en ellos y provocar nuestro propio crecimiento.

1.2 ¿Por qué el trabajo en equipo es importante?

*Los equipos tienen una mezcla más amplia de destrezas, experiencias y conocimientos que lo que sólo una persona puede ofrecer.

*Los equipos son más flexibles que otro tipo de estructuras jerárquicas dentro de la Organización, ya que pueden reunirse y cumplir metas y proyectos específicos, conforme las necesidades lo demanden.

*Los equipos hacen posible el cambio hacia una Organización de alto desempeño, ya que promueven el aprendizaje y el cambio de comportamientos que se requieren para crear este tipo de cultura.

*Los equipos promueven el trabajo para el bien común. A través de la confianza en las habilidades individuales y el refuerzo conjunto de las mismas, pueden concentrarse en servir a la misión y visión del equipo en vez de sus preferencias personales.

1.3 Definición de Grupo

Un grupo de trabajo es un conjunto de personas reunidas por la autoridad formal de una organización para transformar recursos iniciales o insumos, en bienes y servicios o producto (Couter, 2010).

También podemos entender que Grupo es un conjunto de personas que establecen una relación que los lleva a unir sus esfuerzos para alcanzar objetivos o propósitos comunes, aceptando algunas normas o reglas de funcionamiento que son generales y obligatorias para todos. (Reza Trosino, 2005)

“Un número de personas que se comunican unas con otras a menudo en un lapso de tiempo y que son tantas como para que cada una de ellas pueda comunicarse con todas las demás, no a través de otras personas sino directamente” definición que considero relevante de Homans.

“Dos o más personas que comparten normas con relación a ciertas cosas y cuyos roles sociales están estrechamente intervinculados. Pueden considerarse como tales: clase media, grupo étnico, familia, pandilla”, idea que retomo de Cirigliano, (1966).

1.4 Definición de Equipo

Si partimos del análisis etimológico encontramos que: Grupo proviene de la palabra germana KROPT, que significa “bulto”, lo que implica cargar.

Equipo proviene del germánico SKIPIAN que significa “navegar” y del francés EQUIPAGE, que se entiende como tripulación.

Mientras que la palabra Grupo nos describe a un número fluctuante (variable) de miembros que lo integran y con normas de comportamiento muy flexibles, la palabra Equipo nos indica un conjunto de personas bien organizado, con funciones y tareas bien claras y definidas.

“Conjunto de personas altamente organizadas y orientadas hacia la consecución de una tarea común. Lo compone un número reducido de personas que adopten e intercambien roles y funciones con flexibilidad de acuerdo con normas preestablecidas, y que disponen de habilidades para manejar sus relaciones con otras personas en un clima de mutuo respeto y confianza”. Esta es una concepción de María García (1993).

“Un equipo verdadero, es un número pequeño de personas, con destrezas y habilidades complementarias, quienes están comprometidos a una visión, valores, enfoque de trabajo y metas de desempeño comunes, sobre los cuales se rinden cuentas y se responsabilizan mutuamente”. Nos dice Arturo Menesses en el texto (2002) Visión Mundial de México.

Un equipo de trabajo es un conjunto de dos o mas personas que están en una interdependencia mutua para el cumplimiento de un propósito y que se comunican e interactúan entre si de una forma más o menos continúa. En muchos casos (pero no siempre) trabajan muy de cerca, de acuerdo con Milkovich G. (1994).

En base a las anteriores definiciones el autor (Reza Trosino, 2005) define de la siguiente manera estos tópicos:

Grupo: Conjunto numeroso de personas que pretenden alcanzar un objetivo común, cuyo nivel de organización es primario, esto es, con tareas, funciones y reglas carentes de precisión o indefinidas, Ejemplo de esto son los integrantes de una corporación, los asistentes a un partido de futbol, etc.

Equipo: Conjunto reducido de personas que muestran estabilidad en su permanencia con las otras, que tienen comunicación abierta, cara a cara, con alto nivel de organización, normas muy flexibles, que les permiten trabajar coordinadamente, cuyas tareas y funciones están claramente definidas. Ejemplo de este nivel de organización lo constituyen los equipos de deportes, los de una unidad de trabajo...

En suma, la información sobre los equipos de alto rendimiento es muy amplia y en algunos casos es imprecisa, sobre todo las que se pueden encontrar en los diferentes sitios web.

Adicionalmente, los autores describen a los equipos a partir de criterios muy amplios, hay quien refiere el alto desempeño como una actitud por parte de los integrantes, mientras que otros autores consideran que el desempeño se debe medir.

Sin embargo, toda esta información brinda líneas generales acerca de la labor de capacitación, recomendaciones que en la empresa Empacadora Celaya se abordaron con profundidad para construir esta forma de trabajar que ahora es una cultura.

Durante once años de trabajo en la organización, ha sido transferir las prácticas de los equipos de alto desempeño de la literatura a la vida real, lo cual no solo tiene que ver con la capacitación sino con la empresa en su totalidad, las relaciones al interior, las dinámicas en la gestión, manejar los cambios internos, del mercado, y las diversas metodologías bajo una perspectiva abierta.

Como se explica en este trabajo y de acuerdo con la experiencia y práctica, un equipo de alto rendimiento es aquel que ha logrado alcanzar sus objetivos propuestos de manera eficiente. Para lograrlo la persona a cargo del equipo debe elaborar un programa de mejora continua en el cual se incluyan los elementos tales como:

Objetivos comunes, es decir, prever, programar y planificar, las actividades que se desarrollarán.

Lograr una asignación consensuada y con claridad de tareas, proyectos y responsabilidades, objetivos individuales, para lograr la aportación de cada persona al equipo y del equipo a la organización.

La actuación del equipo debe estar acorde con la cultura de la organización y se debe dar seguimiento de los objetivos conseguidos por el equipo.

También se ha visto que es fundamental establecer las variables y los criterios utilizados para recompensar la eficacia de los resultados de un equipo experimentado.

Mantener la sinergia grupal y los valores del equipo, es otra labor importante en donde el rol del líder en un equipo de alto rendimiento es esencial y por ello él debe conseguir un equipo de alto desempeño.

Para ello el equipo debe estar dotado de flexibilidad ante cambios y conflictos. La experiencia laboral, dice que para convertir al grupo en un equipo de alto rendimiento lo primero que se necesita es: Saber qué motiva al equipo de alto rendimiento a través de elementos que nos permitan conocer a los integrantes.

Así como, identificar los intereses y las motivaciones de cada miembro del equipo para adecuar el trabajo a sus características y perfiles. En este sentido detectar el momento en el que la productividad de algún miembro comienza a decaer y cómo “reconducir” dicha situación para recuperar un nivel de alto rendimiento.

Otra de las enseñanzas es que se debe compensar y equilibrar los puntos fuertes y débiles de cada integrante del equipo.

También hay que identificar qué riesgos hacen peligrar la cohesión de un equipo ya maduro y cómo superarlos. Reconocer las técnicas y habilidades que permiten recuperar la ilusión inicial del equipo.

Finalmente algo que la organización ha implementado con éxito es otorgar herramientas que propicien la automotivación de los miembros del equipo, para generar un clima de motivación y cooperación para extraer el máximo rendimiento del personal.

Capítulo 2

2.1 Antecedentes Empacadora Celaya (Capistrano)

Empacadora Celaya, se fundó en Celaya Guanajuato en 1976, y se dedica a producir y comercializar carnes frías y embutidos. (Alimentari, 2012)

La empresa Capistrano, tiene valores muy arraigados y definidos, lo cual facilita el crecimiento que hasta hoy ha tenido. Ahora se ubica en cuarto lugar a nivel nacional en su ramo.

Imagen 1.1: Logotipo: Capistrano



El Grupo Capistrano Alimentarí es una empresa grande de 3 mil 879 empleados. De estos 456 pertenecen al personal sindicalizado, 254 empleados en área administrativa y 3 mil169 en el área de ventas.

Además del personal, la organización se integra por recursos financieros, importantes en maquinaria de vanguardia de origen alemán y español.

Con respecto a la infraestructura posee con una planta procesadora en Celaya Guanajuato, con una capacidad aproximada de producción semanal de 1 mil

500 toneladas y 21 centros de distribución en México en 24 estados de la República, en el Distrito Federal y uno mas en Guatemala, en Centroamérica.

El tipo de producción de Empacadora Celaya, es secundaria o de transformación, ya que las materias primas que adquieren son transformadas en productos embutidos, que a su vez se comercializan a clientes mayoristas, cadenas de autoservicio y venta detalle.

Las materias primas son importadas, en un 80% de Estados Unidos y Chile, y solo el 20% es de México, esto debido a los bajos costos que esto les representa.

Respecto a los recursos mercadotécnicos con los que cuenta la empresa, se han comprado espacios en la televisión en los canales abiertos para difusión de spots.

También se cuentan con página web, material POP (carteles, lista de precios, calcomanías, entre otros) que se colocan en tiendas de Autoservicio y al Detalle. Adicionalmente a los clientes se les entregan suvenires.

La administración de la producción es un proceso lineal y continuo, su la capacidad se basa en un histórico de ventas. La administración de los inventarios esta soportado por un software llamado ERP, el manejo de inventarios es mediante PEPS (Técnica Primeras entradas y primeras salidas) permitiendo con esto una vida de anaquel de los productos hasta por 45 días.

2.2 Modelo estratégico organizacional

La organización cuenta con un Modelo Estratégico Organizacional bien cimentado y con una clara visión: “ser una empresa altamente reconocida por el valor de sus marcas, crecimiento rentable y personal comprometido y competitivo”

La cultura organizacional está orientada a resultados, estos resultados se logran a través de Equipos de Alto Desempeño, con estrategias y proyectos de mejora que permiten el crecimiento sólido de este negocio.

El modelo estratégico organizacional indica la Visión: Ser una empresa altamente reconocida por el valor de nuestras marcas, crecimiento rentable y personal competitivo”; Misión: Nutrimos con la más alta calidad e innovación para el bienestar de tu familia; y siete comportamientos que son la base del código de conducta y valores.

2.2.1 Valores

Los valores institucionales del grupo Capistrano son:

Integridad: Ser congruente con lo que pensamos, decimos y hacemos. Asumir con ética, honestidad y lealtad las responsabilidades que nos han delegado, cuidando la fuente de trabajo y respondiendo a las oportunidades de desarrollo que nos ofrece. Lo que significa: disciplina, convicción, compromiso, cumplimiento, sinceridad, transparencia y confiabilidad.

Respeto: Trato digno y respetuoso a las personas. Cuidado escrupuloso a las políticas y procedimientos vigentes, así como a los recursos asignados.

Productividad: Realizar las actividades con compromiso y conocimiento para alcanzar mejores resultados, optimizando los recursos disponibles y cuyo logro

fortalezca el desempeño de la organización. Poner en práctica las decisiones y compromisos convenidos.

Servicio: Ofrecer respuestas con oportunidad, calidad, eficacia y calidez a las necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos. Tener apertura y madurez para la autocrítica, negociación, comunicación y seguimiento.

Trabajo en Equipo: Colaborar conjuntamente en un ambiente productivo y de confianza para alcanzar los objetivos y metas convenidos. Armonizar y potenciar las contribuciones individuales. Vivir y hacer vivir los valores con una alta orientación a resultados. A continuación se muestra una imagen de ello.

Figura 2.1: Modelo estratégico organizacional



De esta forma cada colaborador sabe que debe enfocar su esfuerzo a las líneas directivas. A continuación se menciona y explica cada una de éstas líneas rectoras.

2.2.2 Líneas Directivas

ENFOQUE AL CLIENTE

(Interno o Externo)

Buscar alternativas de solución internas y externas que agilicen el servicio, favorezcan el crecimiento de la organización y añadan valor al producto o servicio que se ofrece, cumplimiento en tiempo y forma.

CALIDAD Y CUMPLIMIENTO

Satisfacer las especificaciones comprometidas tanto de diseño de producto como de servicio incluyendo los aspectos tecnológicos que los afectan. Cumplir en tiempo y forma establecido, sin desviaciones, con apego a normas y políticas internas y externas.

FLEXIBILIDAD Y RAPIDEZ

Ajustar a los cambios en la organización y necesidades de clientes internos y externos. Apertura, búsqueda y disposición a nuevas formas de hacer el trabajo, así como responder de forma asertiva y ágil a los retos y demandas.

EFFECTIVIDAD FINANCIERA

Utilizar los recursos de la compañía de manera eficiente y eficaz, evaluando el valor añadido de las actividades (gastos, compras, presupuestos, capacitaciones) en beneficio de la empresa, clientes, consumidores y colaboradores, tomando decisiones oportunas basadas en información y relación costo-beneficio.

EXCELENCIA TÉCNICA

Dominio del negocio, actualización de acuerdo a la globalización y necesidades cambiantes de la compañía, con desarrollo personal y colectivo. Mejora y adquisición técnica, desarrollo de procesos administrativos y de gestión de negocio y cultural. Implementación de sistemas tecnológicos que aporten beneficio y estén alineados con los objetivos planteados.

EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO

En donde la labor de un líder se centra en la creación y mantenimiento de un equipo integrado, motivado, sinérgico y ético. Asegurar equipos de trabajo de alto rendimiento que interactúen con diversos departamentos para el logro de objetivos y metas de la organización. Utilizar la asesoría, retroalimentación y facilitar la gestión. Desarrollar al personal para el mejoramiento de comportamientos.

SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE

Sostener una cultura de seguridad en lo laboral, en la infraestructura, en la tecnología y en los procesos para dar continuidad y sostener el crecimiento de la empresa. Fomentar el respeto y cuidado del medio ambiente.

De acuerdo con estos principios, los colaboradores aportan directamente al cumplimiento de la misión de la organización “nutrimos con productos de la más alta calidad e innovación para el bienestar de tu familia”

Además los colaboradores deben aplicar y desarrollar los comportamientos institucionales laboralmente, que se mencionan a continuación, los cuales se miden a través de la evaluación del desempeño.

2.2.3 Comportamientos institucionales:

LIDERA: Visualiza y traduce lineamientos en objetivos, estrategias y planes de trabajo. Toma decisiones alineadas a los objetivos de la organización. Utiliza recursos internos y externos para el logro de los compromisos en tiempo, forma y con la más alta calidad. Gana la voluntad, entusiasmo y colaboración impulsando y dando el ejemplo en los comportamientos Capistrano y verifica que sus colaboradores los apliquen. Alinea y mantiene los recursos de acuerdo a prioridades establecidas.

DESARROLLA Y MOTIVA AL PERSONAL: Promueve desarrollo propio y el de sus colaboradores. Busca y proporciona la retroalimentación, facilita y asesora. Motiva y estimula al personal hacia un aprendizaje continuo y un alto desempeño. Comparte información y conocimientos con todo el personal. Mantiene un ambiente laboral sano.

INNOVA: Propone y ejecuta ideas que lleven a mejorar y añadan valor a los productos, servicios y procesos para beneficio de la empresa, los consumidores, clientes y accionistas. Centra sus esfuerzos en la mejora continua y desafía paradigmas.

COMUNICA: Comunica y decide abierta y honestamente. Mantiene abiertos los canales de comunicación entre los diferentes niveles de la organización. Escucha diferentes puntos de vista y en las decisiones toma en cuenta las opiniones de los demás. Escala problemas y situaciones de manera apropiada.

IMPULSA RESULTADOS: Genera y monitorea resultados de las metas convenidas con alta integridad y se hace responsable de los mismos. Actúa con apertura, flexibilidad y acepta desafíos. Toma decisiones basadas en información y experiencias (éxitos y errores). Evalúa alternativas y crea planes

de contingencia. Busca un balance entre exactitud y rapidez en la toma de decisiones. Remueve obstáculos.

TRABAJA EN EQUIPO: Busca y promueve el alto desempeño de la organización a través de la colaboración, comunicación y trabajo convenido entre departamentos y personas. Logra los objetivos individuales y comunes en tiempo y forma. Se motiva con los logros obtenidos y reconoce las contribuciones de los colaboradores.

APLICA CÓDIGO DE CONDUCTA: Conoce, reflexiona, promueve y vive los lineamientos establecidos en el Código de Conducta. Evita desviaciones propias y de sus colaboradores, comunica y ajusta apropiadamente las recomendaciones para corregir comportamientos inapropiados o de riesgo. Promueve el respeto, el compromiso y la integridad. Sostiene una imagen congruente.

2.3 Desarrollo y crecimiento:

Con relación al desarrollo de la fuerza de trabajo se establecen programas y planes de capacitación basados en DNC (Detección de necesidades) de la descripción de puesto, evaluación de desempeño, clima laboral y maquinaria nueva, las normas laborales están regidas por un contrato colectivo de trabajo, reglamentos internos y código de conducta, la técnica motivacional que utilizan es un modelo de trabajo en equipo, donde el colaborador se compromete a mejorar los indicadores en tiempo y forma, retribuyendo así la empresa con un bono de productividad variable.

En el año 2000, se obtuvo la certificación tipo inspección federal -TIF 167- que garantiza ante SAGARPA el cumplimiento de los estándares de Calidad e Higiene en las cuatro fases del proceso, que a continuación se mencionan:

Recepción y manejo de Materias Primas. Áreas de Producción perfectamente aisladas a temperaturas controladas. Líneas de producción continua y manejo del producto.

En esta empresa el dinamismo y crecimiento constante ha facilitado un posicionamiento en el mercado regional pero también, ha obligado a ser conscientes de la precisión en las estrategias orientadas a resultados claros y específicos con metas retadoras e indicadores que muestren el cumplimiento a estos resultados.

En este sentido la organización ha adaptado un pensamiento de manufactura esbelta que permite aportar a la cadena de valor lo que asegura el éxito de la visión.

Hasta hoy es la única empresa que en su proceso tiene la flexibilidad necesaria para producir de acuerdo a las necesidades del cliente, lo que permite un amplio portafolio de productos.

Capistrano es una empresa que cree y confía en el recurso humano, en el talento de sus profesionistas con pensamiento joven, creativos, emprendedores dispuestos a vivir los ilimitados procesos de transformación que permitan visualizar e integrar la razón del negocio.

Con relación a la calidad la empresa se rige por los lineamientos de la norma Internacional ISO 22000, obteniendo la certificación en diciembre del 2011 (es la única empresa de embutidos que está certificada), cuenta con programas de prerrequisitos (PPRS) que son condiciones y actividades básicas para mantener un ambiente higiénico y apropiado para la producción, manipulación y entrega de productos inocuos (que no hace daño al consumo humano).

Otro programa es el Análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP,) sistema en donde se identifican y evalúan los peligros a los que están expuestos los productos, implementando medidas de control para eliminar o reducir los peligros.

Para Empacadora Celaya, la eficiencia quiere decir una buena administración de los recursos (austeridad) y desarrollar al personal en los diferentes niveles.

La eficacia la establece el modelo estratégico del negocio en donde dirección general define objetivos, metas e indicadores. Estos son gestionados por los gerentes para alcanzar los resultado, por ejemplo: “personal sindicalizado sabe que producir diariamente en kilos y piezas en base a un cronograma, asegurando que se cuente con la materia prima, maquinaria, personal, condiciones seguras y estándares de calidad.

De esta forma, el personal capacitado permite que la calidad del producto se logre al evitar desviaciones, o una mala planeación. En contraste, la falta de capacitación ocasiona producir más o menos kilos o piezas y con fallas de calidad”, implicando pérdidas para el negocio. De ahí la importancia de trabajar con ambas competencias.

2.4 Estructura

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización. (Munch, 2005)

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego organón que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; y otra más que se refiere a la organización como un proceso.

Se puede concluir que, en esencia, las tres involucran la idea de una estructura y es lo que muestro en este capítulo, la estructura de la empresa Empacadora Celaya (Capistrano).

La estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos. (Munch, 2005)

2.5 División del trabajo

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

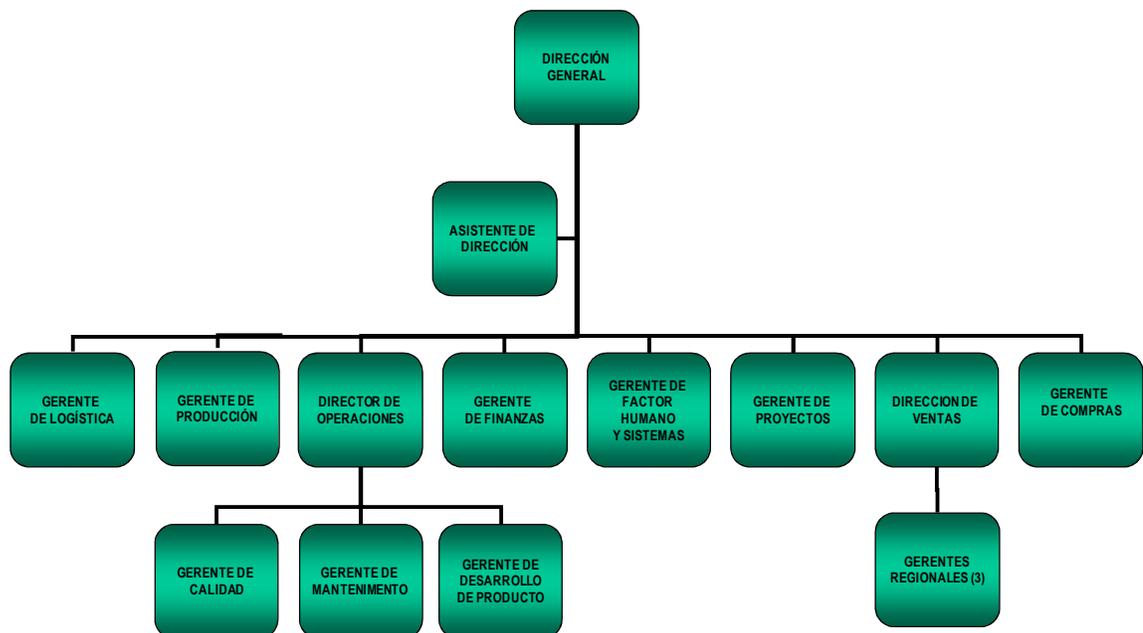
La división del trabajo en Capistrano es de la siguiente forma:

La Jerarquización: es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. (Hernández, 2007)

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

La jerarquización implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad (comunicación) que se relacionen entre sí con precisión, a continuación se muestra en la figura.

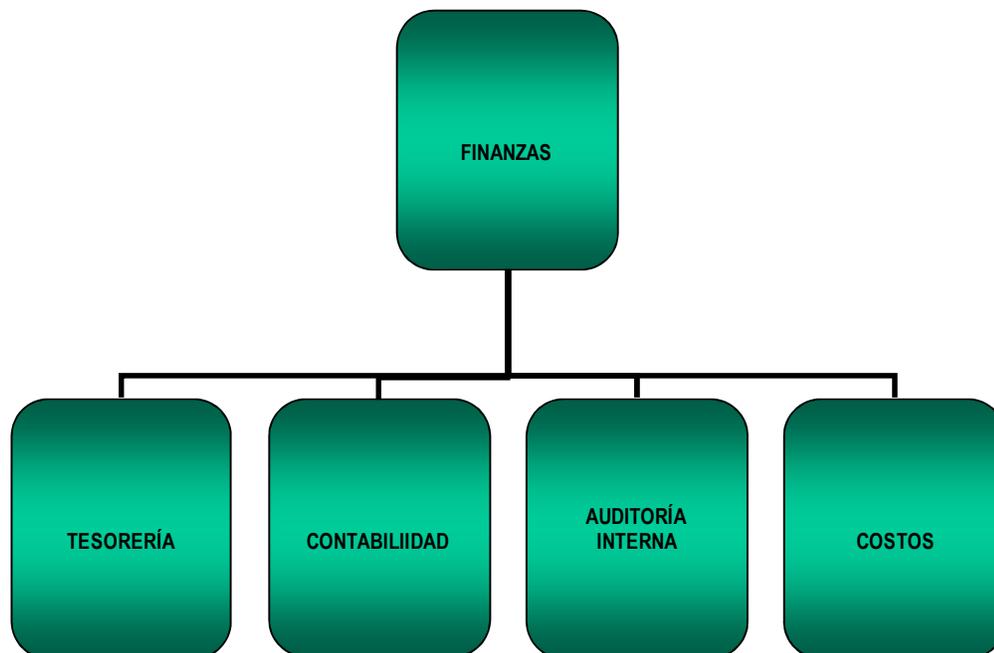
Figura 2.2: Estructura organizacional: departamentalización



A la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Empacadora Celaya utiliza diversos tipos de departamentalización uno de estos es el llamado Funcional. Aquí se muestra un ejemplo del área de finanzas, conformado por cuatro departamentos.

Figura 2.3: Área funcional de Finanzas.



2.6 Los antecedentes del origen de los equipos de trabajo

En enero del 2002 Empacadora Celaya me contrata para implementar el modelo de trabajo en equipo. Para iniciar mi involucramiento, la Gerencia de Factor Humano me invita a la ciudad de Monterrey, a visitar la empresa Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma para observar la Cultura de Equipo (Moctezuma, 1996) que esta empresa lleva con éxito.

En este viaje se integran gerencias y jefaturas de diferentes departamentos, con la finalidad de conocer su modelo.

Sindicato Confederación de Agrupaciones Sindicales Mexicanas (CONASIM) es quien lanza la iniciativa a Dirección General para implementar una Cultura de Trabajo en Equipo. (Moctezuma, 1996).

El modelo de la Cultura de Trabajo en Equipo de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma hace énfasis en Equipos Auto-Administrados, un Código de Conducta, Roles de Equipo, Agenda de una Junta, Técnica Lluvia de Ideas, Metodología de Reforzamiento y Solución de Problemas, Causa y Efecto y Metodología de Búsqueda de Oportunidades.

Para la cervecería un aspecto fundamental para el desarrollo de una Cultura de Equipos, la capacitación en cascada permitiendo que los equipos transformen la manera como manejan el negocio mediante nuevos conceptos y herramientas en los procesos nuevos de equipo.

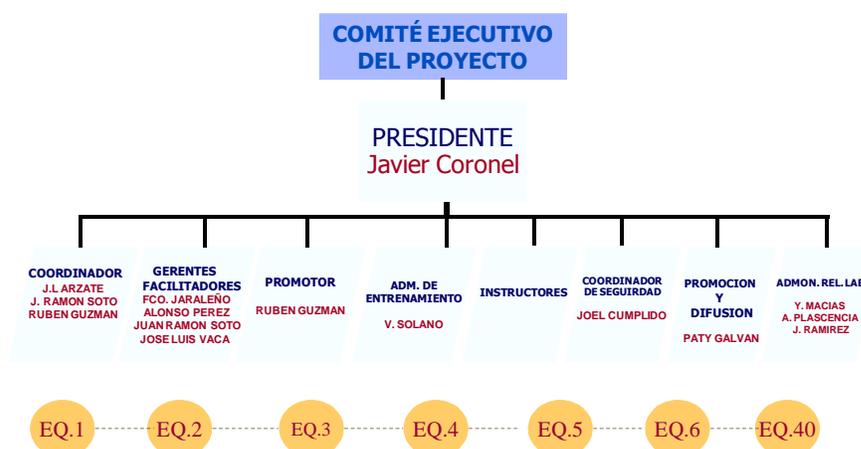
En este tiempo Empacadora Celaya tenía la necesidad de incrementar la productividad de las líneas, estandarizar la calidad y disminuir los accidentes, debido a la inmadurez y la escasa cultura del personal sindicalizado respecto a los factores anteriores. Y con esto se comienza con la implementación y sensibilización para el trabajo en equipo e incrementar el involucramiento y disminuir la resistencia con el personal sindicalizado.

Capítulo 3

3.1 La implementación de la cultura de trabajo en equipo

Después de haber observado cómo otra organización había implantado el proceso, de regreso a Celaya y después de realizar varias propuestas a Dirección General y Gerencia de R.H., el 20 de mayo del 2002 se integró el comité de trabajo en equipo. Cuya MISIÓN fue: Diseñar planes, instrumentar estrategias y tomar decisiones referentes a la implementación, operación y productividad del trabajo en equipo. Ver la siguiente figura en donde se indican a los integrantes de este comité.

Figura 3.1: Estructura del comité de trabajo en equipo



A continuación se explican cada uno de los roles y actividades asignadas.

3.2 Roles y funciones del comité trabajo en equipo

3.2.1 Presidente:

- Presidir y emitir las directrices para la implementación, operación y productividad
- Asegurar la coordinación y vinculación del trabajo en equipo con los demás proyectos estratégicos de la empresa
- Vigilar que cada integrante del comité desempeñe su rol en el proyecto y en las juntas.

3.2.2 Coordinador:

- Formula y propone planes y estrategias.
- Promueve los planes y estrategias autorizados.
- Seguimiento de la operación de los planes y programas formulados por el comité.
- Formular los informes de los resultados del avance correspondiente.
- Interpreta y propone al comité, acciones de validación y corrección de los resultados de las evaluaciones.
- Elabora la agenda de las juntas en coordinación con el Presidente.
- Precisar el establecimiento de los acuerdos.
- Dirigir y moderar la participación en las juntas.
- Vigila la eficiencia y la productividad en las juntas.
- Propicia y dirigir la participación de todos los miembros

3.2.3 Gerente Facilitador

- Influir sobre mandos medios y supervisores para que todos se involucren y se comprometan plenamente con el alcance del objetivo del proyecto.
- Asegurar la ejecución de los planes y programas.
- Presentar los resultados al Comité en cada junta.
- Promover los principios en la integración, la tarea y juntas.

- Da prioridad a las propuestas de mejora presentadas por sus Equipos de Trabajo (E.T.).
- Proporciona los recursos para la operación de los Equipos de Trabajo (E.T.).
- Diseña y promueve en coordinación con Recursos Humanos y Sindicato, el Plan de reconocimiento de los E.T. y el Bono de Compensación variable.
- Asegurar los programas de seguimiento de entrenamiento.

3.2.4 Promotor

- Audita e informa al Comité de E.T. el estado que guardan las acciones de cada una de las etapas (9) del sistema de E.T.
- Seguimiento de madurez de los E.T.
- Integra y capacita a la Comisión de Verificación.
- Convoca y dirige las reuniones de la Comisión de Verificación.
- Audita el seguimiento al programa de entrenamiento de jefaturas y supervisores.
- Propone el diseño de sistemas, software, formatos requeridos para observar, medir, evaluar, controlar, y mejorar los diferentes factores utilizados para el Equipo de Trabajo así como su respectiva validación.
- Audita el desempeño de las funciones de los miembros del comité.
- Audita el sistema de reconocimiento
- Audita las juntas de Comité de E.T., Comisión de verificación y E.T.
- Monitoreo General del proceso de los Equipos.

3.2.5 Coordinador de Seguridad

- Análisis de riesgos y prácticas inseguras en la operación de los E.T.
- Propone mejoras a las prácticas seguras.
- Diseña y propone Métodos Seguros de Trabajo.
- Propone equipo apropiado de protección.
- Capacita a responsables en materia de seguridad.
- Verifica el cumplimiento de las prácticas seguras de trabajo.

- Integra y capacita a la Comisión de Seguridad.
- Convoca y dirige las reuniones de la Comisión de Seguridad.
- Diseña e instrumenta planes de contingencia

3.2.6 Administración del Entrenamiento

- Realiza la detección de necesidades de entrenamiento
- Formula y propone los Planes de Entrenamiento al Comité de E.T.
- Sugiere modelos de desarrollo para los participantes (líderes, ayudante del líder, anotador y miembros de E.T.)
- Verifica el cumplimiento del objetivo del Entrenamiento.
- Diseña y propone modelos estándar para la transmisión de conocimientos.
- Verifica la ejecución de los programas de seguimiento del entrenamiento de Instructores y Tutores.
- Administra salas y recursos para el entrenamiento.
- Asegura el cumplimiento del reglamento de tiempo en el entrenamiento.
- Coordina el Equipo de Instructores del proyecto de E.T.
- Evalúa y retroalimenta a los Instructores.
- Integra y capacita a la Comisión de Capacitación y Adiestramiento.
- Convoca y dirige las reuniones de la Comisión de Capacitación y Adiestramiento.

3.2.7 Instructores

- Diseñan y preparan recursos y herramientas para la instrucción.
- Proporcionar conocimientos para desarrollar habilidades en el Trabajo en Equipo
- Diseñan y proponen a gerentes Facilitadores los programas de seguimiento del entrenamiento.

3.2.8 Administración de las Relaciones Laborales

- Propone al comité modelos de relaciones laborales de cooperación y participación.

- Influye sobre el comité, líderes y colaboradores para el cambio, la flexibilidad y la cooperación hacia la implementación del trabajo en equipo.
- Canaliza el liderazgo de dirigentes y líderes informales.
- Responsable de Integrar Comisión Mixta para la ejecución del Bono de Compensación Variable.
- Analiza y evalúa la atmósfera laboral y propone acciones de mejora.
- Diseña y promueve en coordinación con Gerentes Facilitadores el Plan de reconocimiento y el Bono de Compensación Variable de los E.T.

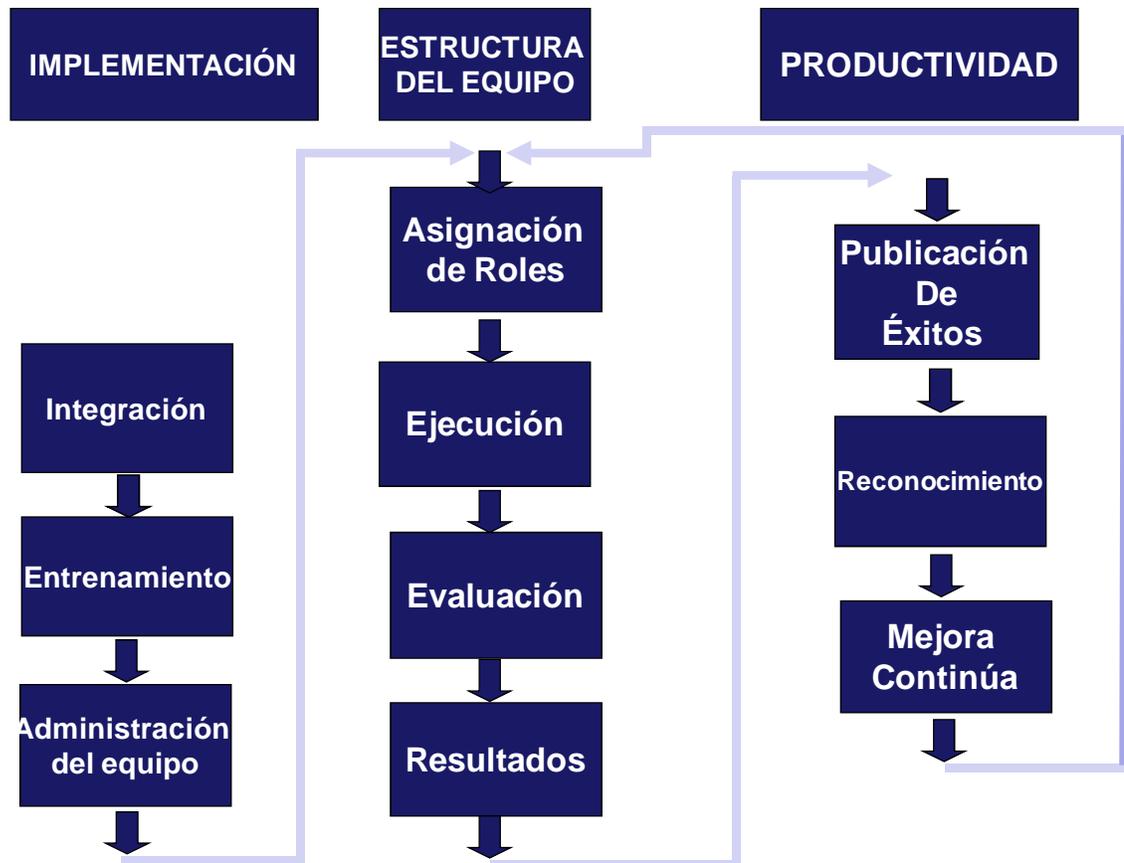
3.2.9 Promoción y difusión

- Analiza la información generada en el comité de E.T. y propone la campaña de comunicación y promoción a lo largo de todo el proyecto (implementación, operación y productividad).
- Diseña propuestas de logotipos y slogan promocionales para E.T.
- Diseña y propone trípticos, carteles, tableros, mamparas y pizarrones.
- Proponer despliegues publicitarios para el arranque, reforzamiento y éxito de E.T.
- Promoción y difusión de resultados exitosos y reconocimientos de los E.T.

3.3 Implementación

El 19 de agosto del 2002 se arranca el Proyecto de Trabajo en Equipo con personal sindicalizado. Establezco tres estrategias para implementación de la Cultura de Trabajo en Equipo con el personal sindicalizado. Estas son implementación, estructura del equipo y reconocimiento, cada uno de ellas se compone de otras actividades que se ilustran en la siguiente figura para su mayor comprensión.

Figura 3.2: Estrategias para la implementación de la cultura de trabajo.



3.3.1 Integración:

El Gerente de producción integra 30 equipos de trabajo en base a células o estaciones de trabajo. Es decir donde inicia y termina un proceso para producir un producto.

Tabla 3.1: Plan de trabajo por equipos.

Area	Equipo	Area	Equipo
TÉCNICA	Todos contra el Pollo	PRODUCCIÓN	Equipo 1 Desgrase
A.P.T.	Los originales de A.P.T.	PRODUCCIÓN	Equipo 2 Desgrase
A.P.T.	X-Men	PRODUCCIÓN	Chorizo/Queso
A.P.T.	Los tres mosqueteros	PRODUCCIÓN	Salado
A.M.P	Somos Uno	PRODUCCIÓN	Equipo 1 Higiene
A.M.P	Bulls	PRODUCCIÓN	Equipo 2 Higiene
A.M.P	Pioneros	PRODUCCIÓN	Equipo 3 Higiene
A.M.P	Los Habitantes del Castillo	PRODUCCIÓN	Rebanado y empaque
A.M.P	Los Pareja	ENTR/SEG	Canastillas y Lavandería
PRODUCCIÓN	Equipo 1 Jamonería	MANTTO.	1er. Turno Mantto.
PRODUCCIÓN	Equipo 2 Jamonería	MANTTO.	2o. Turno Mantto.
PRODUCCIÓN	Equipo 3 Jamonería	MANTTO.	3er Turno Mantto.
PRODUCCIÓN	Equipo 1 Pastas	MANTTO.	Mixto Mantto.
PRODUCCIÓN	Equipo 2 Pastas	MANTTO.	Edificio Mantto.
PRODUCCIÓN	Equipo 3 Pastas	MANTTO.	Almacén Mantto.

3.3.2 Entrenamiento

Se crea un programa de capacitación para la formación de Equipos con temas como: Una Nueva Cultura de Trabajo (El Cambio), Políticas y reglas del equipo, Bono de productividad variable (7%), Asignación de Roles. Estos temas se impartieron al personal sindicalizado y no sindicalizado que integraban un equipo de trabajo. Y fueron impartidos por Instructores Internos.

Tabla 3.2: Plan de entrenamiento

PLAN DE SESIÓN DE ENTRENAMIENTO

NOMBRE DEL CURSO	REENCUENTRO CON EL EQUIPO DE TRABAJO
OBJETIVO PARTICULAR:	REFLEXIÓN DEL ENTORNO DEL EQUIPO DE TRABAJO COMPRENSIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS RESPUESTA GUIADA EN LAS HABILIDADES RECEPCIÓN EN LAS ACTITUDES
NO. DE PARTICIPANTES:	25
DURACIÓN:	3:30 HRS
NOMBRE DEL INSTRUCTOR:	RUBEN M.GUZMAN MORALES/VICTOR SOLANO MATIAS
FECHA:	2003

TEMA	OBJETIVOS DE ENTRENAMIENTO	METODOLOGÍA/ TÉCNICA	TIEMPO	TIEMPO ACUMULADO	MATERIALES	ACTIVIDADES
FORMACIÓN DE 5 MESAS DE TRABAJO SIMULANDO AREAS DE PRODUCCIÓN.		DINAMICA	3 MIN.	3	1.DISEÑO,2.CORTE, 3.DOBLER,4.PEGADO, 5.DECORACIÓN	
INSTRUCTOR INVITA AL GRUPO A ELEGIR A UN LIDER Y AYUDANTE DE LIDER NO ESCOGEN AL LIDER NATURAL		DINAMICA	2 MIN.	2		
INSTRUCTOR DA INDICACIONES NO CLARAS AL LIDER Y AYUDANTE PARA CONSTRUIR LOS OCTAGONOS		DINAMICA	5 MIN	10		
LIDER Y AYUDANTE DAN INDICACIONES Y SE APLICA DINAMICA PARA PRODUCIR 20 FIGURAS		DINAMICA	20 MIN.	30	NO SE PROPORCIONA MATERIAL COMPLETO PARA REALIZAR LAS FIGURAS	
SE SUSPENDE ACTIVIDAD EN TIEMPO PACTADO Y SE COMENTAN EXPERIENCIAS DE LOS RESULTADOS		DINAMICA	10 MIN.	40	SE PIDE AL AYUDANTE QUE COMIENZE A ESCRIBIR LO ACONTECIDO EN ESTA REUNIÓN	
EL INSTRUCTOR INVITA AL GRUPO A REEPLANTEAR EL PROBLEMA (LLUVIA DE IDEAS)		DINAMICA	20 MIN.	60	EL ANOTADOR SIGUE ESCRIBIENDO LOS ACUERDOS	

Este es un ejemplo de un Plan de sesión que se utilizó durante el entrenamiento para la integración de equipos.

Imagen 3.1: Sesión de capacitación



3.3.3 Administración del Equipo

En este punto el equipo asigna un nombre al equipo, toma una foto, desarrolla una misión, valores y reglas del equipo, identifica la relación cliente proveedor, establece juntas semanales y desarrolla proyectos de mejora).

A continuación se muestra un ejemplo como el equipo de Vamos Paraíso del área de desmolde 1er. turno, realizó el paso para la Administración de equipo.

Imagen 3.2: Administración del equipo



AREÁ: EMBALAJE

EQUIPO DE TRABAJO



•LÍDER:

•LUIS SERGIO VEGA ECHEGOYEN.

•AYUDANTE DE LÍDER:
REYNA CARRIZAL ALVA.

•ANOTADOR:

JOSE GERARDO AVILA AGUIRRE.

•PROMOTOR:

MARIA LUZ HERNANDEZ
VARGAS.

MIEMBROS:

RICARDO GRANADOS CRUZ.

JESUS DIAZ MENDOZA

RENE ALFARO VALADEZ

CARLOS F. PRADO PEREZ.

MARGARITA FRIAS CANO

ELVIRA COYOTE BARRIENTOS.

MARIA DE LA LUZ HERNANDEZ HERNANDEZ.

CARLOS A. MARTINEZ VAZQUEZ.

PEDRO PRADO LARA.

FAUSTO BARRON ANDRADE.

FCO. JAVIER JUAREZ DEANDA.

JESUS GONZALEZ CAÑADA.

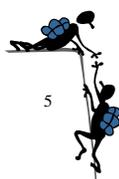
MANUEL RIVERA MEDINA.

JOSE LEOPOLDO MEDINA REYES.

MISIÓN

**FORMAMOS UN EQUIPO DE TRABAJO
COMPROMETIDO A ENTREGAR A
ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO, UN
PRODUCTO BIEN PESADO Y ETIQUETADO,
ASEGUANDO QUE LA ETIQUETA SEA DEL
JAMÓN CORRESPONDIENTE, QUE SE
PESA; EVITANDO SE COMETAN ERRORES
AL MOMENTO DE PESAR Y ETIQUETAR, Y
ASI DAR UN PRODUCTO CONFIABLE EN SU
PESO Y ETIQUETA; CONSERVANDO ORDEN
Y LIMPIEZA EN EL ÁREA DE TRABAJO.**

VALORES



- 1.-RESPETO MÚTUO.
- 2.-RESPONSABILIDAD.
- 3.-APOYO MÚTUO EN LA LÍNEA.
- 4.-HONESTIDAD.
- 5.-COMPROMISO PERSONAL Y GRUPAL.

REGLAS



- 1.-ASISTENCIA.
- 2.-PUNTUALIDAD.
- 3.-CUMPLIMIENTO DE BUENAS PRÁCTICAS PERSONALES.
- 4.-USO ADECUADO DE EQUIPO DE SEGURIDAD.
- 5.-ORDEN Y LIMPIEZA.

La siguiente fotografía es evidencia de una Junta de Equipo, de acuerdo con la técnica de lluvia de ideas, donde los integrantes aportan ideas para mejorar sus resultados.

Imagen 3.3: Junta de equipo.



3.4 Estructura del equipo

El equipo funcionará mejor si cada integrante sabe claramente qué papel está desempeñando.

El propósito de este paso radica en determinar quiénes ocuparán las funciones generales del equipo de manera que sus miembros funcionen bien en conjunto.

Durante la vida del equipo, estos papeles generales asignados podrán rotarse, pero en cualquier momento determinado, todos deben tener claro a quién se le ha asignado qué papel.

Figura 3.3 Estructura del comité



3.4.1 Funciones de los Roles

3.4.1.1 Líder

- Coordina el equipo para que se logren los objetivos.
- Proporciona recursos al equipo de trabajo.
- Coordinación de juntas de trabajo.
- Coordina las actividades del equipo de trabajo.
- Ser un agente de cambio.
- Desarrollo de sus colaboradores.

Retos:

- Consigue que asistan todos los integrantes del Equipo a las juntas.
- Defender las decisiones del equipo.
- Contribuir sin dominar.
- Ser claro en las expectativas.
- Crear agendas realistas.
- Equilibrar el liderazgo.

Tareas

- Plan de trabajo.
- Juntas y Agenda (planearla).
- Seguimiento de acuerdos.
- Gestionar (solicitar apoyos).

- Coordinación de colaboradores.
- Delegar (distribución de tareas).
- Seguimiento en la ejecución de tareas.
- Comunicación interpersonal (efectiva).
- Solución de conflictos.
- Buscar el consenso.
- Relación cliente proveedor.
- Entrega de turno y Órdenes de trabajo.
- Juntas con clientes y proveedores.
- Dirigir el proceso de mejora continua.
- Análisis y solución de problemas.

3.4.1.2 Ayudante de Líder

Funciones:

- Estimula la participación del grupo.
- Hace funciones de moderador.
- Lleva a cabo el proceso de participación.
- Escucha y resume lo que se diga en los debates.
- Organiza y resume las opiniones.

Retos:

- Participar en el debate.
- Permanecer neutral.
- Concluir los acuerdos.
- Estimula y equilibra la participación.
- Ayuda al equipo a solucionar conflictos y desacuerdos.

Tareas:

- Organiza y resume las ideas.
- Precisa y revisa los acuerdos.
- Estimula y regula la participación de las actitudes del equipo (moderar).
- Llega a sustituir ausencias del líder en reuniones.
- Ayuda al equipo a solucionar conflictos y desacuerdos.

3.4.1.3 Anotador

- Proporciona al equipo una Minuta de Junta del Equipo.
- Mantiene un registro de lo que se ha hecho y decidido en las juntas.

Retos:

Captura ideas de manera precisa.

Organiza y etiqueta el material.

Escribe a mano con buena ortografía.

Sabe que registrar y no registrar.

Tareas:

Carpeta ordenada y actualizada.

Figura 3.4 Contenido de la carpeta.

CONTENIDO DE LA CARPETA:



Tabla 3.3 Tablero del equipo actualizado.

EL VUELO DEL AGUILA	TABLERO DE COMUNICACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO							
	FOTO Y ROLES	MISION	VALORES	PRINCIPIOS	RELACIÓN CLIENTE - PROV	LEY-OUT	CHECK LIST REALIZADO POR LA COMISIÓN	AUTO CHECK LIST
	REPORTE JUNTAS	ACCIONCCI	PROY. MEJORA					

3.4.1.4 Integrantes

Funciones:

Aporta información especializada, ya que son especialistas de sus diferentes áreas de trabajo.

Participa activamente en las juntas de trabajo.

Retos:

Asistir a todas las juntas.

Contribuir sin dominar y hablar claro.

Trabajar para decidir por consenso.

Apoyar totalmente las decisiones.

Opinar y proponer ideas, sugerencias, comentarios.

3.4.1.5 Promotor de Equipos de Trabajo.

Asesora a los miembros del equipo, da seguimiento a los proyectos, es el experto en trabajo en equipo.

Participa en varios grupos, no pertenece a la estación de servicio o área de trabajo.

Retos:

Dar apoyo sin interferir, permitir que el grupo encuentre sus propias decisiones.

Tener en claro que se espera del equipo.

Mantenerse al día y bien informado sobre el progreso del equipo.

3.4.1.6 Verificador

Funciones:

- ♦ Realiza una inspección semanal a cada equipo de trabajo en la que se aplica el Check List establecido por el Comité correspondiente.
- ♦ La Comisión mixta realiza las inspecciones a cada equipo en su horario de labores, de lunes a viernes y serán seleccionados al azar.
- ♦ La inspección se podrá realizar con un representante de la empresa y uno de los trabajadores en compañía del Asesor del Equipos de Trabajo. El Check List deberá estar firmado por el líder del equipo e integrantes de la comisión.
- ♦ Los Check List se entrega al Secretario Técnico al término de cada inspección, quien concentrará y entregará los resultados cada 28 días siendo el sábado anterior al día de pago a Recursos Humanos para su publicación, además se realizar el proceso de pago. Con firma de recibido y entregado.

- ◆ El área de comunicación publica cada semana los resultados de las inspecciones y cada 28 días los resultados del porcentaje a pagar de cada uno de los equipos (los martes de la semana del pago).
- ◆ La Comisión Mixta y los Líderes de cada equipo realizan una reunión mensual en la que podrán aclarar dudas sobre los resultados de las inspecciones.
- ◆ Las diferencias o ajustes al pago del Bono de Compensación Variable (B.C.V.), se realizan en la siguiente nomina semanal.

3.4.2 Definición de principios

En ética, los principios son reglas o normas que orientan la acción de un ser humano. Se trata de normas de carácter general, máximamente universales, como, por ejemplo: amar al prójimo, no mentir, respetar la vida, etc. En la integración de equipos cada uno de los integrantes se apegarán a normas para una mejora integración, relación y cumplimiento de compromisos.

3.4.2.1 Principios de interacción:

Es un código que regula el buen ambiente del Equipo de Trabajo donde se respira armonía, solidaridad, comunicación, humildad...

- Críticas constructivas sin rebajar ni humillar.
- Tratar a las personas con dignidad.
- Proporciona ayuda a quien más lo necesita.
- Maneja la información con discreción y responsabilidad.
- Siéntete responsable de lo que ocurre a tu equipo de trabajo.

3.4.2.2 Principios tarea:

Es un código que regula las actividades, trabajo y proceso del Equipo de Trabajo, se observa productividad, sin accidentes, sin tiempos muertos, sin desperdicios, organización...

- Dar y recibir apoyo.
- Entrega de turno limpio.
- Puntualidad y asistencia en el área.
- Ausencias autorizadas.
- Cumplir tareas que dependan del equipo de trabajo en tiempo y forma.
- Portar uniforme y equipo de equipo de protección personal en el área limpio y en buen estado.
- Mantén limpias las áreas propias y ajenas.
- Darle seguimiento darle seguimiento en los puntos de oportunidad en el check list. Realiza tus tareas con entusiasmo y responsabilidad.
- Sin afectar al equipo no dependen de ellos.

3.4.2.3 Principios de juntas:

Es un código que regula el adecuado seguimiento de una junta del Equipo de Trabajo.

- Realizar juntas, programas.
- Los integrantes del equipo deben establecer la orden del día y concretarse a ella.
- Consultar con los integrantes los puntos a tratar.
- Todos los puntos que se traten serán dados a conocer antes de la junta.
- Todos deben opinar, hablar claro y fuerte.

Tabla 3.4 Metodología para realizar una junta productiva

METODOLOGÍA PARA REALIZAR UNA JUNTA PRODUCTIVA

		PRODUCTO ESPERADO
ANTES	<u>Periodicidad:</u>	1. Calendario de juntas.
	<u>Preparación:</u>	1. Estatus de sus indicadores (alcancé) 2. Actualizan Tablero de Control 3. Revisión al cumplimiento a las acciones programadas en el Plan de Mejora.
DURANTE	<u>Desarrollo:</u>	1. Revisión del cumplimiento de compromisos a Indicadores y Proyectos 2. Resultados Tablero de control. 3. Aplicar Mecánica de auto ajuste a las desviaciones de Indicadores, Proyecto de Mejora y disminuir tiempos muertos
DESPUÉS	<u>Seguimiento:</u>	1. Cumplir con los compromisos generados para mejorar el Indicador, el Proyecto y eliminar tiempos muertos. Se muestran evidencias.

Tabla 3.5 Formato para auditar una junta de equipo

AUDITORIA DE LA JUNTA PRODUCTIVA DEL EQUIPO DE TRABAJO				
		FECHA:	HORA DE INICIO:	
		LUGAR DE LA JUNTA:	HORA DE TERMINO:	
		EQUIPO:	LIDER:	
C	N	ASPECTOS A EVALUAR	VERIFICACION	OBSERVACIONES
1	1	Se convocó anticipadamente		
2	2	Se estableció el orden del día y tiempos		
2	3	Proponen soluciones a los Indicadores		
2	4	Proponen soluciones a los Proyectos de Mejora		
2	5	Revisión de pendientes y acuerdos de minuta anterior		
70%				
2	6	Se prepararon los temas adecuadamente		
4	7	Los participantes fueron puntuales		
1	8	Asistieron todos los convocados y todos asistieron		
4	9	Todos participaron activamente		
4	10	No hubo interrupciones		
4	11	Aplicaron Mecanica de Autoajuste		
2	12	Se respeto el tiempo señalado		
4	13	No se salió del tema señalado		
4	14	Se participó de manera ordenada		
5	15	Se finalizó con todos los que iniciaron la reunión		
2	16	El Coordinador asesora, aclara dudas, apoya, decide y toma decisiones		
2	17	El ayudante del Coordinador facilita las juntas, estimula a que participen y ayuda en la toma de decisiones.		
3y2	18	El anotador registra en minuta acciones, responsable y fechas		
30%				
			%	DE EFECTIVIDAD
OPORTUNIDADES				
NOMBRE Y FIRMA DEL AUDITOR				

3.5 Evaluación:

El equipo debe comenzar a ser verdaderamente productivo, un equipo de éxito está altamente orientado a las tareas, así como a las personas. Y para verificar el nivel de cultura se establecen una serie de criterios:

3.5.1 Criterios de evaluación mediante check list

Los aspectos generales de la verificación por medio de una lista de verificación o check list son los siguientes:

1. La verificación se realiza de lunes a sábado.
2. Se realiza programación (no aplicable en horas de comidas de los Equipos).
3. Se realizan invitaciones a los Verificadores (Sindicalizados y No sindicalizados).
4. Realiza Verificación (1 sindicalizado y 1 no sindicalizado).
5. Se rola a los Verificadores en un tiempo de 2 meses.
6. En caso de Ausencia de ambos de uno de los verificadores, la persona que puede apoyar es el asesor de equipos de Trabajo.
7. La verificación se realiza una hora después de iniciado el turno (se procura no programar en horas de comida).
8. El Equipo no se encuentra en el horario programado se reprograma o se verifica mas tarde.
9. La Verificación debe ser únicamente en el área de Trabajo.
10. La verificación debe realizarse con presencia de Líder, ayudante del Equipo, anotador o integrante.
11. El check list lo firma el Líder, ayudante del Equipo, anotador o integrante.
12. Los verificadores Hombres: cabello corto, cubierto y limpio, sin barba y patillas recortadas, no portar alhajas ni accesorio como (pulseras, anillos, relojes), uñas deben estar recortadas de acuerdo al estándar. Mujeres: sin maquillaje (mujeres no sindicalizadas deben usar guantes de látex para cubrir las uñas) y uniforme debe ser el adecuado y completo.
13. El papel del verificador es neutral (no a favor de nadie), objetivo (realista, no inventar nada), y no discutir con el Equipo de Trabajo o Líder. Si llega a ocurrir alguna discusión amablemente invitar a los afectados a pasar con el

Asesor de Equipos de Trabajo ubicado en el departamento de Entrenamiento-Seguridad para cualquier duda, sugerencia o aclaración.

14. Aclaraciones o dudas de algún Equipo de Trabajo referente a la calificación o punto malo debe ser en la misma semana como máximo 2 días después de haber realizado la verificación y esto lo realiza el Líder del Equipo de Trabajo o Ayudante.
15. Al realizar la Verificación a un Equipo de Trabajo y no hay ninguno de los integrantes en el área y se encuentran apoyando en otra(s) área(s), la Comisión se desplaza al lugar para realizar la verificación (únicamente se checa a los integrantes).

3.6 Tablero de comunicación

El equipo debe tener una herramienta de comunicación para publicar su identidad y resultados. El tablero contaba con los siguientes encabezados:

1. Cuenta con su Misión desarrollada.

Esta debe estar por escrito y publicada en el tablero

2. Cuenta con diagrama del área.

El dibujo del área debe ser claro y que describa cada uno de los lugares del área (puertas, cajas, mesas, tarimas, patines, maquinaria, botes de basura, equipo...)

3. Cuenta con la fotografía de los integrantes.

Esta debe estar actualizada (no deben aparecer integrantes que sean bajas o que no pertenezcan al equipo). Punto malo al no estar actualizado. Se dan quince días para actualizar la fotografía para integrantes de nuevo ingreso.

4. La información se comparte, esta visible y actualizada.

Debe contener la siguiente información: Fotografía del equipo, Rol de integrantes (se muestra quien es el Líder, Ayudante del líder, Anotador y

Miembros), misión, valores, reglas del equipo, relación cliente-proveedor, dibujo del área, check list, reporte de juntas (en caso de que el formato de juntas no esté actualizado por que aun no se realizo la junta se escribe una “P” de pendiente y el sábado de la misma semana el asesor de Equipos checa si se realizo la junta), accidentes e incidentes y proyectos de mejora continua. Cualquier punto que no tenga en el Tablero es punto malo.

Además en este punto se pregunta al azar a dos integrantes la Misión y Valores del Equipo de Trabajo. (Es válido que describa y entienda la idea de lo que es la Misión y Valores). Al ignorar o no poder contestar la Misión y Valores se considera X.

Nota: A los integrantes de nuevo ingreso se les da 15 días para que estudien su Misión y Valores, si en esta fecha no logran describir la idea se considera X.

3.7 Seguridad

1. Publicación actualizada de los días sin accidente del equipo de trabajo.
Diariamente el Equipo de Trabajo señala con una palomita que no hubo accidentes en la hoja ubicada en el Tablero de Comunicación, el formato debe indicar Título (Reporte de Accidentes e Incidentes) y el mes actualizado. Nota: Con un día que no se registren los accidentes o incidentes se considera como X.
2. Incidentes y accidentes aquí se pregunta al líder, ayudante, anotador o integrantes sino hubo accidentes.
 - ❖ 1º.-Al momento de presentarse un incidente y/ó accidente, el Líder de Equipo deberá: tomar una acción inmediata para atender las causas de éste suceso y elaborar el Reporte de Investigación mediante el formato ya establecido de: “Reporte de Investigación de accidente” y entregarlo a Entrenamiento – Seguridad en un lapso no mayor de 24 horas.

- ❖ 2°.- Deberá enfatizarse en las acciones correctivas que se tomarán para evitar la repetición, debiendo tomarse siempre al menos una acción correctiva.
- ❖ 3°.- Se evaluará por Entrenamiento – Seguridad las medidas propuestas para evitar la repetición. Si se determina que alguna medida no contribuye a evitar la repetición, se regresará el reporte al supervisor para que proponga una nueva medida.
- ❖ 4°.- Se especificará un tiempo razonable de común acuerdo con los involucrados para realizar y concluir las medidas propuestas (no debiendo exceder de 4 semanas), y el cual será determinado por el Líder de Equipo y anotado en el Reporte de Investigación de Accidente.
- ❖ 5°.- Después de realizar las medidas indicadas para evitar la repetición, se entregará el reporte a Entrenamiento – Seguridad, adjuntándole la evidencia correspondiente de la realización de las medidas propuestas.
- ❖ 6°.- En caso de que no se lleve a cabo todo el mencionado proceso, entonces se pondrá punto malo en la verificación por no actuar en favor de la seguridad.
- ❖ 7°.- También se pondrá punto malo al descubrir el ocultamiento de algún incidente o accidente.

- ❖ 8°.- El Líder y el Ayudante del Líder junto con los integrantes del equipo incluirán el seguimiento a las acciones indicadas en su Reporte de Junta de Equipo.

Nota:

a).- En caso de que alguna medida implique un tiempo mayor a un mes se calificará por avance debiendo alcanzarse al menos un 80% para evaluar la calificación de cierre de mes del equipo correspondiente, considerándose como punto bueno.

3. Equipo de Protección Personal (Ver ficha Técnica) al no traer cualquier equipo de protección se considera como X.

NOTA: Cualquier colaborador de un Equipo de trabajo que apoye a un equipo diferente al suyo, este debe traer el equipo de seguridad requerido por el área que apoya.

3.8 Orden y limpieza

1. El equipo tiene definido un día de limpieza extrema y a detalle de manera anual y ya se hizo.

Se publica en Tablero día y mes en que se realiza la limpieza.

Las áreas que realizan semanalmente limpieza es válido, considerando que una limpieza extrema es lavar techos, difusores, tubería, cables, ductos, maquinaria, pisos, cortinas hawaianas, puertas, rincones, coladeras, canalinas, gavetas, lámparas, etc. "Limpieza extrema es por donde nunca se ha limpiado".

Es punto malo al no realizar la limpieza extrema de acuerdo a la fecha publicada. Equipos que no realizan su limpieza deben elaborar un escrito

justificando el motivo por el cual no se realizó la limpieza (exceso de trabajo, el equipo de trabajo laboro el día programada para la limpieza).

El escrito debe estar firmado por la gerencia correspondiente, líder y por el Equipo de Trabajo. Debe entregarse inmediatamente una copia del escrito a los verificadores que realizan la inspección o también la pueden entregar asesor de Equipos de Trabajo en el Departamento de Entrenamiento-Seguridad.

2. El piso se encuentra libre de suciedad y seco en todo momento.

Se considera Piso con suciedad como: madera, bolsas, papeles, plásticos, fauna nociva (moscas, cucarachas, etc.), pasta seca, carne seca o en estado de descomposición, cubre bocas, etc.

Al encontrar Pisos batidos de pasta, carne o agua donde se refleje que no se ha limpiado en el turno se considera X. Equipos de Trabajo que reciben turno sucio y a transcurrido una hora y no han hecho limpieza se considera X. Áreas donde se permite humedad y que por el momento no están trabajando, deben estar secas y limpias de lo contrario se considera X.

Las áreas que por su proceso debe existir humedad (no charcos) es Corte y Pelado (hornos), lavado de salchicha (hornos), en lavado de caja y tarima (Mimasa), Masajeo, Lavado de Caja Blanca, Desmolde o etiquetado de jamón, Cozzini (lavado de carros y varillas) y Pailas (en el área de Pailas al momento de hacer la inspección y si solo se encuentra una persona en el área y se encuentra manejando la grúa y no puede estar secando se considera como punto bueno). Si tiene ayudante y existe humedad se considera X.

3.-Las paredes están libres de polvo o suciedad.

Se entiende como libre de suciedad: sin carne pegada (seca o en estado de descomposición), tierra, polvo, mugre, hongos, cintas (masquin, canela, diurex...), pasta seca, aceite y grasa.

Si durante el proceso se pega en la pared carne, pasta y está fresca; se considera como punto bueno, siempre y cuando limpien ese mismo día al terminar la jornada o turno.

En áreas donde se manejan polvos estos deben ser polvos recientes. Se considera X si existe concentración de polvos de varios días (costras). Checar con el dedo que tan duro esta la suciedad.

4. Techos y ductos se encuentran libres de polvo y suciedad.

Se observa que no exista polvo, suciedad (carne y pasta), hongos, cintas, fauna nociva ...

Si por el proceso el Techo se mancha con pasta o carne fresca, se considera como punto bueno siempre y cuando limpien ese mismo día al terminar la jornada o turno.

Los ductos se considera como: tubos, cables, aire acondicionado y mangueras, estos pueden estar en el Techo. Mangueras o cables que vengan del techo y se conecten alguna maquinaria si están sucios se considera X.

Si por el proceso los Ductos se manchan con pasta o carne esta debe estar fresca y se considera como bueno; siempre y cuando se limpie ese mismo día al terminar la jornada o turno.

5. En el diagrama del área se encuentran definidos los pasillos y estos están despejados.

En el Tablero de comunicación este debe estar el dibujo del área. Y como indica en el Dibujo del área, los pasillos deben estar libres de objetos (cajas, patines,

tarimas, cubetas, bolsas, etc.). Es decir ¡Que no haya obstáculos en los pasillos!.

6. Se tienen proyectos de mejora para atacar las fuentes de suciedad y desalojar equipo que cosas que no se utilizan.

En el Tablero de Comunicación debe estar publicado el Proyecto de Mejora actualizado con el formato establecido o con las fotos del Antes o Después.

El formato debe indicar en el tiempo que se desarrolla la Mejora Continua. Al no estar el formato en el Tablero o el Equipo de trabajo no cuenta con Proyectos de Mejoras se considera X.

Nota: se considera mal un proyecto de mejora sino hay seguimiento, y no esta actualizado (si un proyecto va a tardar 3 o 4 meses para su aplicación, este dato debe estar en el formato o se considera como punto bueno).

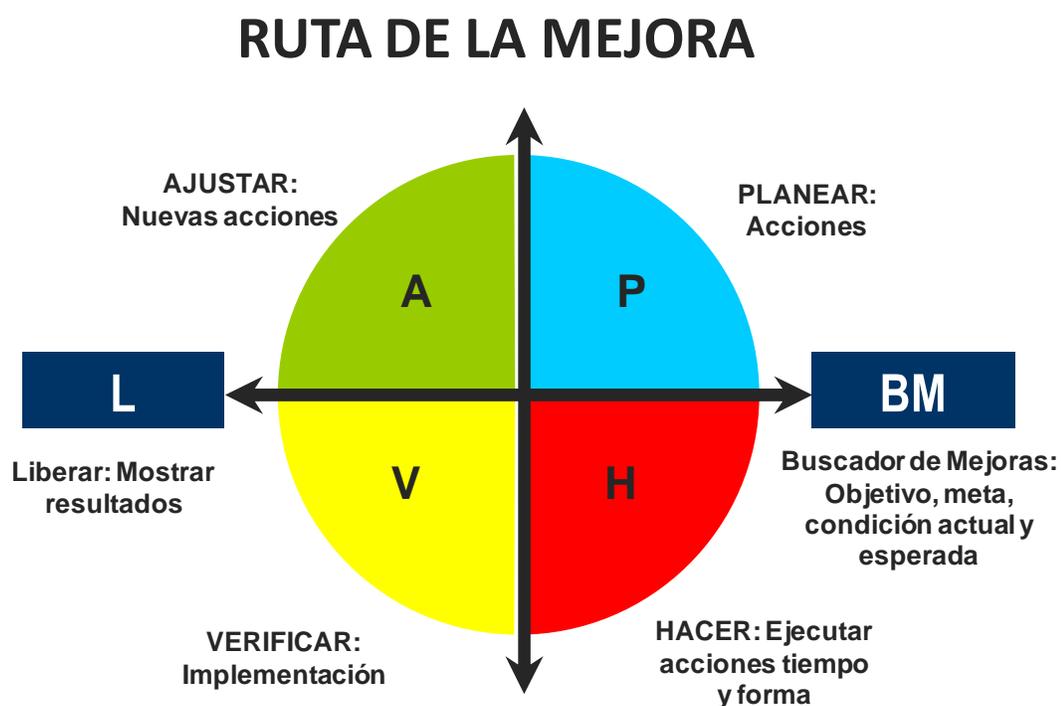
3.9 Metodología para realizar proyectos de mejora

Un proyecto debe tener una duración mínima de 3 meses y máximo un año. Esta metodología facilita la implementación, ejecución y seguimiento de los proyectos, están regidos por un análisis para determinar la situación actual y una situación esperada, que permite establecer una meta y un objetivo.

Se establecen acciones consensadas con los integrantes del equipo de trabajo, estas acciones se verifican y si es necesario se ajustan para su liberación.

En la liberación el equipo invita a clientes, gerente del área, staff y asesor de trabajo en equipo, para validar los resultados que generaron.

Imagen 3.4: Ruta de mejora



3.10 Resultados

Del 2002 al 2004 se logró integrar 3 equipos de trabajo y 24 grupos, lo que permitió incrementar la integración y la pertenencia a trabajar en equipo. Se establecieron planes de mejora para las áreas de oportunidad.

Imagen 3.5: Resultados de la evaluación 2002-2004

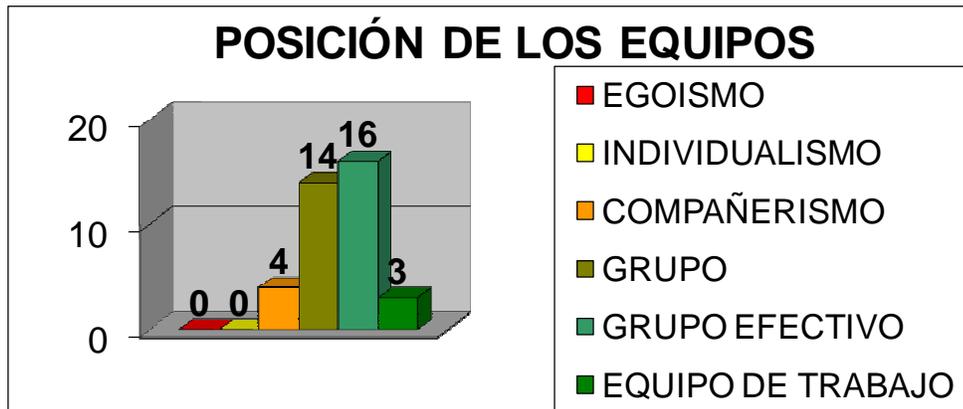


Imagen 3.6: Áreas de oportunidad



Imagen 3.7: Procesos estandarizados y limpieza



Y otro logro importante es la estandarización de las Buenas prácticas personales (pelo, corto, rasurados, uniforme completo, uñas cortas, entre otros).

3.11 Reconocimientos

Se estableció un Sistema de reconocimiento en dos categorías:

3.11.1 El equipo del mes se logra con promedio de 10 de calificación mensual.

Imagen 3.8: Sistema de reconocimiento: Equipo del mes.

EL EQUIPO DEL MES (CHECK LIST)

- **Distintivo de uniforme.**
- **Convivio de integración al mejor E.T del mes.**
- **Publicación de fotografía en Tablero los Mejores E.T. Del año.**

3.11.2 El equipo categoría Oro: se reconoció a los proyectos liberados y mostraban un ahorro en la organización.

Imagen 3.9: Sistema de reconocimiento: categoría oro.

CATEGORIA ORO (PROYECTO DE MEJORA)

- **Comida de integración nominados categoría oro**
- **Souvenirs (OPCIONAL pants, chamarras, mochila, reloj, entre otros).**
- **Reconocimiento a cada integrante.**
- **Visita de Dirección al E.T.**
- **Distintivo de uniforme**

3.11.3 Bono de productividad variable:

Empresa y sindicato convinieron otorgar el 7% semanal como bono por trabajar en equipo evaluado por el asesor de equipo (ajeno al equipo), mediante un check list y criterios antes vistos (3.4.3.1).

Imagen 3.10: Comida con el equipo: categoría oro.



3.11.4 Publicación de éxitos

Imagen 3.12 Equipo del área de salchicha como ganador del mes.

EL EQUIPO DEL MES

Empacadora Celaya, S.A. de C.V.

COZZINI

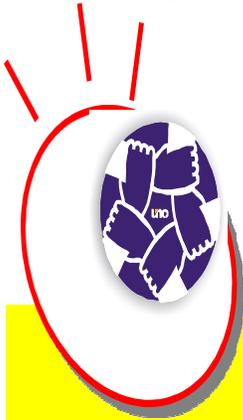


INTOCABLE

Recuerda todos somos **uno**

Imagen 3.13 Lona donde se publican los éxitos.

ORGULLOSAMENTE
SOMOS
UN EQUIPO DE



10

Nombre del equipo:	Integrado por:	Mes:
--------------------	----------------	------

3.12 La mejora continua

Del 2002 al 2004 el modelo de equipos que nos llevo a iniciar una cultura de orden y limpieza, una cultura de juntas y una cultura para ejecutar proyectos mediante la participación de todos.

En marzo del 2004 dirección general lanza la necesidad de realizar ajustes al modelo con enfoque a resultados este nuevo modelo se llama equipos de alto desempeño se refiere en la construcción de indicadores.

Esto significa que el equipo es capaz de integrar sus Indicadores de Desempeño para mejorar en la Calidad, Productividad y Eliminación de desperdicios.

Sin perder la cultura del modelo anterior, el modelo de equipos de alto desempeño busca que mediante un Asesor Técnico, integrar, identificar y atender Indicadores de Calidad, productividad y seguridad.

Esto se lleva a cabo mediante una lluvia de ideas, el equipo debe aprender analizar, tomar decisiones y acciones para mejorar los resultados de los indicadores.

Indicadores por Línea de Proceso: se Integra una Tablero de control para monitorear y dar seguimiento a los Indicadores de: Productividad, Calidad, Costo, Seguridad, Orden y Limpieza, y generar planes de mejora y superar continuamente los estándares.

Tabla 3.6 Indicadores por línea de proceso: tablero de control

TABLERO DE CONTROL						
Area	Nombre Equipo	Certificación		Indicadores		
		1era. Etapa	2a. Etapa	Calidad	Productividad	Seguridad
CANASTILLAS	CHICAS DELTA	100.00	90%	96%	100	0
QUESO DE PUERCO	TECOLOTES	100.00	90%	0.36	100	0
FORMULACIONES	TODOS CONTRA EL POLLO	100.00	90%	100	100	0
EMPAQUE PASTAS	RUMBO A LA EVOLUCION	90%	0%	0.55	100	1
EMPAQUE PASTAS	EL VUELO DEL AGUILA	90%	0%	0.55	100	1
JAMONERIA	VAMOS PARA ISO	100.00	70%	0.63	100	0
DESGRASE	ESTAMOS ALINEADOS	85%	0%	n/a	100	0
REBANADO	SOLOS - ISOS	100.00	70%	0.2	100	0
ALMACEN MATERIAS PRIMAS	LOS PAREJA	100.00	70%	100	100	0
HIGIENE	LOS GUERREROS	90%	0%	\$150,000	100	0
ALMACEN CARNE CONGELADA	LOS HABITANTES DEL CASTILLO	100.00	70%	100	100	0
COZZINI-PASTAS	HORMIGAS	100.00	50%	0.55	100	0
JAMONERIA	INOMBRABLE	90%	0%	0.63	100	0
COZZINI-PASTAS	INTOCABLES	100.00	50%	0.55	100	0
JAMONERIA	LOS HEROES DEL BAJIO	100.00	70%	0.63	100	0
DESCONGELO	LOS RELAMPAGO	60%	0%	n/a	100	1
CHORIZO	LOS AMIGOS DE CHORI	85%	0%	0	100	1
A.P.T.	LOS CADETES DEL ESPACIO	70%	0%	100	100	1
	Programado	Sep-Nov	Dic-Feb	0.50%	100%	72%

Tabla 3.7 Indicadores por línea de proceso: estatus del proceso

ESTATUS EQUIPOS DE PROCESO									
Area	Nombre Equipo	5s					Proyecto Mejora		Calificaciones Febrero
		1s	2s	3s	4s	5s	Paso	Nombre	
CANASTILLAS	CHICAS DELTA						Liberar	Servicio Cliente	10.0
QUESO DE PUERCO	TECOLOTES				40%		Planear	Rev. Estandares	10.0
FORMULACIONES	TODOS CONTRA EL POLLO				40%		Hacer	Justo a Tiempo	10.0
EMPAQUE PASTAS	RUMBO A LA EVOLUCION				40%		Hacer	Rev. Estandares	9.4
EMPAQUE PASTAS	EL VUELO DEL AGUILA				40%		Hacer	Rev. Estandares	9.4
JAMONERIA	VAMOS PARA ISO				40%		Hacer	Rev. Estandares	9.1
DESGRASE	ESTAMOS ALINEADOS			50%			Liberar	Eliminar Tie. Ext.	9.1
REBANADO	SOLOS - ISOS				40%		Liberar	Multihabilidades	9.0
ALMACEN MATERIAS PRIMAS	LOS PAREJA			50%			B.M.	Rev. Estandares	9.0
HIGIENE	LOS GUERREROS				10%		Liberar	Reduccion Gasto	9.0
ALMACEN CARNE CONGELADA	LOS HABITANTES DEL CASTILLO			50%			B.M.	Rev. Estandares	8.8
COZZINI-PASTAS	HORMIGAS						Hacer	Rev. Estandares	8.7
JAMONERIA	INOMBRABLE		80%	50%			B.M.	Rev. Estandares	8.6
COZZINI-PASTAS	INTOCABLES			50%			Hacer	Rev. Estandares	8.5
JAMONERIA	LOS HEROES DEL BAJIO				40%		Hacer	Rev. Estandares	8.1
DESCONGELO	LOS RELAMPAGO		70%	50%			Liberar	Seguridad	8.0
CHORIZO	LOS AMIGOS DE CHORI			50%			Liberar	Reproceso	7.9
A.P.T.	LOS CADETES DEL ESPACIO				10%		Ajustar	Carga Completa	7.5
	Programado	agosto	sep-oct	nov-dic	enero	febrero		febrero-marzo	

Imagen 3.14: Diagrama para estandarizar

Se establece un flujo para modificar o estandarizar Indicadores E.T. con la finalidad de generar involucramiento de los integrantes, con sus resultados.

Diagrama para Estandarizar o ajustar metas Indicadores

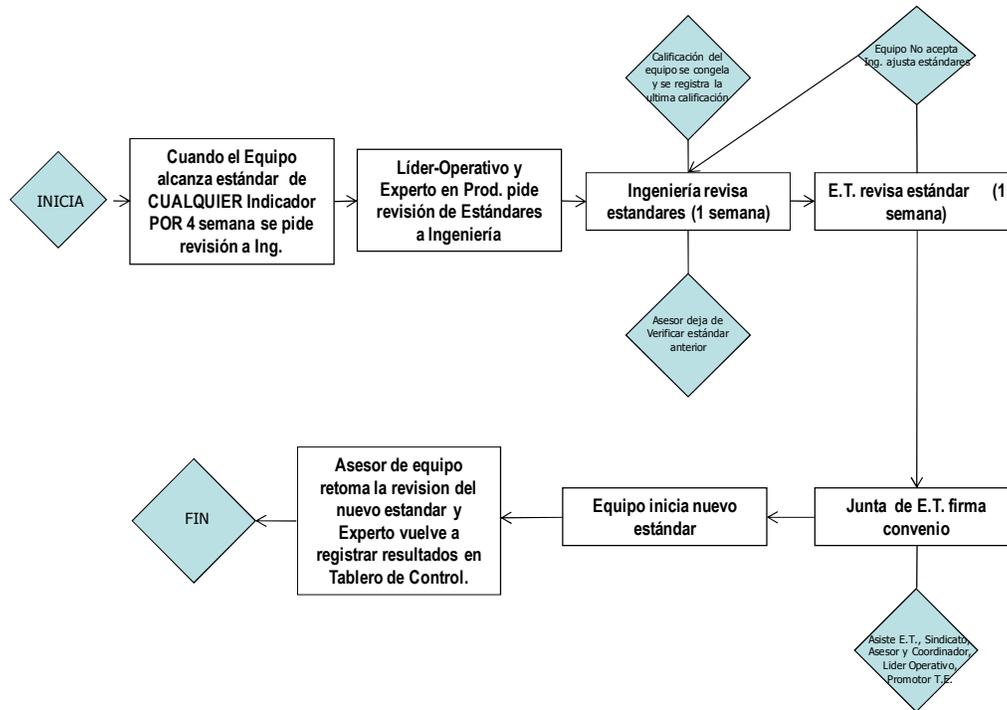


Imagen 3.15: Jamonería: línea 1.

JAMONERIA	
LÍNEA 1	SALMUERAS
1er, 2o. Y 3er. Turno	INYECCIÓN
2 Líderes Operativos	TENDERIZADO
	MASAJEO
	EMBUTIDO
	LAVADO DE CAJA BLANCA

Imagen 3.16: Jamonería: línea 2.

LÍNEA 2	
1er, 2o. Y 3er Turno.	COCIMIENTO (PAILAS)
2 Líderes Operativos	DESMOLDE (ETIQUETADO)
	ENTREGA DE P.T
	EMBALAJE (WALT MART)
	TRASBASE
	PATINEROS Y TRASPALETA

Imagen 3.17: Pastas: línea 1

PASTAS	
LÍNEA 1	SALMUERAS
1, 2 Y 3 er Turno	MOLINEDA
3 Líderes Operativos	MEZCLADO
	EMBUTIDO
	COCIMIENTO (HORNO)
	LAVADO DE CARROS Y VARILLAS

Imagen 3.18: Pastas: línea 2.

PASTAS	
LINEA 2	CORTE Y PELADO
1, 2 Y 3er Turno	EMPAQUE
3 Líderes Operativos	RELEVOS DE COMEDOR
	WALMART
	SELACCIÓN
	ENTREGA DE P.T.

Imagen 3.19: Chorizo: línea 1.

CHORIZO	
LÍNEA 1	EMBUTIDO
1ero, 2o. Y 3er. TURNO	SALADO
SUPERVISOR (C.F.)	MOLIENDA/MEZCLADO
	SECADO
	EMPAQUE

Imagen 3.20: Queso de puerco: 1er. turno.

QUESO	
LÍNEA 1	COCIMIENTO
1er. TURNO	MEZCLADO
SUPERVISOR (C.F.)	MOLIENDA
	EMBUTIDO

Imagen 3.21: Desgrase: línea 1.

DESGRASE	
LÍNEA 1	DESHUESE
1er. TURNO	DESGRASE
1 Lider Operativo (V.M.)	LINEA DE PAVO

Imagen 3.22: Higiene: línea 1.

HIGIENE	
LÍNEA 1	ASEADORES NOCTURNOS
1, 2 Y 3 er TURNO	LAVADO DE CAJA Y TARIMA
SUPERVISOR (F.A/J.S.)	

3.13 Nueva Estructura de Equipo.

Se establecen nuevos roles de equipo permitiendo facilitar la integración de indicadores y atender de forma oportuna las desviaciones o problemas.

Coordinador: apoyar y orienta en las actividades de los integrantes para el logro de objetivos y metas.

Expertos: Identifican, comunican y dan seguimiento a las desviaciones de calidad, productividad, seguridad orden y limpieza y entrenamiento.

3.13.1 Experto en Seguridad:

Responsabilidades:

- Registra y mide cumplimiento de compromisos para mejorar los indicadores.
- Da seguimiento a los indicadores.
- Ajusta las desviaciones al Método, Seguro de Trabajo y reporta las condiciones de riesgo o maquinaria.
- Aplica hoja de observación y retroalimenta a integrantes.

3.13.2 Experto en Calidad:

Responsabilidades:

- Comunicar al equipo desviaciones del turno anterior.
- Verifica el cumplimiento de los parámetros asignados y detecta desviaciones en el proceso y comunica al coordinador para realizar ajustes.
- Al final del turno: Recopila información para medir cumplimiento de indicadores del turno y publica resultados.

3.13.3 Experto en Productividad:

Responsabilidades:

- Comunicar el programa de trabajo al equipo y desviaciones del proceso del turno anterior.
- Detecta desviaciones del proceso y comunica al coordinador para realizar ajustes.
- Recoge información para medir cumplimiento de indicadores del turno y publica resultados.

3.13.4 Experto en Orden y Limpieza:

Responsabilidades:

- Verifica la entrega del área al siguiente turno, un área limpia y ordenada.
- Asegurarse que el área permanezca limpia y ordenada y se cumplan los POES.
- Detecta puntos de oportunidad del orden y la limpieza, y los comunica al coordinador.

3.13.5 Experto en Entrenamiento

Responsabilidades:

- Asegura que cada integrante en su equipo tenga la inducción al puesto antes de ejecutar su puesto.
- Anticipa las necesidades de capacitación para futuras promociones.
- Seguimiento al nuevo integrante después de ser capacitado por el padrino.
- Coordina al equipo para actualizar la matriz de habilidades.

3.13.6 Asesor Técnico: Orienta en Productividad y Calidad.

3.13.7 STAFF: Desarrolla habilidades y proyectos de mejora, asesora roles, imparte capacitación.

Imagen 3.23 Nueva estructura del equipo



3.14 Cambios en la estructura del 2008

Se genera otro cambio en el modelo de equipos de trabajo de alto desempeño realizando un:

- Reenfoco de Indicadores.
- Posicionamiento del Líder Operativo.

- Unificación de Expertos.
- Proyectos de Mejora: Mantenimiento. Autónomo, Mapeo de Proceso.
- Check list práctico.
- Supervisor por Coordinador de Línea.
- Reenfoco de Responsabilidades de Expertos.
- Expertos de Productividad, Calidad y Seguridad integran Camisón.
- Desarrollo de Asesores hacia Pensamiento Esbelto y Cultura de Calidad.

Imagen 3.24: Modelo de cultura Capistrano 2008.



Imagen 3.25: Estructura de equipos de trabajo en proceso

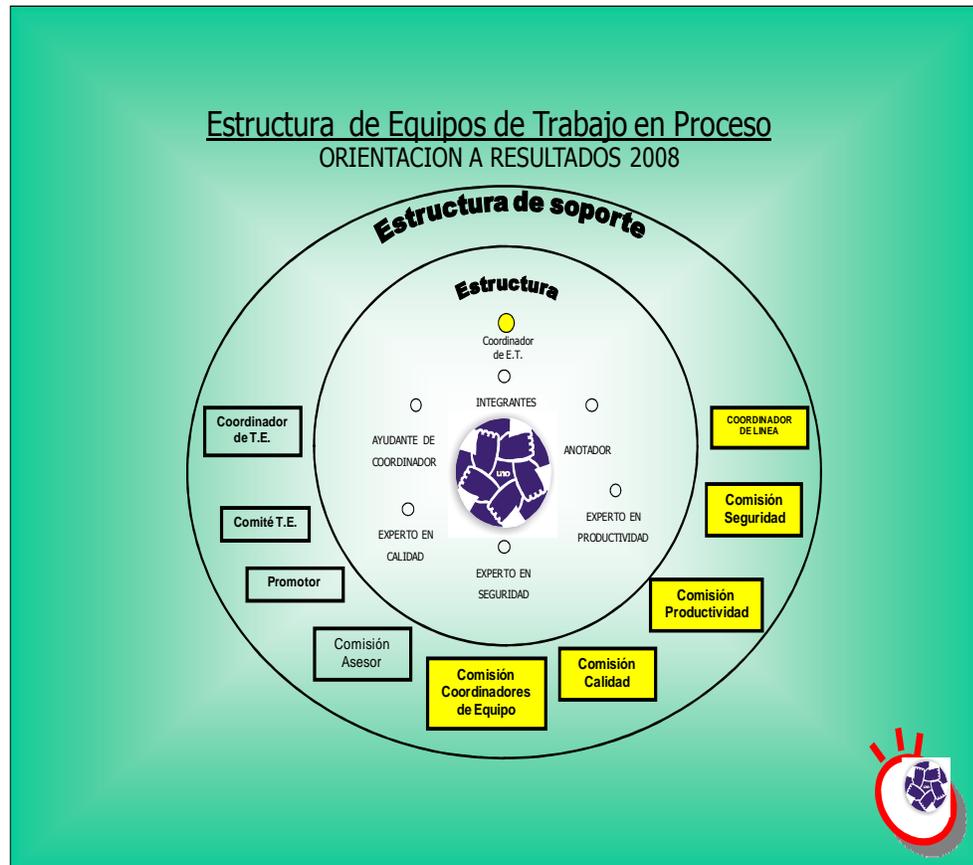


Imagen 3.26: Modelo de pensamiento esbelto.



3.14.1 Posicionamiento del Líder Operativo.

Un factor importante para reforzar la cultura de trabajo en equipo es el desarrollo del Líder Operativo, esto mediante un perfil definido, selección adecuada, un programa de capacitación y definición de indicadores de desempeño.

Tabla 3.8: Lista de Lideres Operativos.

AREA	LINEA	NOMBRE
JAMONERIA	EMBUTIDO	PEDRO CALERAS CHÁVEZ JUANINÉS PÉREZ
	DESMOLDE	FAUSTOBARRON ANDRADE MIGUEL GONZALEZ MELENDEZ
SALCHICHA	COZZINI	LAURALILIA PATIÑO TOMÁS MENDOZA ANTONIO RAYASÁNCHEZ
	EMPAQUE	SALVADOR ACOSTA ALEJANDRO VARGAS ALEJANDRONIETO
DESGRASE		FERNANDO MORALES
REBANADOS		NO HAY LÍDER OPERATIVO
QUESO DE PUERCO		NO HAY LÍDER OPERATIVO
DESCONGELO		NO HAY LÍDER OPERATIVO
HIGIENE		COOR. DE HIGIENE GRACIELA RAMÍREZ
CHORIZO		NO HAY LÍDER OPERATIVO
APT		NO HAY LÍDER OPERATIVO
AMP		NO HAY LÍDER OPERATIVO

Tabla 3.9: Perfil.

RESPONSABILIDAD	ACTIVIDAD	OBJETIVO	INDICADOR	META
Asegurar Programa de Producción	Administra cronograma diario a operadores Asegura el registro del cronograma Firma y entrega cronograma de producción	Lograr la eficiencia estandar	% cumplimiento al cronograma	100% de cumplimiento
Asegurar la calidad	Mide y registra las variables de instructivos de inspección Aplica acciones de corrección inmediata que dicta el instru Aplica el programa de limpieza	Disminuir los costos de No Calidad	Costo de las desviaciones de no calidad	Max 1000/Mes X Línea
Coordinación de personal	Cubre algún requerimiento eventual de personal durante l Registra faltas de personal Capacita operativamente al personal por estación de traba	Lograr la eficiencia estandar	% cumplimiento al cronograma	Cero paros por falta de Personal
Mantenimiento	Administra herramientas para cambios de presentación Soporta y verifica al operador en armado, desarmado y aju Reporta y detecta anomalías de maquinaria Verifica la aplicación del check list preoperativo	Extender la vida útil de la maquinaria		
Equipo de trabajo	Funge como coordinador del equipo. Promueve la participación de los integrantes en reuniones Seguimiento a cumplimiento de compromisos del equipo	Certificación de líneas como equipos de alto desempeño	Calificación de equipo	Calificación de equipo
Rendimiento de producto	Verifica el correcto llenado de los reportes ERP	Disminuir las variaciones vs costo estandar	% Rendimiento de producto	Jamoneria 98% Salchicha PQ 92% Salchicha GR 95%

Tabla 3.10: Programa de desarrollo.

TEMA	INSTRUCTOR
Registro de cronogramas	Victor Albarran
Administracion de cronogramas	Victor Albarran
Flujo del proceso	Supervisor del area
POES, IIC	Marisol Gasca
MET	Pablo Alvarado
COE	Ricardo Esparza
Programa de 5's	Alejandra Arellano
Reporte de desviacion de calidad	Sergio Ocegüera
Programa de limpieza	Marisol Gasca
Aplicación practica de limpieza de la linea	Marisol Gasca
Tecnologia de alimentos	Juan Ramon Soto
Reportes de ERP	Sergio Chavez
Armado, desarmado y ajustes a la maquinaria de la linea	Mantenimiento planta
Administracion de herramientas de la linea	Mantenimiento planta
Reporte de fallas a mantenimiento	Supervisor del area
Programa de mantenimiento preventivo a la maquinaria	Griselda Cisneros
Aplicación de check list pre-operativo	Supervisor del area
Plantilla de trabajo	Adriana Zavala

Tabla 3.11: Programa de desarrollo 2.

TEMA	INSTRUCTOR
Descripciones de puestos	Ana Elba Ortega
Metodología de equipos de trabajo	Ruben Guzman
Uso de herramientas estadísticas	Ruben Guzman
Criterios de verificación de equipos	Ruben Guzman
Reglamento interno de trabajo	Ana Elba Ortega
Sistema y procedimiento de atención a conflictos	Ana Elba Ortega
Políticas de renovación de contratos y evaluaciones del desempeño	Ana Elba Ortega
Asistencia del personal	Ana Elba Ortega
Equipo de seguridad personal por puesto	Coord. De seguridad
Atención y reporte de incidentes y accidentes	Coord. De seguridad
Verificación de extintores	Coord. De seguridad
Recorrido SOL	Coord. De seguridad
Prevención y corrección de comportamientos y condiciones inseguras	Coord. De seguridad
Administración de personal (rotación de puestos)	Supervisor del área
Técnica de los 4 pasos	Bibiana Oliveros
Promociones	Ana Elba Ortega
Programa de vacaciones, permisos e incapacidades	Ana Elba Ortega
Microsoft office	Daniel Jaramillo
Liderazgo	Sindicato

Tabla 3.12: Indicadores de desempeño.

FUNCION	PONDERACION ASIGNADA	META ANUAL CONVENIDA	INDICADORES
PRODUCTIVIDAD	40%	97%	% CUMPLIMIENTO AL PROGRAMA DE PRODUCCION
CALIDAD	20%	META POR AREA	INDICADORES POR AREA
REPORTEO EN JDE	20%	100%	REPORTEO EN JDE
SEGURIDAD	5%	1	INDICE DE COMPORTAMIENTOS SEGUROS
	5%	META POR AREA	INDICE DE COMPORTAMIENTOS DEL ALTO POTENCIAL DE RIESGO
COORDINACION DE PERSONAL	3%	META POR AREA	% ROTACION DE PERSONAL (1 BAJA MENSUAL)
	2%	META POR AREA	% DE AUSENTISMO
	5%	100%	Asistencia a juntas (equipo y lideres)

13.15 Ajuste de responsabilidades de los expertos.

Para eficientar la labor de los expertos se decide ajustar las responsabilidades.

13.15.1 Experto en Calidad (4 actividades).

Indicadores de calidad: Dar seguimiento a la entrega en tiempo y forma del formato de Indicadores de Calidad. Generar acciones correctivas y preventivas a las no conformidades del indicador de Calidad.

Agentes químicos: Conocer el manejo, ejecución y actualización de POES
Manejo y control de Químicos que marca el POES (Procedimiento operativo estándar de sanitización).

Planta Limpia: Verifica diariamente el desempeño de 5s, sólidos, químicos y buen manejo del agua y B.P.P. Generar acciones correctivas y preventivas a las no conformidades de Planta Limpia.

Junta Expertos: Participación e involucramiento en la junta. Presenta resultados Indicadores de Calidad y Planta Limpia. Lleva Planes de acción. Solicita Apoyo a las áreas Involucradas para plantear mejoras.

13.15.2 Experto en Seguridad.

Investigación de accidentes:

Registra, investiga, analiza y reporta a Seguridad Integral los actos y condiciones inseguras. (SOLO CUANDO OCURRA UN EVENTO).

Inspección de extintores.

Inspecciona en piso los extintores a su cargo y registra en la 3er semana de cada mes Tarjeta de Identificación y Formato de inspección.

Recorrido SOL.

Verifica en la última semana de cada mes recorrido SOL. Identificando riesgos y condiciones inseguras.

Capacitación:

Recibe capacitación, imparte capacitación y aplica exámenes al equipo de trabajo referente a temas de seguridad.

Comportamiento seguro.

Verifica que el personal aplique las políticas, procedimientos y reglamentos de seguridad y reporta a Seguridad Integral el no cumplimiento por comportamientos inadecuados.

Métodos Seguros de Trabajo/Equipo de Protección.

Verifica la aplicación de los Método Seguro de Trabajo y ajusta desviaciones y reporta a Seguridad Integral las condiciones de riesgo en áreas, maquinaria y equipo. Verifica el buen uso y asignación adecuada del equipo de protección personal y reporta a Seguridad Integral el no cumplimiento.

3.15.3 Expertos en Productividad.

Cronograma.

Asegura que los datos del cronograma sean los correctos y reales.

Materiales.

Asegura, anticipa y apoya al Líder Operativo que tenga los recursos necesarios para la producción.

Retroalimentación:

Retroalimenta al Líder Operativo referente a los Paros que puedan existir en el área (ejemplos retardos, faltas, no respetar los tiempos del comedor, ir al baño, entre otros).

Ordenes de servicio:

Asegura, administra y da seguimiento con el Líder Operativo para que las órdenes de Servicio de la maquinaria sean entregadas y atendidas por Mantenimiento.

Reglas para Expertos

1. El experto al identificar a cualquier colaborador que afecte a la calidad, productividad y seguridad lo reporta a R.H.
2. El experto le dedicara diariamente 10 minutos (inicio/en medio/termino de la jornada para realizar tareas operativas en el área.

3. El experto debe plasmar los resultados y acciones correctivas en el Tablero de Control.
4. Para cambios de expertos este debe ser analizados y aprobados por Sindicato y Promotor de Trabajo en Equipo.
5. Expertos nuevos recibe capacitación en una primer instancia por el Experto anterior y después por el Coordinador de dichos expertos.
6. El experto debe contar con un promedio mínimo de 90% (asistencia a juntas comisión de expertos, cumplimiento a compromisos, asistencia y aprobación de exámenes).
7. Para seleccionar un experto este debe apegarse al Perfil existente.

13.16 Programa Planta Limpia

Objetivo: Incursionar en el reciclaje de residuos sólidos (Basura)

Alcance: Desde almacenes Materia primas pasando por áreas de proceso hasta almacén de producto terminado

Para esto se conformo un comité que estará dando seguimiento a las acciones para lograr este fin.

Se seleccionaron 3 áreas piloto para el arranque de este proyecto las cuales son: Formulaciones, Cazzini, Jamonería

Tabla 3.13: Check list 2003 a 2008.

Mediante este check list se califica los resultados y la mejora continua de un equipo de trabajo.

EMPACADORA CELAYA S.A DE C.V										
CHECK LIST										
Nombre del Equipo				Formato para usarse por el Equipo de Trabajo						
Lider de Equipo				Area						
CRITERIOS DE EVALUACION				LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	
ASPECTO				V	V	V	V	V	V	
JUNTA DEL E.T.	1.Pertinencia: (dia, lugar, duracion y hora)									
	2.Orden del dia y tiempos Vivir los rotoes (lider, A. del lider, anotador y miembros).									
	3.Se realiza la Minuta									
	4.Auditoria de la efectividad de las juntas									
	5.Lider e integrantes asistieron a la junta									
	6.Los integrantes muestran una actitud positiva de acuerdo a su mision, valores y principios. (ver criterios para actitud en Manual).									
1.5										
I	1.En Tablero o carpeta la inf. esta en buenas condiciones, visible, completa y actualiz									
	2.Describe y ejemplifica con tus propias palabras la Misión, Valores y Principios									
	3.Los integrantes muestran una actitud positiva de acuerdo a su mision, valores y principios. (ver criterios para actitud en el Manual).									
0.5										
II	1.Uñas limpias, cortas y sin esmalte									
	2.Cabello: corto, limpio, y cubierto. Patillas y bigote recortado y sin barba									
	3.Ropa y Equipo limpio y sin leyendas. Bolsas libres de objetos y no uso de accesorios									
	4.Los integrantes muestran una actitud positiva de acuerdo a su mision, valores y principios. (ver criterios para actitud en el Manual).									
0.5										
SECURIDAD	1. Publicación actualizada de sus días sin accidentes del E.T.									
	2. Incidentes y accidentes (resultado de la inv. del. Coord. de Seg. no causado por los integrantes del equipo de trabajo evaluado)									
	3. Equipo de Protección Personal									
	4. Metodo Seguro de Trabajo (Ver guía para verificación)									
	5. Los integrantes muestran una actitud positiva de acuerdo a su mision, valores y principios. (ver criterios para actitud en el Manual).									
0.5										
ORDEN Y LIMPIEZA	1. Realizaron su limpieza extrema y cumplieron con programa de limpieza diaria o semanal.									
	2. El piso se encuentra libre de suciedad y seco en todo momento.									
	3. Las paredes, techos y ductos estan libres de polvo y suciedad									
	4. Está cada cosa en su lugar (de acuerdo a lo logico y ley out)									
	5. Herramientas, utensilios de limpieza y equipo de limpieza deben estar limpios (cuando no estan uso) y ubicados en un lugar solo para equipo de limpieza.									
	6. Gavetas deben estar ordenadas, limpias y en buen estado									
	7. Maquinaria debe estar libre de suciedad de acuerdo al programa de limpieza									
3.5										
III	1. Los integrantes mencionan, describen, identifican y viven los 6 pasos de la Ruta de la Mejora. (Verificador se apega a Criterios para la M.C.)									
	3.5									
TOTALES										

Nombre de la Mejora: _____

Objetivo de la Mejora _____

¿EN QUE PASO ESTAN EN LA MEJORA CONTINUA?

QUIEN APLICO EL AUTOCHECK LIST

NOMBRE: _____

FIRMA: _____

Tabla 3.14: Check list 2009 a 2011.
 Con este check list permite tener claramente los indicadores y metas por área.
 Lo que el anterior no lo daba.

CHECK LIST DE EVALUACIÓN PARA EQUIPOS DE TRABAJO AREA PROCESO							
E.T. Vamos Paraiso		Mes: Febrero		JAMONERIA (LINEA 2)			
Pailas, Desmolde, Entrega a P.T. Rebanado chuleta y Rebanado Jamon							
Coor. E.T.: FAUSTO BARRON		Asesor E.T.: R.G.		1a. Sem.	2. Sem.	3. Sem.	
				4. Sem.	5. Sem.		
ASPECTO				/ /	/ /	/ /	
JUNTA	Conviene acciones, responsables, fechas para mejorar la problemática de Indicadores y Proyecto de Mejora. (Consenso entre todos los integrantes).						
	Cumplimiento al 100% compromisos en minuta. (Cuando no hay junta este punto es verificable). Vivencia de Roles.						
1 pts.							
INDICADORES	Productividad 2 pts.	Cumplimiento al programa de producción					
	Calidad 2 pts.	% Calidad de Entrega (Std 99.5 %)					
	Seguridad 1 pts.	Accidentes, comportamientos y daños a edificio					
	Planta Limpia 1 pts.	% de Cumplimiento al Check List.					
	Control de piso 1 pts.	% error de captura (10% estándar)					
7 pts.							
PROYECTO DE MEJORA	B.M.: Definen Objetivo, Meta, Condicion Actual y Esperada						
	P.: Definen Acciones, objetivos, responsables y fechas compromiso						
	H: Cumplimiento en tiempo y forma de las acciones planeadas. Realizan y muestran evidencias						
	V: Definen nuevas acciones, responsables, objetivo de las acciones y fechas compromiso. Y aplican herramienta de analisis.						
	A.:Cumplimiento en tiempo y forma de las acciones planeadas. Realizan y muestran evidencias						
L.:Cumplimiento de Objetivo, meta, analisis condicion esperada, acciones (mencionar), resultados que mejoraron el indicador y acciones suficientes de seguimiento (Plan).							
2 pts.							
				% DE EFECTIVIDAD			

3.17 Modelo 2011

El esfuerzo de los equipos de trabajo se enfoca en dos elementos: revisión de Indicadores por línea, enfoque en la seguridad trabajando en base a comportamiento seguro.

El equipo es capaz de integrar sus Indicadores de Desempeño para mejorar en Calidad, Servicio, Seguridad y Costo.

Tabla 3.15: Indicadores de desempeño 2011.

Calidad 2 puntos	DESVIACIONES INTERNO: Desviaciones en proceso 1 por semana max.
	DESVIACIONES EXTERNO: Quejas de cliente 1 por semana max.
Servicio 2 puntos	% de cumplimiento al cronograma. Std. - 96=0% 96 a 98=50% 98.1 a 100=100%
	% de cumplimiento kilos 97% (.7 puntos)
	% de cumplimiento pzs 97% (.7 puntos)
Seguridad 2 puntos.	Accidentes (0) , Calidad en la observación , daños a edificio (0)
Costo 1 punto	% Reproceso (Std .55%)
	Decomiso 720 kgs semanal

Imagen 3.27: Proyecto de seguridad.

**PROYECTO DE SEGURIDAD
PERSONAL SINDICALIZADO
AÑO 2011**

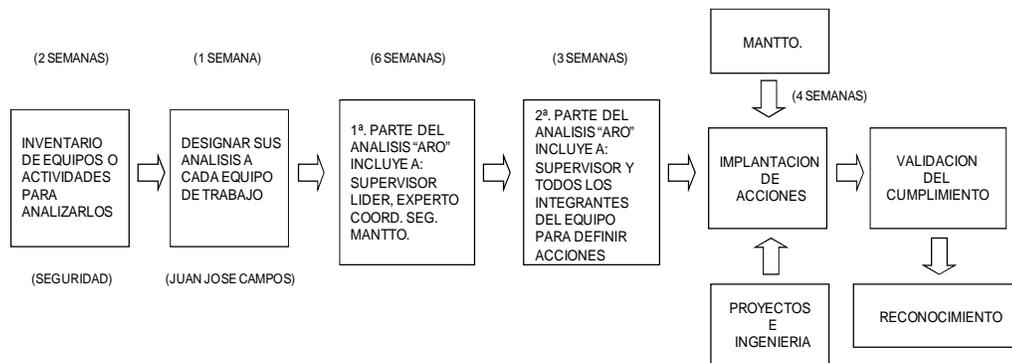
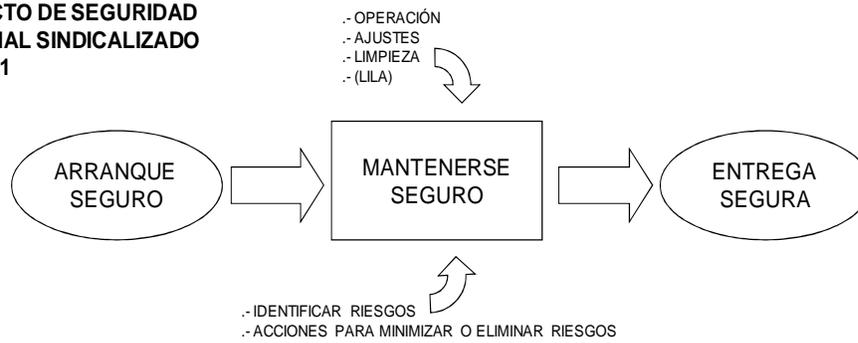
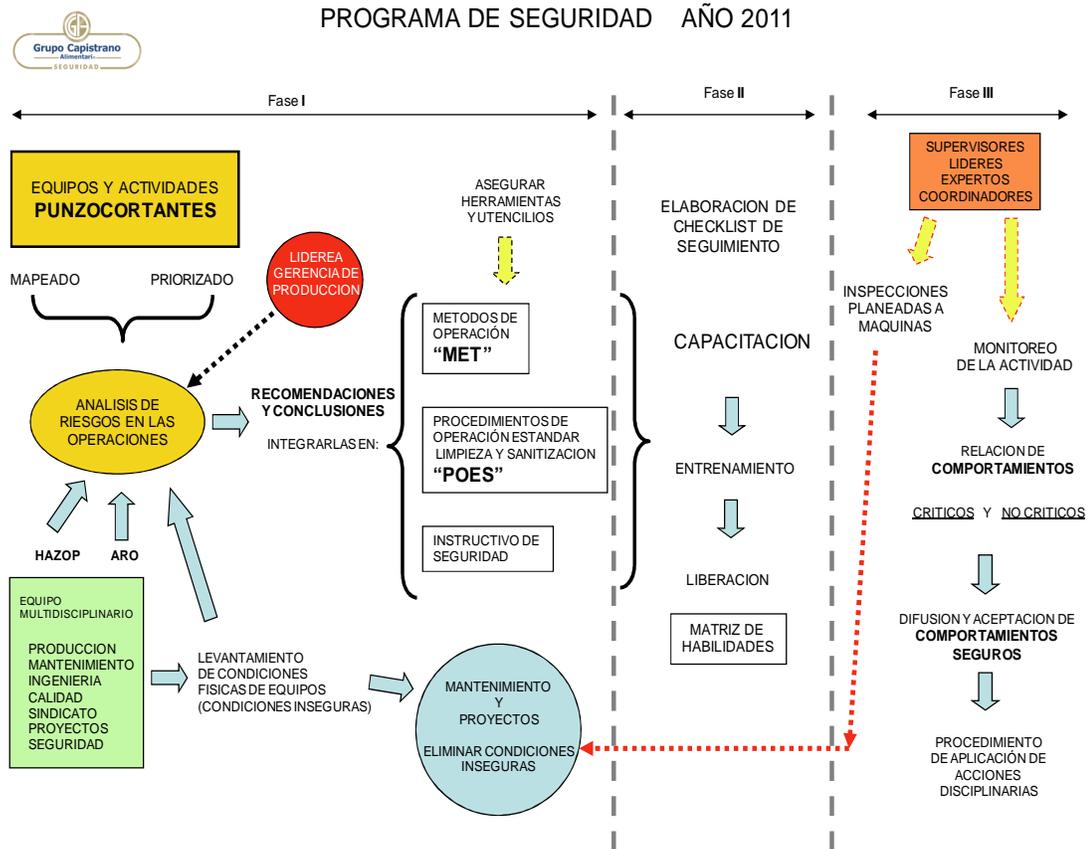


Imagen 3.28: Programa de seguridad 2011.



3.17.1 Responsabilidades básicas de los expertos para alcanzar el desempeño del equipo.

Fue necesario realizar otro ajuste a las responsabilidades para que los expertos se enfocaran a este enfoque.

Experto en seguridad.

Calidad en la observación.

Verificación de instalaciones y extintores (sol).

Investigación de accidentes.

Experto en calidad.

Conocimiento a desviaciones de calidad.

Seguimiento actualización documentos del sistema.

Verificar buenas prácticas personales Buenas Prácticas Personales (B.P.P)

Experto en productividad.

Cronograma.

1. Validar estándares.
2. Validar y medir cronogramas (cumplimiento).
3. Asegurar registros.

Cumplimiento en kg. / piezas.

1. Medir cumplimiento diario y semanal.
2. Llenar reporte de cumplimiento (registro histórico).

Causas de improductividad.

1. Documentar tiempos de paro por línea:
 - a) Maquina.
 - b) Operativa.
2. Hacer reporte diario:
 - a) Causas de incumplimiento.
 - b) Tabla Pareto.

Conclusión

Esta experiencia de implementar una cultura de trabajo en equipo ha sido un logro profesional en mi carrera como comunicólogo. Aprendí alinearme rápidamente a las necesidades de la organización, vivir de cerca con el personal éxitos y fracasos, triunfos y derrotas, crear vínculos y buena relación con diferentes gerencias, diseñar diferentes metodologías para el desarrollo de la cultura.

En ocasiones implicó sacrificar mi vida personal para el seguimiento de este proyecto, hacer equipo con mis compañeros de trabajo y cumplir con los objetivos trazados, desarrollar y participar en proyectos que ayudan a mejorar continuamente los procesos, lograr reconocimientos personal por el trabajo desarrollado, representar a esta maravillosa empresa ante escuelas, universidades, instituciones, gobierno municipal y estatal, en fin, han sido innumerables vivencias.

En el año

2012 se buscó que los equipos de trabajo:

- Reforzaran el programa de Certificación de puestos operativos
- Cumplir satisfactoriamente el programa de auditorías externas (SSA, Guatemala, ISO 22000, AIB)
- Reducir / Eliminar desviaciones por materia extraña
- Reducir en un 50% las devoluciones por paquete pochado en salchichas
- Mantener y mejorar el nivel de cumplimiento a programa de producción
- Reducción del decomiso generado
- Cumplir con el estándar de rendimiento por producto y por línea
- Reducir las mermas de empaque (Fondo y tapa)

El trabajo y la mejora continua se crean como una forma de ser y vivir. Ya que en el transcurso de estos once años se han logrado resultados que le

benefician a la organización, al área y a los mismos trabajadores para que la empresa continúe por el camino de la rentabilidad.

Cada año Gerencia de producción, Gerencia de Factor Humano, Sindicato y un servidor (Coordinador de Trabajo en Equipo), definimos la línea a seguir de los equipos de trabajo. En el Seminario Sindical se comunican los retos de cada año.

Nos dice (Blanchard, Bowles, Carew, & Parisi-Carew, 2001) en su libro “ He pensado que su primera clave para los equipos de éxito, “que haya un propósito común apoyado en unos valores compartidos y unos objetivos”, en el fondo dice que hay que entusiasmar a la gente, darles una dirección y un sentido dentro del marco de un equipo”.

Los equipos de trabajo han alcanzado una madurez que permite que sus integrantes exijan los retos del nuevo año, cuales son los nuevos proyectos que se desarrollaran, los integrantes exigen a los nuevos compañeros un rápido cumplimiento y compromiso, de lo contrario piden el cambio de este integrante.

El aprendizaje en equipo nos dice que “Aprender a solas es importante, pero hacerlo con otros lo es todavía más. Nuestra capacidad para hablar, escuchar y pensar debe ser fomentada para generar una verdadera inteligencia de equipo” (Robbins & Finley, 1999).

En este tipo de cultura debemos pensar si el líder del equipo realmente lidera, si el equipo comprende la visión de la organización o sus propios objetivos, si están siendo explotados el conocimiento y la inteligencia de cada integrante, y si las personas que forman el equipo se ven satisfechas sus necesidades personales.

Estas cuestiones son las que mantendrán viva y competitiva a la organización. Y es por eso que se debe trabajar juntos y hacer las cosas bien.

Es por esto que hago algunas recomendaciones para desarrollar una cultura equipos de trabajo.

Define un objetivo.

Necesitas fijar una meta, los pasos necesarios para llegar a ella y comunicar todo claramente y sin descuidar detalles. Puedes ayudarte con las siguientes preguntas:

- ¿Qué espera la organización de tí y tu equipo?
- ¿Qué esperas de tu trabajo y de tu equipo?
- ¿Por qué lo quieres hacer?
- ¿Qué motiva a los integrantes de tu equipo a participar en este proyecto?
- ¿Cuándo o cada cuánto tiempo debes entregar resultados o informes?
- ¿Cuál es tu escenario ideal cuando termine el proyecto?

Recuerda que las metas deben ser específicas, medibles, realizables, realistas y con un plazo definido (en inglés se conoce como S.M.A.R.T.: specific, measurable, achievable, realistic y time).

Busca a las personas correctas.

El objetivo de trabajar en grupo es integrar personas con diferentes niveles de conocimiento y experiencia para alcanzar una meta específica. De esta buena “combinación” depende, en gran medida, el éxito de un proyecto.

Por ello, es clave que analices con detención qué habilidades profesionales y características personales debe tener cada integrante. No necesariamente necesitas a los mejores, sino a los correctos. Define un “perfil ideal” para cada posición y asegúrate de que los elegidos disfruten el trabajo en equipo y tengan espíritu de colaboración.

Crea una estructura de trabajo.

Tu misión es liderar y, para hacerlo, necesitas apoyarte en una estructura que facilite la comunicación entre los miembros y el seguimiento de los compromisos adquiridos internamente y con otros departamentos o empresas. Diseña un plan de trabajo que incorpore al menos los siguientes elementos:

- a) Objetivo común,
- b) Definición de roles,
- c) Reglas de trabajo y de conducta,
- d) Fechas de reuniones,
- e) Estándar para la entrega de informes.

Comunica con claridad.

Tu equipo necesita saber hacia dónde va. Puede que tú lo tengas claro, pero preocúpate que todos también lo entiendan. No des nada por entendido e informa clara y detalladamente la meta del grupo y las responsabilidades de cada uno.

Comunicar efectivamente te ahorrará disgustos y facilitará la el trabajo de todos. Invierte todo el tiempo necesario y no te olvides de pedir retroalimentación. Crea las instancias para que todos puedan expresarse y nunca olvides cumplir tus compromisos. En lo posible, sé transparente con tus expectativas respecto a cada uno y sobre el equipo.

Forma líderes.

Un buen equipo debe trascender y, para que esto pase, lo mejor que puedes hacer es formar líderes al interior del grupo. Ellos tomarán tu lugar en éste u otros proyectos. Eso es bueno para ti y para todos. Si tienes un buen candidato, fíjate en sus fortalezas y no en sus debilidades, enséñale como domesticar su ego en función de las metas del grupo y entrénalo para desarrollar una “visión del negocio”.

Delega y da poder de decisión.

La mejor forma de controlar la evolución de un equipo es organizar reuniones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) y facilitar que todos puedan compartir ideas.

El gran problema es que muchas veces las decisiones tomadas en estos encuentros no logran llevarse a la práctica. ¿La razón? Los líderes no se atreven a delegar y entregar poder de decisión a los miembros del grupo. Si quieres equipos de alto desempeño, deja que las personas se responsabilicen de los resultados de los proyectos. Pídeles, con total claridad, que no sólo identifiquen los problemas, sino que desarrollen y apliquen sus soluciones. Debes entrenarlos para la acción.

Reconoce logros personales y grupales.

Recompensa y celebra públicamente los éxitos individuales y colectivos. Recuerda que reconocer no es lo mismo que adular. Si la felicitación es individual, concéntrate en factores positivos que puedan ser tomados en cuenta y replicados por los otros integrantes. Si el éxito es grupal, precisa los puntos clave y menciona los detalles que se pueden mejorar. Un abrazo o un fuerte apretón de manos te ayudarán a cerrar un buen momento.

Fomenta la flexibilidad.

Es en este punto donde sabrás si elegiste a las personas correctas. Es frecuente que los objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan. Cuando esto pase, necesitas equipos flexibles formados por personas flexibles. Preocúpate de fomentar siempre un “espíritu de cambio y alerta permanente” entre los integrantes. Saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados de un buen grupo de trabajo.

Entrega los recursos necesarios.

Un buen equipo sabe exigir y un buen líder debe aprender a conceder. Recuerda que debes proveer todos los recursos necesarios, aunque no estés de acuerdo en todas las peticiones. Evalúa con tranquilidad y transfórmate en un facilitador.

Por ejemplo, es muy probable, que tu equipo necesite apoyo de otros departamentos (calidad, tecnología, recursos humanos, proyectos y mantenimiento) o de otras empresas. Tu misión es poner lo que requieren a su alcance. ¿Cómo hacerlo? Para empezar, pregunta a cada integrante qué necesita antes de realizar tu presupuesto. Luego, presta atención a sus necesidades, aun cuando no te las soliciten (es ideal que seas realmente proactivo).

Resultados en Empacadora Celaya:

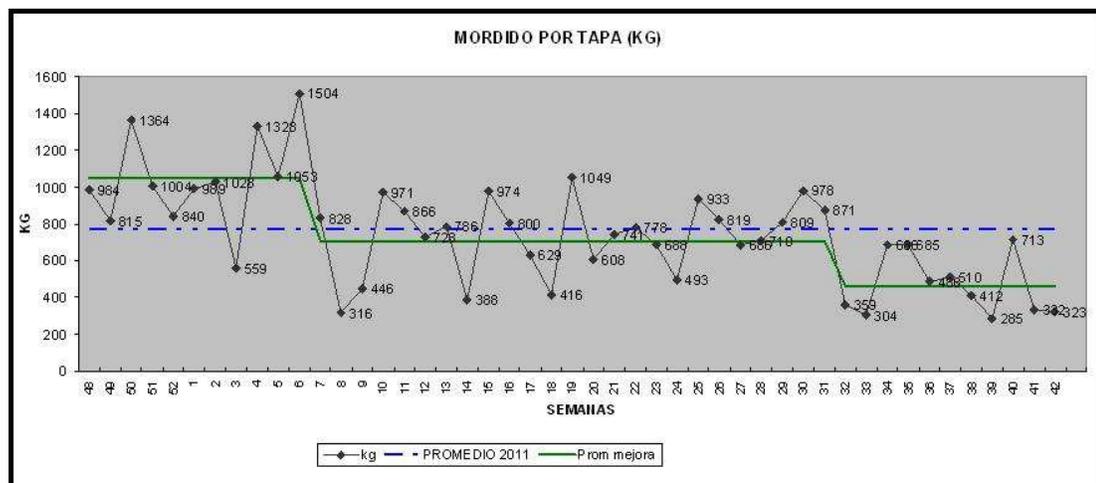
Como muestra, uno de tantos logros que se han tenido en la organización por el trabajo en equipo mediante los proyectos de mejora es; disminución del 42% de decomiso en el área de salchicha.

Tabla 3.16 Tendencia decomiso a la baja

Empacadora Celaya S.A.de C.V.						
Tendencia de Decomiso en Línea de Salchicha						
Estaciones: Troceado y Molienda, Mezclado, Embutido, Cocimiento y Enfriamiento						
Indicador Global	A Semana 48			04/12/2012		
	2011	2012	2013			
Volumen Producción	25,085,370	26,021,640				
Decomiso Generado	42,120	29,668				
% Decomiso	0.17%	0.11%				
Decomiso Prom x Semana	810	674				
		-17%				
2 0 1 2	Pasta Procesada (Kg)	Decomiso (Kg)	% Decomiso	Costo Decomiso	Importe Decomisos	Acumulado
Enero	1,893,750	3,240	0.17%	\$ 9.21	\$ 29,840.40	\$ 160,032
Febrero	2,236,140	3,240	0.14%	8.75	28,350.00	
Marzo	2,614,890	4,050	0.15%	8.73	35,356.50	
Abril	2,008,890	3,240	0.16%	8.92	28,900.80	
Mayo	2,548,230	4,050	0.16%	9.28	37,584.00	
Junio (Semana 23)	2,214,930	1,891	0.09%	9.54	18,035.37	\$ 86,332
Julio	2,202,810	1,866	0.08%	8.94	16,685.62	
Agosto	2,842,140	2,375	0.08%	8.92	21,187.68	
Septiembre	2,505,810	1,861	0.07%	8.56	15,930.16	
Octubre	2,390,670	1,655	0.07%	8.76	14,493.42	
Noviembre	2,914,860	2,200	0.08%	8.84	19,448.88	
Diciembre						
Total	26,373,120	29,668	0.11%		\$ 265,812.83	-46%
Prom Mensual Decomiso: Ene - May		3,564				
Prom Mensual Decomiso: Jun - Oct		1,930				
Disminución		1,634				
% Reducción		46%				

Otro resultado de disminución de Mordido por tapa en Jamones, desde la semana 32 de este 2012, se cuenta con un promedio de 463 kg. contra el año pasado de 772 kg que es una disminución promedio semanal de 309 kg. representando un 40.02 %.

Tabla 3.17 Tendencia de Mordido por tapa en área de Jamones



Anexos



Equipo Todos contra el Pollo del área de Formulaciones.



Equipo Los Tecolotes mostrando sus resultados del proyecto de mejora.



Equipo Vamos Paraiso (Desmolde) reconocido como Equipo de Oro.



Equipo de Trabajo La era del hielo (descongelado) mostrando resultados en proyecto Ahorro de Agua.



Colaboradores viviendo el Valor del Respeto.



Colaboradores viviendo el Valor del Servicio.



Equipo Multidisciplinario ganadores del premio merito laboral 2011 con el proyecto Planta Limpia.



Grupo Capistrano con nueva imagen en su fachada exterior.



Salvador Acosta Líder Operativo del área de Salchicha.



Equipo multidisciplinario integrado por áreas de calidad, producción, ecología, factor humano y almacén.



Colaborador desempeñando su puesto como auxiliar de salchicha.



Recibiendo reconocimiento por parte del Gobierno del Estado.

Ejemplos de Cartas enviadas por Gobierno del Estado donde se hace mención que somos ganadores al Premio Estatal al Mérito Laboral



OFICIO 51/2011-SUBSRIA TPS

EMPACADORA CELAYA S.A. DE C.V
C.P. JORGE RAMIREZ LOPEZ
GERENTE DE FACTOR HUMANO
Presente.-

Por este conducto tengo el honor de invitarle a que nos acompañe al desayuno en el cual el **C. Gobernador del Estado de Guanajuato Juan Manuel Oliva Ramírez** hará entrega de los reconocimientos del **PREMIO ESTATAL AL MÉRITO LABORAL "Carlos María Abascal Carranza"** en su **versión 2011** a los trabajadores que se han hecho merecedores al mismo en las diferentes categorías.

Le informo que en relación a su empresa el caso ganador es: **PLANTA LIMPIA**, asimismo le confirmamos que los trabajadores podrán asistir acompañados de **1 familiar**, del mismo modo reiteramos la invitación a **1 directivo** de la empresa que representa.

El evento tendrá lugar el próximo **sábado 30 de Abril** a partir de las **8:15 hrs.** en la **Sala de las Esculturas del Museo de Arte e Historia de Guanajuato del Fórum Cultural Guanajuato**, ubicado en **Pról. Calzada de los Héroes #308. Col. La Martinica, León, Gto.**

Agradecemos llenar los datos que se requieren en el formato anexo y enviarlo a más tardar el **lunes 26 de abril** al correo subsecretaria_trabajo@guanajuato.gob.mx, así como contar con su presencia media hora antes del evento.

Cualquier duda o aclaración comunicarse con la LRI Claudia Vázquez Jasso a los teléfonos 01800 8213600, (473) 7330733 Ext. 1304. Se sugiere vestimenta casual.

Guanajuato, Gto. 11 de Abril de 2011

Atentamente

Lic. José Luis Sánchez-Castillo
Encargado de Despacho de la
Subsecretaría del Trabajo y Previsión Social

*Nota: Se le hace una cordial invitación para que participe en una visita guiada por la exposición temporal "Plata forjando México" al término del evento. <http://forumcultural.guanajuato.gob.mx>
Favor de confirmar su participación al momento de su registro.*

"2010. Año del Bicentenario de la Independencia Nacional y Centenario de la Revolución Mexicana"

www.guanajuato.gob.mx



Julio C. Santana, Gerardo Rico y Alonso Pérez
Director y Gerentes
EMPACADORA CELAYA

Presente.-

Por este conducto tengo el honor de invitarle a que nos acompañe al desayuno en el cual el **C. Gobernador del Estado de Guanajuato Lic. Héctor López Santillana** hará entrega de los reconocimientos del **PREMIO ESTATAL AL MÉRITO LABORAL “Carlos María Abascal Carranza” en su versión 2012** a los trabajadores que se han hecho merecedores al mismo en las diferentes categorías.

Le informo que en relación a su empresa los casos **GANADORES** son:
CERTIFICACION DEL SISTEMA DE GESTION ISO 22000:2005
CUMPLIMIENTO NORMA 003 ECOL PLANTA TRATADORA DE AGUAS RESIDUALES

Así mismo le confirmamos que los trabajadores podrán asistir acompañados de **1** familiar, del mismo modo reiteramos la invitación a **2** directivos de la empresa que representa.

El evento tendrá lugar el próximo **martes 1 de mayo** a partir de las **8:15 hrs.** en el **Salón Villa de San Ángel**, ubicado en Blvd. Adolfo López Mateos Oriente #2611 Col. Barrio de Guadalupe, León, Gto. (frente a la entrada del Hotel Radisson)

Agradecemos llenar los datos que se requieren en el formato anexo y enviarlo a más tardar el viernes 27 de abril por este mismo medio.

Se sugiere vestimenta casual.

Guanajuato, Gto. 20 de Abril de 2012
Atentamente

Lic. José Luis Sánchez Castillo
Subsecretario del Trabajo y Previsión Social

2012
5ª Edición

BIBLIOGRAFIA

- BLANCHARD, Ken., Bowles, Sheldon., Carew, Don., & Parisi-Carew, Eunice. (2001). ***¡Choca esos cinco!*** Barcelona, España: Grijalbo. p.p. 175
- COUTER, R. (2010). ***Administración***. México: Pearson. p.p 189
- DAVIS, Keith. (2003). ***Comportamiento Humano en el Trabajo***. México, D.F: Editorial Mc. Graw Hill. p.p. 622
- FERNÁNDEZ, Collado Carlos. (2002). ***La comunicación en las Organizaciones***. México, D.F: Editorial Trillas. p.p. 273
- HELLER Robert. (1998). ***Dirigir Equipo***. Barcelona, España: Grijalbo. p.p. 72
- HENRY, Jane E. (1999). ***Teorías y aplicaciones del trabajo en equipo***. Tlalnepantla, Edo de México: Alfaomega Grupo Editor. p.p. 244
- HICHS, Robert & Bone, Diane. (1998). ***Grupos de Trabajo Autodirigidos***. México: Grupo Editorial Iberoamérica. p.p 102
- LENCIONI, Patrick (2004). ***Reuniones que matan***. Barcelona España: Ediciones Urano, S.A. p.p 255
- MADDUX, Robert (1994). ***Como formar Equipos de Trabajo***. México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica. p.p 79
- MAX Douglas, Bacal Robert (2008). ***Frases Perfectas para fijar metas de desempeño***, México: Panorama. p.p 120
- MOCTEZUMA, Cuauhtemoc. Cervecria. (1996). ***Cultura de Equipo***. Monterrey N.L.: Infotrac, Inc. p.p 160
- MÜNCH, García. (2005). ***Fundamentos de administración*** . México: Trillas. p.p 237
- REES, Fran. (1998). ***Equipos de Trabajo***. México: Prentice Hall. p.p 209
- REZA, Trosino Carlos Jesús. (2005). ***Equipos de Trabajo Efectivos y Altamente Productivos***. México, D.F.: Panorama. p.p 111
- REZA, Trosino Carlos Jesús. (2010). ***Instrumentos Básicos para la Gestión de Efectividad de Recursos Humanos en las Organizaciones***. México, D.F.: Panorama. p.p. 165
- ROBBINS, Harvey & Finley Michael. (1999). ***Por qué fallan los equipos***. Barcelona: Garnica. p.p 291

ROBBINS, Stephen P. & Judge Timothy A. (2009) **Comportamiento Organizacional**. Edo. De México: Editorial: Pearson Prentice Hall. p.p. 718

VELAZQUEZ- Mastretta, G. (2005). **Equipos de Alto Rendimiento**. Mexico D.F. Sistemas de Informacion Contable y Administrativa Computarizada SA de CV. p.p 99.

OTRAS FUENTES

ALIMENTARI, Capistrano. (3 de noviembre de 2012). *Capistrano*. contenido de Capistrano: [http:77 www.capistrano.com.mx](http://77www.capistrano.com.mx)