

Impacto SIMAPRO en Cuba
Nivia Miranda
MINAZ
2008

En la aplicación del SIMAPRO en Cuba se pueden distinguir dos etapas. La primera fue la adaptación del sistema al contexto laboral cubano. Se experimentó el SIMAPRO en varias empresas de diferentes sectores. Donde logró instalarse fue en una empresa azucarera en una provincia, en medio de un profundo proceso de reestructuración por el cual pasó ese sector. Esta etapa duró hasta el 2004, concentrándose las esfuerzos en esa central azucarera, haciendo robusta la herramienta y extendiéndola hacia las competencias laborales. En esos años se hizo un estudio de impacto y se elaboró un manual para la extensión hacia otras empresas.

La segunda etapa inició en 2004-05, con la extensión del SIMAPRO hacia otras empresas del sector azucarero, incluyendo las producciones agrícolas que están bajo su responsabilidad. Estas empresas aplican el SIMAPRO y en paralelo van instalando una gestión por competencias en la organización. El proceso de aplicación es coordinado por el Ministerio del Azúcar (MINAZ) al cual pertenece las empresas azucareras, la producción cañera y de otros productos agrícolas.

1 Alcance en cuanto a Empresas y Personas involucradas en Cuba

La experiencia de SIMAPRO en el sector azucarero empezó en dos departamentos, basculador y molinos, del ingenio 30 de Noviembre en la provincia Pinar del Río, en el período de cosecha (zafra). Esta experiencia piloto, por su impacto en la motivación de los trabajadores y la adopción de nuevos y más participativos estilos de trabajo, se extendió en la zafra siguiente a toda la fábrica de azúcar y posteriormente fue aplicada también en la etapa de reparaciones.

Posteriormente, dificultades derivadas del proceso de reestructuración de la industria azucarera en Cuba en general y de las condiciones de la agricultura cañera para este ingenio en particular, produjeron interrupciones parciales de la experiencia. Con independencia de ello, el MINAZ consideró al SIMAPRO, unido a la determinación de las Competencias Laborales, como herramientas indispensables para lograr la participación activa y efectiva de los trabajadores en el incremento de la productividad. Desde el 2005 el MINAZ ha dado sistemáticamente pasos para su generalización en las áreas productivas de sus empresas.

La aplicación del SIMAPRO en las empresas del sector siguió una trayectoria gradual. En el 2005 tres nuevas empresas lo iniciaron, igual que en el 2006; otras dos lo incorporaron en el 2007. En total fueron 9 las empresas que para el 2007 habían aplicado el SIMAPRO, con un total de 2500 trabajadores involucrados.

Con excepción de la empresa con que se inició el SIMAPRO en este sector, misma que lo abandonó temporalmente por problemas de suministro de materia prima (caña), las demás empresas lo han seguido sin interrupción. La gradualidad de la implantación ayudó a consolidar en las empresas la instrumentación del SIMAPRO en todas sus áreas.

2 Productividad y Trabajo Decente

2.1 Participación, comunicación y compromisos mutuos

El MINAZ como instancia corporativa que delinea y marca políticas hacía las empresas del sector, plantea al SIMAPRO como herramienta para fortalecer la participación de los trabajadores en la planeación y solución de problemas.

Los siguientes impactos cualitativos en participación y compromisos mutuos fueron identificados por la coordinación SIMAPRO a nivel nacional del sector:

- Ha favorecido la participación dinámica y efectiva de los trabajadores en detección y solución de problemas de carácter técnico y organizativo en su área de trabajo.
- Fortaleció la cohesión de los grupos de trabajadores que integran los procesos productivos en los que intervienen.
- Se ha alcanzado una comprensión del trabajador de la forma específica de su contribución al incremento de la productividad, y por tanto a la eficiencia de la organización.
- Se han incorporado hábitos de buenas prácticas de manufactura, generalmente ausentes en nuestra cultura fabril.

<u>EL SIMAPRO EN CUBA</u>	
VENTAJAS DEL SIMAPRO	
>	Fácil dominio por los trabajadores
>	Alternativa para la información
>	Participación en la dirección
>	Fortalece el concepto de colectivo laboral
>	Sirve de base al pago por resultado
>	Genera iniciativas para la mejora continua

Los compromisos mutuos se reflejan en las propuestas de mejora que se habían generado en las juntas de retroalimentación. En la zafra 2004-05, se generaron 163 propuestas de mejora y el 90% de éstas se aplicaron en el período correspondiente.

Ejemplo Compromisos Ingenio Azucarero G. Washington, 2005					
<u>EL SIMAPRO EN CUBA</u>					
RESUMEN REGISTRO SIMAPRO: Central G. Washington					
Area	Nro Reuniones	% Asist	Mejoras Propuesta	Cumplidas	Pendiente
Molinos	12	91	12	10	2
Planta Vapor	12	93	18	14	4
Planta Elect.	10	100	18	17	1
Casa Calderas	12	90	12	10	2
Mantenimiento	12	75	12	8	4
Otras	11	92	15	13	2
TOTAL	69	90	87	72	15

2.2 Formación Permanente e Integral

La formación permanente se refleja en las juntas de retroalimentación que se han realizado semanal o quincenalmente en las empresas que aplican SIMAPRO. También en la formación por competencias que en varias empresas se inició de manera paralela.

El número de reuniones de retroalimentación oscila en 12 por ciclo (zafra-reparación). Se estima que en promedio cada trabajador ha participado en 60 horas de retroalimentación en el año 2006.

Cuadro	
Horas de Retroalimentación por Trabajador	
Sector Azucarero	
EMPRESA	2006
Azucarera 14 de Julio	62
Azucarera George Washington	84
Azucarera Antonio Guiteras	75
UBPC Carrasco	58
UBPC La Viela	51
Azucarera Obdulio Morales	49

La retroalimentación se ha complementado con la elaboración y aplicación de normas de competencia. Estas normas fueron elaboradas en función de los resultados integrales por área, tomando en cuenta no solo a los costos sino también a la calidad y las condiciones de trabajo. En resumen lo que se hizo fue:

- Descripción de los procedimientos de trabajo de cada colectivo con la participación de sus trabajadores y los jefes de las áreas.
- Elaboración de las Normas de Competencia Laboral asociadas a dichos procedimientos, enfocadas a los resultados integrales de cada colectivo.

Cuadro		
Normas de Competencia y Trabajadores Formados		
Sector Azucarero		
2006		
EMPRESA	CANTIDAD DE NORMAS	TRABAJADORES FORMADOS
Azucarera 14 de Julio	13	187
Azucarera George Washington	14	326
Azucarera Antonio Guiteras	22	623
TOTAL	49	1136

Para el año 2006 tenían elaboradas a 49 normas de competencia. Con base en éstas se habían formado y evaluado a 1136 trabajadores. En algunos casos apoyándose en guías que fueron desarrolladas con base en las normas, en otros casos a partir de una formación informal, teniendo como referencia al desempeño esperado.

La relación entre ambos sistemas, SIMAPRO y competencias, en un principio se estableció a partir de una secuencia que inicia con identificar las últimas y después a nivel del colectivo, se complementaba con las mediciones de efectividad y las retroalimentaciones sobre éstas. En años recientes la secuencia se ha invertido y se procure empezar con el SIMAPRO para impactar en la mejora de los procesos y después se complementa con las competencias.

ETAPA DE DESARROLLO

1. Perfeccionar la organización del ingenio través de identificar y documentar los procesos (procedimientos y su flujograma)
2. Rediseñar puestos de trabajo y reorganizar los trabajadores en colectivos.
3. Identificar las Competencias Claves de la Organización, así como las Generales y Específicas de cada área
4. Identificar las evidencias de las competencias generales y específicas de los trabajadores.
5. Definir el sistema para la formación y certificación de las competencias identificadas.
6. Identificar por cada colectivo de los Indicadores para la Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO)

2.3 Condiciones de Salud y Seguridad en el Trabajo

Los indicadores que se miden en el SIMAPRO en las empresas azucareras incluye a Buenas Prácticas de Manufactura, en aspectos relacionados con limpieza y orden y con la

Ejemplo Mejora de Indicadores de Salud y Seguridad

INDICADORES DEL SIMAPRO EN ZAFRA DE LA EMPRESA AZUCARERA GEORGE WASHINGTON

INDICADORES SELECCIONADOS	ZAFRA 2003	ZAFRA 2004
Trabajadores abarcados	-	532
% de asistencia a las Juntas	-	84%
INDICADORES BASCULADOR Y MOLINO		
% de Pol en bagazo	2.41	1.90
Caída de pureza jugo primario a mezclado	0.97	0.91
INDICADORES DE FÁBRICA		
% de Pol en Cachaza	2.17	2.13
Pureza de la Miel final	-	-
INDICADORES BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA		
Orden y limpieza	Regular	Bien
Seguridad del trabajo (Índice Incidencia)	1,5	0

prevención de actos y condiciones inseguras en el trabajo. Sin embargo al relacionar el SIMAPRO con el sistema de remuneración, esto generó un dilema en cuanto a si estas variables debieron ser consideradas o no para los incentivos derivados de los resultados de la medición SIMAPRO. Algunas empresas empezaron por esta razón, con indicadores directamente relacionados con costos y eficiencias productivas, para poder relacionarlos más fácilmente con remuneración.

Indicadores Sociales en SIMAPRO

Ejemplos:

- Uso y conservación de medios de trabajo
- Orden y limpieza personal;
- Uso de los medios de protección
- No ocurrencia de accidentes ni incidentes.

Las empresas que empezaron a medir ambas variables, limpieza y prevención de accidentes, vieron mejoras de un año a otro. Para otras sigue un área de oportunidad de mejorar su sistema de medición integral, incluyendo estas

variables y estableciendo los criterios de cómo relacionarlas con la remuneración.

2.4 Trabajo Productivo con Remuneración Justa

Lo que distingue la aplicación de SIMAPRO en las empresas azucareras cubanas es la vinculación que se ha establecido con el sistema de incentivos. Esto les ha obligado a calcular el impacto parcial que cada indicador representa en el costo de la producción. Si bien los resultados de los indicadores considerados no dependen totalmente del esfuerzo y la capacidad del equipo de trabajo, las mejoras logradas en relación al plan establecido es una referencia para los incentivos.

A los procedimientos establecidos en el SIMAPRO, le fueron incorporados algunos variables que han dado una mayor dinámica al sistema. Estas han sido:

- Vincular el cumplimiento de los indicadores SIMAPRO seleccionados con el Pago por los Resultados del Trabajo, lo que implica un incremento del salario móvil del trabajador por este concepto.
- Utilización de los resultados de las evaluaciones presentadas en las Juntas de Retroalimentación para evaluar el desempeño de cada colectivo.

Resultados productivos alcanzados con la aplicación del SIMAPRO Zafra 2006-2007

1. Reducción de la Pol del Bagazo de 2.32 en zafra anterior a 2.00% en esta.
2. Mejora sustancial en la Presión del Vapor Directo estabilizándose en valores de 17.5 Kgf/Cm² y del Vapor de Escape en valores superiores a 24 lbf/plg².
3. Mejora sustancial en el Ph del jugo clarificado logrando un 85% de cumplimiento versus un 60% en zafras anteriores.
4. Reducción de la Pol de la Cachaza en 0.27 unidades de Pol.
5. Incremento en 0.24 unidades de Pol del Azúcar comercial.
6. Incremento de la Pureza de la semilla C en 3.71 unidades y de la pureza de la semilla B en 2.11 unidades.
7. Incremento de la relación comunicativa directivo-operario mostrada en los resultados productivos anteriores y además se refleja en el incremento promedio en salario que es \$365 con respecto a igual etapa de año anterior.

- Utilización de los resultados alcanzados en los indicadores seleccionados para el SIMAPRO, en la evaluación diaria del trabajador por su Jefe inmediato (verbal), y en su evaluación Semestral (Zafra y No Zafra, documentada).

En el caso de un ingenio se estableció una relación entre las propuestas de mejora de las juntas de retroalimentación y los impactos en los resultados de los indicadores del área. Estas mejoras se tradujeron en un incentivo para los trabajadores y motivaron a seguir indagando y profundizando en propuestas, entrando en un proceso virtuoso.

3 Sostenibilidad de la Red Institucional

3.1 Dimensión cuantitativa de la Red Institucional

Con la industria azucarera se realizaron 3 reuniones de RED, la última en 2006, para intercambiar experiencias y establecer acciones de seguimiento para el siguiente ciclo. Se instaló una rutina de reuniones anuales, donde participan a parte de los representantes de las empresas y profesionistas del ministerio del azúcar, productores cañeros y agrícolas, dirigentes sindicalistas, investigadores del Instituto de Estudios del Trabajo del ministerio de trabajo y de universidades. En la 3ª reunión RED en el 2006, hubo 45 asistentes, cuando en la primera reunión se contaba apenas con 15 personas.

Aparte y a la vez relacionada con las reuniones RED de la industria azucarera, se tiene una RED a nivel nacional, que encabeza el Instituto de Estudios de Trabajo (IEIT). Esta RED inició incluso antes de la RED azucarera, solo que la frecuencia de los encuentros ha sido menos constante en el tiempo. La propuesta a que se llegó es que la RED azucarera lo encabece el MINAZ y la RED Nacional el IEIT, donde se compartiría experiencias entre sectores. Para el año 2006 han habido 3 encuentros a nivel nacional organizado por el IEIT.

De manera sistemática representantes de la RED azucarera y la nacional han participado en REDES a nivel internacional, especialmente en los encuentros de RED de la industria azucarera en México. Esto ha permitido mantener un intercambio sistemático entre contextos distintos pero con procesos similares.

3.2 Dimensión cualitativa de la Red Institucional

La constancia de la aplicación del SIMAPRO se manifestó a partir del 2004-05 en la industria azucarera. Antes se había experimentado casos en otros sectores, que no lograron sostenerse o bien, no formar parte de una RED.

El período de experimentación sirvió para elaborar una guía-manual SIMAPRO por parte del IEIT y de manera conjunta con el MINAZ, lo que ayudó a extender la implantación en los años posteriores. Igualmente el estudio de documentación e impacto que realizó el IEIT sobre el primer caso en la industria azucarera.

Hay una continuidad de participación en la RED azucarera por parte del núcleo central que lo conforman la dirección de recursos humanos del MINAZ. Este núcleo se ha estado ampliando con personas de empresas del sector, quienes han participado en capacitaciones de profundidad sobre gestión por competencias y en los encuentros internacionales sobre la aplicación de SIMAPRO.

En cuanto a contenido, la innovación de la aproximación del MINAZ ha sido sobre todo en dos ámbitos. El primero es la articulación con el sistema de remuneración, a través de los incentivos y el plan de carrera basada en competencias. El segundo es la incorporación de la cadena productiva al SIMAPRO, con la aplicación en el campo cañero y en la producción agrícola a cargo de los complejos azucareros.

La sostenibilidad se está buscando también a través del sistema de formación en el sector. Se han generalizado los principios que sustentan la metodología SIMAPRO, como herramienta esencial para el incremento de la productividad a partir del esfuerzo consciente del trabajador. Las medidas tomadas con este fin fueron:

- Incorporación de esta metodología en los cursos que para directivos de Recursos Humanos y áreas productivas se ejecutan en nuestro Centro Nacional de Capacitación (CNCA).
- Incorporación del SIMAPRO y las Competencias Laborales a los cursos anuales para todos los especialistas de las empresas del MINAZ que atienden la organización del trabajo como parte de la Gestión de Recursos Humanos.
- Incorporación del SIMAPRO como herramienta de trabajo y medida específica para el incremento de la productividad por trabajador en los activos y análisis de la productividad que se ejecutan anualmente en las empresas.

