



Escuela de Gestión Pública

Modulo X: Proyectos productivos

Autor: Ing. Pablo Sacoto C. MSc.

Contenido



Sacoto Pablo 2011



Modulo: PROYECTOS PRODUCTIVOS

Introducción.

La propuesta de la Escuela de Gestión Pública, de formación y capacitación surge de la necesidad de mejorar los procesos de las organizaciones del sector público y que se traduzca en optimizar las condiciones de vida de los ciudadanos de las diferentes ciudades participantes en el programa, del país y de la sociedad en general. En este sentido es necesario que los todos los proyectos y procesos productivos que generan los Municipios sean realizados con la efectividad y calidad requeridos en un mundo cada día más competitivo. La generación de Producción en los municipios, sean éstos materiales, culturales y sociales deben cumplir estrictos controles y normas de productividad y calidad.

En el modulo anterior los participantes observaron en detalle la planificación, aplicación de métodos y ejecución de proyectos, en tal sentido queremos agregar valor a la propuesta estrategia o proyecto estratégico que los participantes ejecutan. Valor que estará en relación no solamente en la entrega de información o conocimiento de algunas herramientas modernas de administración, sino fundamentalmente en el conocimiento, identificación y aplicación práctica de indicadores de gestión para cada proyecto, de tal manera que las propuestas estratégicas estén controladas y siempre en un proceso de mejoramiento continuo. La aplicación in situ de cada propuesta estratégica y de cada Cantón será el gran “deber final”.

Imaginémonos un sector público (los municipios y sus propuestas estratégicas), hablando de competitividad, de ventajas competitivas, de mejoramiento continuo, de eficiencia y productividad, y por supuesto de respeto a los Seres Humanos, principales actores y beneficiarios al fin del los servicios y bienes que los proyectos ofrezcan. La capacitación en gerencia visual, conceptos y herramientas de calidad, resolución de problemas, etc., serán el apoyo significativo para el entendimiento y aplicación posterior de métodos de control de procesos (y proyectos).

1.- El Gerente y el proceso de cambio

Las crisis, problemas de mercado, la tendencia de los precios y el proceso de apertura que vive nuestros países, han obligado a las empresas a tener nuevos y mejores enfoques en sus niveles



administrativos esto lleva a que sus directivos busquen mejores tecnologías que ayuden a mejorar el rendimiento y la actitud de sus empleados; todo esto con ayuda de estrategias de calidad y mejoramiento continuo.

1.1. Todos estos esfuerzo tienen un objetivo común:

Implantar nuevos conceptos y procesos o cambios a los ya existentes, conduciendo los negocios a un ambiente desafiante y mercados altamente competitivos. Nos podemos dar cuenta que la raíz del problema es común:

- La visión de la gerencia y la de los empleados cambia de distinta forma (diferentes formas de ver la situación).
- Los gerentes de alto nivel ven en el cambio una oportunidad de fortalecer el negocio, pero para muchos empleados, incluyendo a los gerentes medios, el cambio no es deseado, ni bienvenido. Por el contrario es destructivo y visto como un intruso.



La empresa espera de sus empleados:

- Entusiasmo
- Colaboración
- Actitud
- Motivación
- Aceptación
- Compromiso

¿El entusiasmo se hace parte de este problema con la resistencia al cambio?



¿La aceptación de los empleados contribuye a que el cambio se realice bien?

¿El compromiso que se toma con la empresa en este cambio?

¿Se colabora para que este cambio se realice satisfactoriamente?

¿La actitud que se tiene frente a este cambio, es la más adecuada?

¿La motivación entre jefes y compañeros dentro de la empresa se siente?

Lo que más influye en los empleados, para que se resistan al cambio dentro de una empresa, se debe al poco conocimiento que ellos tienen frente a lo que implica el cambio. Todo esto se produce a la falta de comunicación sincera entre la gerencia y los empleados.

Los Gerentes piensan que son los únicos que hacen parte de la compañía, que por ellos todo funciona; en ningún momento piensan que loscimientos de la compañía lo hacen los empleados

1.2. Podemos tener en cuenta, que “gerenciar” hacia el cambio significa:

Administrar la comunicación en información entre las personas que lideran el esfuerzo de cambio. Porque si esto no impera como parte de este proceso, el chisme o el Rumor llenan el vacío, que usualmente es mucho peor y más negativo que la realidad.

Hipótesis:

La resistencia al cambio de los empleados se debe a la falta de Comunicación e información por parte de las directivas hacia sus Empleados. El éxito de las empresas estuvo definido en el siglo anterior por la clara definición de las funciones, la especialización de las tareas y el control, entre otros.

El entorno actual caracterizado principalmente por la rapidez de los cambios, los grandes niveles de incertidumbre y el recrudescimiento de la competencia en los mercados, impone a las empresas una mejora en su gestión de cambio. Debido a que hay que afrontar situaciones distintas a las que acontecían hasta ahora, las empresas deberán cambiar la forma de afrontarlas.

Por ello, se requieren estrategias creativas y adecuadas que contribuyan tanto al beneficio de la persona como de la organización. Las herramientas tradicionales de gestión del cambio no son efectivas. La respuesta está en cambiar nuestra percepción del cambio y de su gestión.



Solo las empresas que logren adaptarse al nuevo entorno de una forma flexible, lograrán sobrevivir y ser exitosas.

Podemos identificar cuatro elementos dentro de una organización a tener en cuenta ante el cambio:

- Estructura
- Personas
- Tareas
- Tecnologías

El cambio de uno de los componentes siempre afectara a los demás. Aunque en una organización estos elementos estén aparentemente bien definidos, hay una serie de factores externos que puedan afectarlos. De los planteamientos anteriores se deduce la importancia que tiene el entorno para las empresas actuales. Es necesario entonces, considerar cuáles son los principales cambios que han afectado al entorno en los últimos años:

- Grandes avances de la tecnología
- Entorno económico
- Globalización
- Entorno social
- Entorno político

Se han observado algunos factores críticos que influyen en el comportamiento de los empleados, que hace que la cultura avance o se atrase como son:

Actitud: Disposición de ánimo que toma o manifiesta cada persona ante un evento, lo cual conduce a que marchen bien o mal las cosas u operaciones que se estén realizando. Esta actitud es influenciada por varias causas como son: trato, estado anímico, sueldo, entre otras. En muchos casos es pésima, siempre buscan un culpable para salir bien ante cualquier situación.

Motivación: Es el incentivo que tienen las personas para realizar cualquier labor encomendada, como son: bonificaciones, mejor remuneración en el sueldo, etc.

Compromiso: Es la forma como cada persona toma la labor a realizar, es colocarse la camiseta.



Disponibilidad: Tiempo que tiene cada persona para realizar su labor.

Se puede notar que la mayor responsabilidad para el cambio las tienen las directivas, ya que ellas tienen un gran compromiso para con los empleados. Los gerentes en todos los niveles deben aprender a ver la situación desde otro ángulo. Se debe motivar a los empleados para que estos colaboren y participen del cambio. Permitir que participen del cambio con ideas o soluciones que puedan servir para mejorar procesos que en algún momento no funcionan bien dentro de la compañía.

La Gerencia debe propiciar el enriquecimiento de los empleados como SERES HUMANOS, esto se logra incorporando una serie de valores, sentimientos, manifestaciones culturales para disponer el ánimo individual y colectivo hacia el proceso de mejoramiento.

Se debe tener una excelente comunicación, por parte de las directivas hacia las dependencias o áreas de la empresa, para que los rumores no degeneren los procesos, estados anímicos que en ese momento se esté dando. Otorgar una buena capacitación al personal, para que este conozca bien el manejo del nuevo proceso que manejará la empresa.

Toda persona desea ser apreciada

Nunca dejamos de experimentar esta necesidad e incluso cuando parecemos ser independientes y autosuficientes; lo cierto es que necesitamos sentirnos valorados por los demás.

1.3. Crisis

La crisis supone la ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, lo cual es crucial para la supervivencia. Se pueden asumir dos actitudes:

- a) Actitud pasiva: Se padece la crisis sin intentar la reversión o modificación del fenómeno.
- b) Actitud activa: asumir el análisis y la reflexión de los fenómenos. Iniciar un proceso de observación que permita elaborar las ansiedades que se reactivan ante situaciones de crisis.

En un contexto de crisis se deberá mantener fundamentalmente vínculos de confianza entre los miembros de la organización, un buen liderazgo y una ética profesional. La crisis es la consecuencia de una modificación inesperada, provocando un estado de desequilibrio e incertidumbre. La crisis se desencadena por una sucesión de cambios que compromete el campo de las interacciones de la organización.



Para producirse una crisis confluyen factores externos y factores internos a la organización. El impacto externo moviliza ciertas dimensiones internas del sistema organizacional, produciendo la emergencia de conflictos que antes permanecían latentes.

Los cambios nos provocan crisis, tipos de cambios que experimentamos:

- 1) Cambios incrementales o de sustitución: no implican una revisión profunda del sistema y están referidos a nuevas formas de enfrentar las necesidades o intenciones establecidas.
- 2) Cambios que implican crecimiento: incorporación gradual de experiencias en el marco de los propósitos del sistema, aportando mayor riqueza y complejidad.
- 3) Cambios que implican pérdidas actuales o futuras, representando una crisis de discontinuidad. Son profundamente perturbadoras del sistema individual y organizacional.
- 4) Los cambios externos influyen en la organización, pero los límites de ésta, al señalar un espacio propio, hace que la organización pueda seguir siendo la misma.
- 5) Si los cambios contextuales son muy bruscos e intensos, pueden desdibujar los límites de la misma organización, lo que repercute en la identidad y pertenecía de sus miembros. Su espacio protegido se ve amenazado.
- 6) Deberá focalizar en el manejo de los límites en la relación con el contexto en beneficio de la propia organización

1.4. Liderazgo y Trabajo en Equipo

Definición de Liderazgo

Es Una persona Visionaria y responsable que tú eliges seguir, para ir a un lugar en donde no irías por ti mismo. Diversos estudios revelan que la mayoría de los escritores sobre administración están de acuerdo en que Liderazgo es el proceso de INFLUIR en las actividades de individuos o grupos en un esfuerzo de lograr las metas en una situación dada.

Un Líder es mejor:

Cuando la gente casi no nota que existe, y no tan bueno cuando la gente lo obedece y aclama.

De un buen líder que habla poco, cuando su trabajo está terminado y su objetivo alcanzado, la gente dirá: “Lo hicimos nosotros”.



Durante las últimas décadas, los practicantes y autores en el campo de la administración se han dedicado a investigar el mejor estilo de liderazgo que resulte exitoso en la mayoría de situaciones, sin embargo, la evidencia de la investigación indica claramente que no existe un método único de Liderazgo.

Los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades de su propio ambiente.

El éxito del liderazgo está en función del líder, del seguidor o colaborador y otras situaciones variables. Hacen que las personas efectúen mucho más de lo que ellas mismas esperan poder hacer.

Crea una visión y lleva a su equipo hacia sus metas. Es un maestro, un formador de personas, un inspirador de mujeres y hombres que generan sus propias visiones y motivaciones. Es un administrador de energías y recursos que se enfoca a los Procesos Humanos Superiores como son: la entrega, la pasión por lo que se hace, la lealtad, la autoestima, la colaboración y solidaridad, la trascendencia, el sentido de trabajo y de la vida y el desarrollo personal dentro del desarrollo comunitario.

Aptitudes, conocimientos, herramientas y habilidades para desarrollar la tarea encomendada tanto desde el punto de vista técnico como humano.

- Capacidad de reflexión, de introspección y de análisis.
- Posee habilidades sociales.
- Alta capacidad de respeto, aprecio y apoyo.
- Influencia positiva.

Uso y restricciones del Poder

El poder es un factor inherente a la relación entre dos o más personas y está siempre implícito cuando los individuos interactúan.

De manera constante estamos conscientes de la estructura del poder en nuestras relaciones con los demás: ¿Quién lleva la batuta?, ¿Quién cede?, ¿Quién puede dar órdenes a quién?

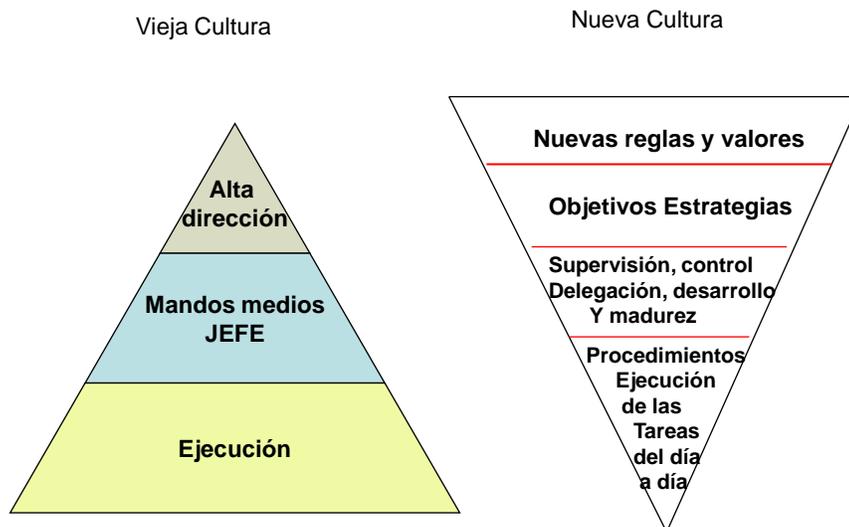


Introducción

| Vieja Cultura | | Nueva cultura |
|----------------------------|----------------|----------------------------|
| Administración reactiva | | A.P.O |
| Jefe autoritario | | Líder integrador |
| Empleados reactivos | | Empleados Proactivos |
| Trabajo rutinario aburrido | | Trabajo innovador creativo |
| | entorno | |
| Estático | | Dinámico |
| | cliente | |
| Nula satisfacción | | Total satisfacción |

Orden y Disciplina





1.5. Líder para el Futuro

Preparación del líder para el futuro

Los líderes deberán prepararse para hacer frente al futuro si desea adoptar el rol de líder en este siglo, que demanda compromiso, pasión y responsabilidad:

Lección 1: El líder deberá enfocarse de forma decidida para encontrar, reconocer y asegurar el futuro. “Son muy pocas las corporaciones capaces de participar en las nuevas tecnologías, porque están ciegas manejando sus negocios de todos los días”.

Lección 2: El líder deberá atender los cambios de paradigmas para comprender su naturaleza y dar respuesta a las ideas revolucionarias antes de que se necesiten

Lección 3: Pequeñas acciones pueden determinar un gran cambio en la organización, sin importar el nivel en el que te encuentres

Lección 4: Revisar el estilo de liderazgo para elegir y que logre un profundo impacto en la productividad de los colaboradores



Lección 5: Crear la visión compartida para construir puentes sólidos, hechos con pasión, compromiso y responsabilidad.

1.6. Enfoque sobre liderazgo y sus implicaciones

Breve Desarrollo Histórico del Liderazgo

Principales Teorías:

Teoría de Rasgos: (principios del siglo) El Líder “ES”

Teoría Conductual: El Líder se “Hace”. Famosas escuelas de Relaciones Humanas (Elton Mayo, Skenner, Maslow, Douglas Mc. Gregor)

Teoría Situacional Globaliza (Paul Hersey y Ken Blanchard).

Teoría Visionaria Sentido al Ser (J. Barker, Tom Peters)

Teoría Transformacional En base a principios y valores (S. Covey)

El liderazgo y la Madurez de los colaboradores

Las dos variables fundamentales de la madurez son:

LA CAPACIDAD: Se refiere a la habilidad para asumir la responsabilidad y el conocimiento técnico para desempeñar en una forma adecuada sus funciones educación y experiencia.

LA MOTIVACIÓN: Es el impulso personal para realizar una tarea y la voluntad por asumir una responsabilidad.

La madurez de los colaboradores la podemos clasificar de la siguiente manera

| Nivel de madurez | Estilo de Liderazgo requerido |
|--------------------------|-------------------------------|
| Madurez baja M1 | E1 (Liderazgo Directivo) |
| Madurez moderada M2 | E2 (liderazgo Consultivo) |
| Madurez Moderada alta M3 | E3 (Liderazgo Apoyador) |
| Madurez Alta M4 | E4 (liderazgo Delegativo) |



1.7. Once mandamientos del Gerente del siglo XXI

- 1.- No juegue con las reglas de la competencia dominantes de su industria: Hay que crear nuestras propias reglas y hacer que otros nos sigan.
- 2.- Innovar o Morir: desarrollar estrategias y mecanismos para promover innovaciones consistentes.
- 3.- Vuelva a examinar a su empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego apalánquelos los más que pueda: Algunas veces el valor escondido está dentro de la empresa; otras, fuera de ellas.
- 4.- Desarrollo de la inclinación por la velocidad y la acción en su empresa: llevar los planes a la práctica lo más rápido posible.
- 5.- Sea proactivo y experimental: hoy en día no hay que esperar que las oportunidades lleguen a la puerta, ahora hay que salir y hacer que las cosas sucedan.
- 6.- Rompa barreras: Las compañías virtuales del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan a la gente, departamentos y disciplinas.
- 7.- Emplea toda tu gente y todas sus capacidades todo el tiempo: “facultar” al recurso humano, darle autoridad y recursos a su gente más cercana a la acción y permitirles ejercer dicha autoridad para actuar.
- 8.- Globalice tanto su perspectiva como las bases del conocimiento: Las compañías deben desarrollar un nivel sin precedentes de capacidad global para sr competitivos en sus mercados.
- 9.- Admita que la revolución eco-industrial esta sobre nosotros: Las empresas de vanguardia han hecho de la influencia sobre el medio ambiente una poderosa arma de competencia.
- 10.- Haga del aprendizaje organizacional una religión de la empresa: Capacidad para aprender más rápido y mejor que sus competidores, antes de que su competencia imite su innovación reciente.



11.- Desarrolle herramientas estratégicas para medir su desempeño: Hay que concentrarse en factores de cambio estratégicos, aquellos que revelan la dinámica fundamental de su negocio, lo que realmente impulsará a su empresa al éxito en el futuro.

1.8. Reequilibrar el papel del Gerente.

Los siete retos empresariales más significativos a los que se enfrentan las organizaciones hoy en día.

- Crear y manejar una organización eficaz de interés en el cliente.
- Hacer preparativos para llegar a ser un competidor global eficaz.
- Competir de modo rentable con proveedores de productos y servicios a bajo precio.
- Evolucionar un entorno de beneficio por reducción de costos hacia uno de crecimiento de ingresos.
- Emplear la nueva informática de forma eficaz.
- Atraer, desarrollar y mantener el mejor talento humano.
- Operar a escala provincial, nacional, regional, global.

1.9. Características de la función Gerencial.

Todo ejecutivo debe poseer ciertas características que son indispensables para ejercer un cargo gerencial:

- Capacidad de tomar decisiones: recopila información y utilizar para buscar soluciones alternativas.
- Capacidad para generar motivación: Capaz de incentivar y levantar la moral del empleado, ya que este es el principal elemento para el éxito o fracaso de la empresa.
- Capacidad para enfrentar un problemática: Capaz de estudiar y resolver cualquier situación que se le presenta.
- Capacidad de análisis y síntesis: Capaz de separar y distinguir las partes de un todo, y la capacidad de reunir las artes en conjunto.
- Capacidad de convencimiento: Seguro y claro de lo que hace y dice.
- Conocimiento en el área: Conocimiento del área en el cual se desenvuelve.
- Agilidad mental: Solución de problemas de manera inmediata.
- Capacidad de negociar: Gestionar para alcanzar lo que se persigue.



- Capacidad de generar el trabajo en equipo: Otorgar poder o facultar a su personal para el mejor funcionamiento de la organización.
- Capacidad de innovar: Constantemente introduciendo novedades, nuevas ideas.
- Capacidad de liderazgo: Influir en los seres humanos para que se esfuercen de una forma voluntaria y con entusiasmo en la consecución de los objetivos del grupo.
- Flexibilidad al cambio: Permite adaptaciones necesarias.
- Futuristas: Visión amplia, anticipación de acontecimientos y situaciones futuras.
- Creatividad: Nuevas ideas para la obtención de los resultados esperados.
- Objetividad: Basarse en hechos reales o concretos y no en opiniones subjetivas.
- Dinámico: Capaz de transmitir la energía que posee a los demás miembros de la organización.
- Persuasivo: Inducir el personal a su cargo a realizar las tareas eficientemente.
- Ser proactivo: Ser dinámico y adelantarse a los hechos o situaciones que puedan darse y afectar a la empresa.

2. La Gerencia Visual

La importancia de un Ambiente de calidad en el trabajo se refleja en la motivación, pertenencia y beneficios personales para los Trabajadores dentro de una organización. Adicionalmente y muy importante en los procesos productivos (Empresas), también beneficia a la consecución de resultados. Son muchos ejemplos que podríamos mencionar de Empresas exitosas en el mundo que sustentan su desarrollo en el ambiente en el cual desarrollan sus actividades, la más conocida y exitosa es DISNEYLANDIA.

Cuando Walt Disney pensó en su centro de diversiones, lo imaginó Mejor que los demás en algo sencillo, pero aparentemente difícil de Conseguir:

LIMPIEZA Y CORDIALIDAD.

Los resultados han mostrado que no estaba equivocado. Los aspectos Fundamentales que se manejan en Disneylandia y que logran que tanto Visitantes se sientan felices allí son los siguientes:

- I. Una Atmósfera íntima y amigable
- II. Seguridad para todos
- III. Limpieza como algo inseparable de la seguridad, y
- IV. Preparación para lo peor, o sea, prevención.



La metodología de las 5'S, nació como una respuesta a la necesidad de desarrollar planes de mejoramiento del ambiente de trabajo, integra cinco (algunos tratados consideran 9 o 10) conceptos fundamentales, en torno a los cuales, trabajadores y Empresa pueden lograr las condiciones adecuadas para producir con Calidad bienes y servicios.

Este sistema conformado por cinco pasos, que mediante su verificación logra un mayor orden, eficiencia y disciplina en el lugar de trabajo. Toma su nombre de cinco palabras japonesas que inician con la letra "s" de simple y sencillo: **Seiri** (despejar, retirar todo menos las cosas, con las que se pueda trabajar sin estorbos), **Seiton** (orden, ejecutar actividades una por una; tener un lugar para cada cosa), **Seiso** (limpiar), **Seiketsu** (detallar, corregir todo detalle que indique mala calidad) y **Shitsuke** (continuidad del proceso).

A saber:

| | |
|--------------------|----------|
| Clasificación | Seiri |
| Organización | Seiton |
| Limpieza | Seiso |
| Bienestar personal | Seiketsu |
| Disciplina | Shitsuke |

La calidad empieza por casa, en nuestro sitio de trabajo. Una de las necesidades de los seres humanos es disponer de espacios y entornos adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades de su vida, una de las cuales es el trabajo; la carencia de estos espacios produce insatisfacción o pobreza de ambiente. Por eso hay sitios para comer, dormir, para divertirse, para estudiar y los hay para realizar diferentes trabajos.

Las 5'S son una metodología que hace énfasis en ciertos comportamientos que permiten un ambiente de trabajo limpio, ordenado y agradable

Las 5'S y la Administración de las organizaciones.

La Dirección debe comprender el amplio beneficios que las 5'S conseguiría para las plantas productivas, oficinas y la propia vida de las personas que trabajan en la organización.



- Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina; los empleados con autodisciplina están siempre participando en las 5'S, asumen un interés real en el kaizen (Mejoramiento continuo) y se puede confiar en su respeto a las normas y políticas de la organización.
- Señala oportunidades de mejoras, tales como productos defectuosos y excedentes de inventario.
- Reduce el movimiento innecesario y el trabajo agotador.
- Permite que se identifiquen visualmente y, por tanto, que se solucionen los problemas relacionados con escasez de materiales, líneas desbalanceadas, averías en las máquinas y demoras en las entregas.
- Hace visibles los problemas de calidad.
- Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- Reduce los accidentes industriales mediante la eliminación ambientes inadecuados y operaciones inseguras.
- Empoderamiento del colaborador con su puesto de trabajo.
- El bajo costo que implica su puesta en marcha.
- Incrementos en calidad y productividad.

La actividad de las cinco 5's (llamado también housekeeping), más los análisis y eliminación del *muda* (desperdicio, actividad que no agrega valor), son los pilares fundamentales del *gemba kaizen* (o mejoramiento continuo en el lugar del trabajo).

2.1. SEIRI - CLASIFICAR

Seiri o clasificar significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

Frecuentemente nos "llenamos" de elementos, herramientas, cajas con productos, carros, útiles y elementos personales y nos cuesta trabajo pensar en la posibilidad de realizar el trabajo sin estos elementos. Buscamos tener al rededor elementos o componentes pensando que nos harán falta para nuestro próximo trabajo. Con este pensamiento creamos verdaderos stocks reducidos en proceso que molestan, quitan espacio y estorban. Estos elementos perjudican el control visual del trabajo, impiden la circulación por las áreas de trabajo, induce a cometer errores en el manejo de materias primas y en numerosas oportunidades pueden generar accidentes en el trabajo.

Beneficios

- Se pueden utilizar los lugares que se despejan
- Se elimina el exceso de herramientas, gavetas, etc.
- Se descartan los elementos obsoletos, controlándose así su tiempo de vida útil.



- Se descartan partes de repuesto de modelos viejos
- Se pueden usar componentes a tiempo
- Se elimina el exceso de tiempos en los inventarios
- Se evitan el almacenamiento excesivo y movimientos de personal
- Se elimina el despilfarro.

Criterios de selección y Clasificación

Para análisis de determinar qué elementos son los necesarios o no, podemos empezar a clasificarlos por:

Artículos:

- Deteriorados
- Poco funcionales
- Obsoletos
- Caducos
- Descompuestos, rotos
- Peligrosos

Otros criterios de clasificación

Se puede eliminar la documentación que tenga más de 5 años, salvo la que puede servir de estadísticas, teniendo la precaución de conservar la información de la manera más sintetizada posible (electrónica) es posible deshacerse de elementos que no se han utilizado en 2 años o de lo que tenga seguridad que no va a utilizar en los siguientes 3 años quizás el costo de tener almacenado sea mayor que volverlo adquirir.

Procedimiento



Existen varias alternativas y métodos de clasificación, una de las más sencillas y usadas es:

Identifique si los artículos o materiales a clasificar se usan con la siguiente frecuencia:

- a) Si se usa a cada momento, si se usa todos los días o se usa todas las semanas

Ubíquelo en la oficina

O Ubíquelo sobre el escritorio

- b) Si se usa una vez a 1 mes

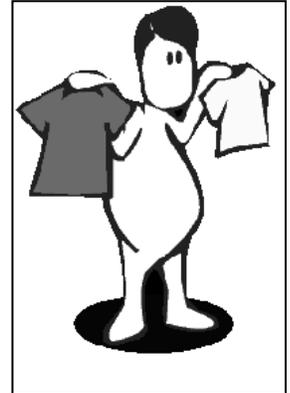
Ubíquelo cerca al sitio de trabajo

- c) Si se usa cada tres meses o se usa esporádicamente

Ubíquelo en la bodega

- d) Lo que no es necesarios

Descártelo



2.2. Seiton – Ordenar

Seiton consiste en organizar los elementos que hemos clasificado como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad. Aplicar Seiton en mantenimiento tiene que ver con la mejora de la visualización de los elementos de las máquinas e instalaciones industriales.

Para esta metodología, organizarse es tener una disposición y una ubicación de cualquier elemento, de tal manera que esté listo para que cualquiera lo pueda usar en el momento que lo necesite.

No siempre es así, quizás las cosas estén, pero ¿Dónde?

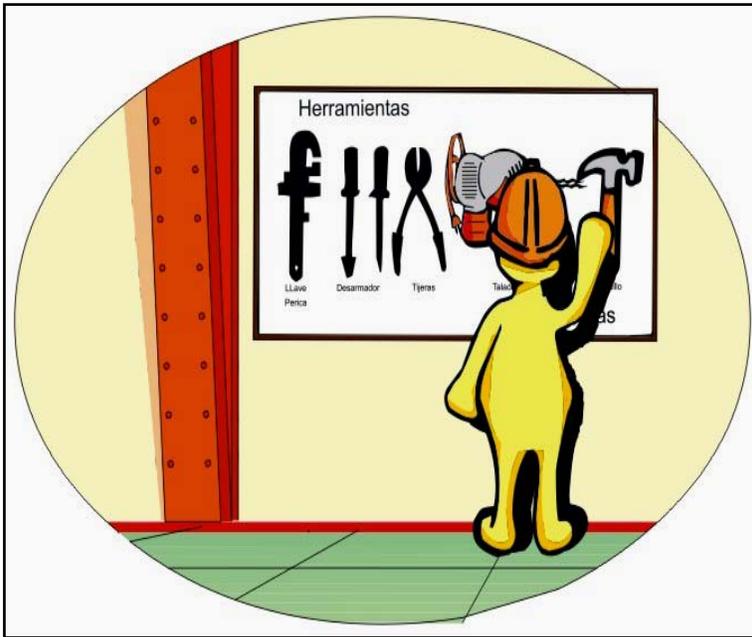


Es posible que en ciertas áreas de la empresa existan estándares de organización (como ordenar las herramientas, normas de archivo, instrucciones sobre ubicación de materia prima o partes); si no existen, es recomendable proponerlos.

Algunos ejemplos son los siguientes:

- Ordenar los artículos mediante claves alfanuméricas o numéricas.
- Determinar los lugares de almacenamiento por períodos de utilización: a la mano lo que se utilice diariamente, luego lo de uso semanal, mensual, anual.
- Por características como tamaño, color, funcionamiento, información que brindan u otras.
- También se pueden combinar métodos:
- Ordenar primero por características y luego por claves, como el caso de latas de sustancias químicas, donde se acomodan primero los pigmentos y luego se ordenan los distintos tipos por claves.
- O primero por utilización y luego por características, como sería el caso de artículos de papelería, donde dejamos en el escritorio los de uso diario y los acomodamos en él según sus características, por ejemplo, plumas, lápices, grapadora...etc.





Procedimiento

- Defina una nomenclatura para cada clase de elementos
- Decida sitios de ubicación: cada cosa en su lugar
- Decida como va a guardar, teniendo en cuenta lo siguiente:
 - o Fácil de guardar
 - o Fácil de identificar donde está
 - o Fácil de sacar
 - o Lo que esta primero es lo primero que sale
 - o Fácil de reponer
 - o Fácil de volver a su ubicación original

Recomendación: “un elemento es lo mejor”

- ✓ Una herramienta, un formato, una máquina
- ✓ Una hora de reunión, una hora de conferencia
- ✓ Un día de actividad, un día de reuniones
- ✓ Una hoja de papel.

Finalmente,

Ordenar y sistematizar no es solo el acto de establecer estándares; es necesario actuar permanentemente de conformidad con ello y de esta manera, hacer de los cambios positivos, una realidad constante.

Si se establecen lugares de ubicación de algunos elementos, cada usuario deberá colocar en su justo lugar el artículo que tomó al terminar de utilizarlo.

2.3. SEISO – LIMPIAR

Seiso significa eliminar el polvo y suciedad de todos los elementos de una fábrica. Desde el punto de vista del TPM (mantenimiento Productivo Total), Seiso implica inspeccionar el equipo durante el proceso de limpieza. Se identifican problemas de escapes, averías, fallos o cualquier tipo en el sistema productivo.

La limpieza se relaciona estrechamente con el buen funcionamiento de los equipos y la habilidad para producir artículos de calidad. La limpieza implica no únicamente mantener los equipos dentro de una estética agradable permanentemente. Seiso implica un pensamiento superior a limpiar. Exige que realicemos un trabajo creativo de identificación de las fuentes de suciedad y contaminación para tomar acciones de raíz para su eliminación, de lo contrario, sería imposible mantener limpio y en buen



estado el área de trabajo. Se trata de evitar que la suciedad, el polvo, y las limaduras se acumulen en el lugar de trabajo.

Una interpretación más ambiciosa se refiere no solo a eliminar el polvo y suciedad, sino a lograr que los operarios apoyen las tareas de mantenimiento específico de maquinaria, insumos, herramientas o instrumentos, con una programación acorde con las mayores exigencias de operación, de tal manera que puedan eliminar desperdicios, sobrecargas irrazonables y problemas de variación que se hayan observado en sus talleres.

Procedimiento

- Saque polvo y suciedad de los sitios de trabajo: pisos paredes, techos, ventanas, cajones, estantes y maquinaria que use durante las operaciones diarias.
- Asee el taller y el equipo después de su uso.
- Limpie con un trapo cualquier suciedad en las herramientas, instrumentos o aparatos, antes y después de su uso, y verifique su funcionalidad.
- Si durante el proceso de limpieza encuentra cualquier desorden o desarreglo anormal, o condiciones indeseables, identifique las causas principales y establezca acciones preventivas para evitar su recurrencia.
- Establezca su propio programa de limpieza, diario y periódico, con un cuadro de tareas para cada lugar específico.
- Limpiar lo que se va a utilizar antes de empezar a trabajar.
- Antes de salir, dejar todo tan ordenado y limpio como se quiere encontrar al día siguiente: colocar cada cosa en su sitio.
- Utilizar los sitios y recipientes indicados para tirar desperdicios, envases, colillas, etc.
- Hacer de los puntos anteriores un hábito: limpieza en nuestro propio sitio de trabajo, en la maquinaria o equipo que se esté utilizando, en nuestro departamento, sección y en nuestra empresa.



2.4. Bienestar personal Seiketsu

El bienestar personal es el estado en el que la persona pueda desarrollar de manera fácil y cómoda todas sus funciones. Consiste en mantener la “limpieza” mental y física en cada empleado, medidas de sanidad pública y condiciones de trabajo sin contaminación.

El bienestar de las personas hace referencia a:

Salud física, salud mental, facilidades y servicios para desarrollar adecuadamente su trabajo.

Una persona enferma no puede trabajar. Sitios de trabajo malsanos no contribuyen a la buena salud de quienes laboran.

Podemos tener un mejor ambiente si consideramos los siguientes aspectos relacionado con los empleados:

- Aseo y arreglo adecuados (baño diario, afeitada)
- Ropa limpia y propia para el trabajo
- No abusar de alcohol, tabaco, otras
- Alimentación balanceada y en condiciones higiénicas
- Posturas adecuadas en el trabajo
- Descanso adecuado: sueño suficiente, cambio de rutina
- Actitud positiva hacia el trabajo, haciendo del desempeño laboral un medio de satisfacción personal
- Actitud equilibrada en relación con los problemas personales y de trabajo.
- Visita al médico cuando se requiera y, de preferencia, periódicamente como medida preventiva.
- Vida equilibrada con deportes, capacitación, recreación... todo aquello que contribuya al bienestar personal y apoye la superación física y mental.
- Utilización del equipo de protección y seguridad y cumplimiento de las normas respectivas.



2.5. Disciplina – Shitsuke

La disciplina es el apego a un conjunto de leyes o reglamentos que rigen ya sea a una comunidad, a la empresa o a nuestra propia vida; la disciplina es orden y control personal que se logra a través de un entrenamiento de las facultades mentales, físicas o morales. Su práctica sostenida desarrolla en la persona “disciplinada” un comportamiento “confiable”

Dentro de las 5’S, el concepto de disciplina, autodisciplina o autocontrol se refiere al hecho de que cada empleado mantenga como hábito o costumbre normal, la puesta en práctica de los procedimientos correctos.

Numerosos ejemplos nos comprueban que las personas, empresas y sociedades que tienen éxito, son aquellas que demuestran un alto nivel de disciplina.

Por el contrario, son también numerosos los ejemplos de fracasos personales, profesionales y empresariales por falta de disciplina: se menosprecian o incumplen normas y reglamentos; se incumplen recomendaciones sobre aseo y seguridad, planes de trabajo, agendas en reuniones y programaciones se suelen manejar de una manera caprichosa.

En el campo de la calidad, las mejoras pueden ser esporádicas o fruto de inspiraciones momentáneas, “flores de un solo día”: hoy lo hice bien, mañana lo olvido; hoy cumplí mañana no. La indisciplina implica no sólo el simple hecho de incumplir normas; Significa, además, falta de respeto por los demás y un desconocimiento de las motivaciones humanas y de lo que significa en el ambiente social y empresarial la confiabilidad” en la persona y en su trabajo.

Un ambiente de calidad no puede lograrse sin disciplina; ésta, puede desarrollarse a partir de los siguientes aspectos:

- ↳ Profundizar en lo que significa un adecuado comportamiento humano
- ↳ Comprender el concepto de empatía, como la capacidad de imaginarse a uno mismo en la situación del otro....., seguridad, puntualidad, aseo, etc.
- ↳ Aplicar el concepto de satisfacción del cliente interno, lo que significa entregar de la manera esperada, los productos que requiera cada una de las partes del proceso.
- ↳ Desarrollar compañerismo en el trabajo: enseñar, compartir información, colaborar....
- ↳ Ser en términos generales un ser humano integral



Procedimiento útil para promover disciplina:

Establezca procedimientos estándares de operación, lo cual debe seguir todo empleado. Prepare materiales didácticos o eventos de instrucción, sencillos y prácticos, que se den a través de medios masivos escritos o audiovisuales, no necesariamente para una lectura formal sino del tipo de material que instruye con solo echarle una mirada. Llegue a cada empleado involucrado, con la técnica del “aprender haciendo”

- Muéstrelle como hacer
- Deje que lo haga
- Repita hasta que haya comprensión total

Facilite las condiciones para que cada empleado ponga en práctica lo aprendido.

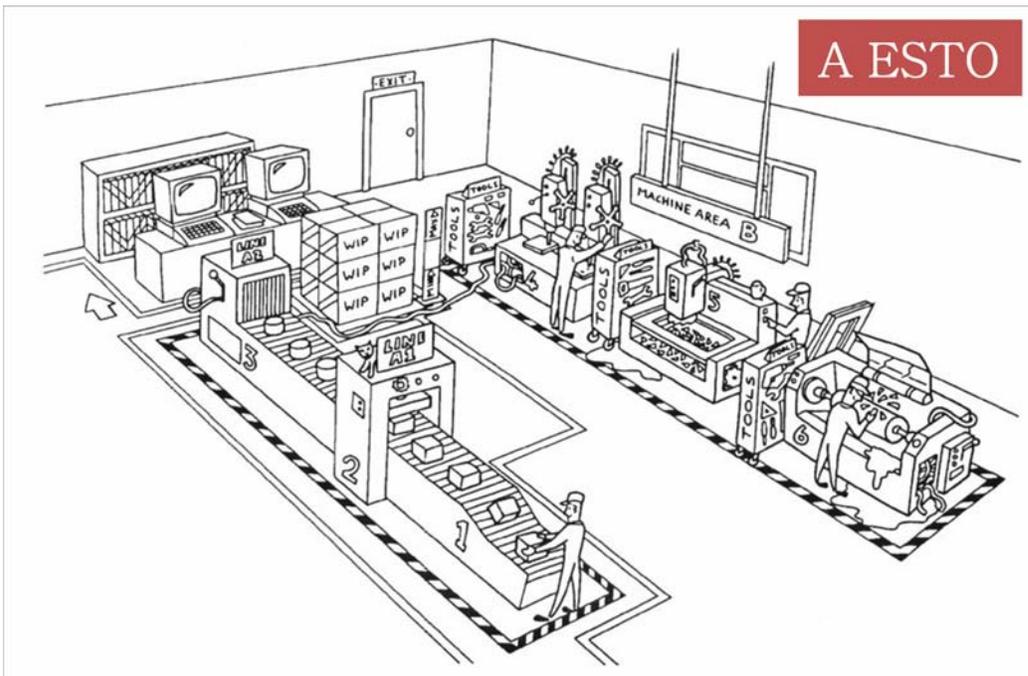
Si no se actúa correctamente, corrija en el mismo puesto de trabajo mientras explica por qué no se hace así.

Enseñe, fundamentalmente con su ejemplo





DE ESTO



A ESTO

Algunos autores, y varias experiencias sugieren la aplicación de herramientas adicionales a las 5 primeras “S”, y hoy hablamos de 10’S



2.6. Constancia 6'S SHIKARI

La constancia es la capacidad de permanecer en algo (resoluciones y propósitos), de manera firme e inquebrantable.

Ser constante en una actividad o actitud positiva, desarrolla hábitos benéficos, que van mejorando los resultados de cada persona o de la empresa en general

Desafortunadamente, es muy frecuente ver en nuestras empresas actitudes emotivas de compromiso inicial con los cambios, que se apagan con el tiempo o con las dificultades; es así que pueden encontrarse numerosos ejemplos de inconstancia en la vida laboral, con perjuicios grandes para la competitividad y el logro de la calidad.

Quienes adquieren el hábito de planear y controlar permanentemente el trabajo, obtienen el éxito; quienes consideran que los planes y las formas de control son buenos únicamente en el papel, fracasan. Quienes hacen de la limpieza, el orden y la puntualidad, formas permanentes de vida, cosechan los resultados de esas actitudes; al contrario, quienes piensan que solo son modas pasajeras o normas que se cumplen transitoriamente y por obligación, mantendrán hábitos impropios de vida y de trabajo.

La inconstancia ocasiona numerosos perjuicios:

- Pérdida de tiempo, esfuerzos y recursos
- Pérdida de la concentración
- Imposibilidad de mantener ideas y de concretar hechos
- Dificultad para la obtención de resultados satisfactorios
- Sentimientos de descontento e insatisfacción

Insistir una y otra vez en algo, nos conduce a obtener resultados que de otra forma no nos hubiera sido posible conseguir. Y esto es valioso para la persona y para la empresa. Insistir, insistir, no suspender. Y los resultados se verán: el ambiente será más agradable y más sano, tendremos mejores hábitos de trabajo y de vida, los productos y los servicios serán de mejor calidad, la imagen de la empresa mejorará, los rendimientos serán mayores, la empresa permanecerá en el mercado. La constancia hace que el esfuerzo se convierta en una espiral ascendente incontenible.

2.7. Compromiso 7'S SHITSUKOKU

El compromiso es una obligación contraída; es una palabra dada o empeñada con una idea, con alguna tarea, con alguien o con algo



La disciplina y la constancia tienen un compañero inseparable: el compromiso. Este implica la adhesión firme a los propósitos que se han hecho; es una perseverancia que nace del convencimiento. La persona comprometida demuestra persistencia en el logro de sus fines.

Se puede ser constante y disciplinado en una tarea y, sin embargo, no estar comprometido con ella, no estar realmente convencido de sus bondades y de su necesidad; de este modo se obtendrán algunos resultados, pero no existirá el entusiasmo evidente ni el ejemplo claro para imitar.

Compromiso es entusiasmo; y éste es el motor de la vida. Dentro de la metodología de las 9S, el compromiso se manifiesta cuando se mantiene una actitud positiva y flexible hacia los cambios, se simpatiza con ellos y se transmite el empeño firme de hacer bien las cosas.

Por consiguiente, tanto la empresa como los empleados juegan papeles importantes para asumir el compromiso de realizar una mejora continua en el ambiente de trabajo:

La EMPRESA, brindando condiciones adecuadas de trabajo, creando espacios de participación para los empleados y mostrando una actitud abierta, de confianza y de reconocimiento al trabajo hecho o a las innovaciones

Los EMPLEADOS, entendiendo la necesidad de los cambios, participando, innovando y contribuyendo en la mejora del ambiente, de los métodos de trabajo y de los bienes o servicios que la empresa ofrezca a sus clientes.

2.8. Coordinación 8'S SEISHOO

La coordinación significa realizar las cosas de una manera metódica y ordenada, de común acuerdo con los demás involucrados en la misma tarea. Es reunir esfuerzos tendientes al logro de un objetivo determinado.

Para la metodología que nos ocupa, la coordinación se refiere al hecho de en la mejora del ambiente de trabajo debemos participar todos, al mismo tiempo, con los mismos propósitos y con el mismo ritmo.

Es como si estuviera cantando al unísono una misma melodía o si se estuviera jugando en equipo con la intención de ganar. Cualquiera que desentone o haga una jugada personal puede echar a perder la melodía o provocar la pérdida del partido.

Si una persona deja colillas por doquier.....

Los demás se sentirán impulsados a hacerlo.



Si se entrega un producto con calidad deficiente....

Los demás pensarán que eso esto lo que se puede dar.

Si una empresa contamina.....

Las demás pensarán que es innecesario el control de la basura.

Desafortunadamente son numerosos los casos que no existe acuerdo en cumplir lo acordado.

Normas que nadie cumple, propósitos que no se transforman en realidad, Intenciones que no se materializan, muchos letreros que no se toman en cuenta.

Por lo anterior, es importante considerar las siguientes recomendaciones:

- Ser congruente con lo que se predica, ... hacer lo que se dice
- Lograr la vinculación de todo el personal en las tareas de mejoramiento del ambiente: desde la alta dirección hasta los niveles de operación.
- Tener decisión y constancia.
- Trabajar en los cambios con la intención de que el equipo va a “triunfar”.

2.9. Estandarización 9'S SEIDO

- Estandarización es regularizar, normalizar o fijar especificaciones sobre algo, a través de normas, procedimientos o Reglamentos
- Para lograr que los esfuerzos para mejorar el ambiente de trabajo sean perdurables, es necesario que la acción sea:
 - simultanea, y se sincronicen los esfuerzos.
- Y ello puede lograrse de manera permanente si hay un procedimiento o una norma que INSTITUCIONALICE los cambios positivos.
- Muchos esfuerzos individuales que se pierden producen frustración, y se debe a la falta de normalización.
- Las normas y reglamentos pueden contener mecanismos para la participación de todos.





Donde prefiere trabajar



2.10. Hábitos 10'S Shukan

Nos toca hablar de los Hábitos.

Los Humildes, los valientes y los <grandes> que nos enseñan que el liderazgo no es una posición, sino una elección. Stephen Covey.

Ser efectivos como individuo y como organizaciones ya no es una alternativa en el mundo de hoy, es imprescindible para entrar en el terreno de juego. Pero sobrevivir, prosperar, innovar, sobresalir y liderar en esta nueva realidad nos exigirá aumentar la efectividad e ir más allá de ella. Esta nueva era exige y necesita grandeza. Exige y necesita realización, un desempeño apasionado y una contribución importante que se encuentra en un plano o dimensión diferente. Son de una clase diferente, de la misma forma que la importancia difiere del éxito en calidad, no en cantidad. Aprovechar los niveles más elevados del genio y de la motivación del ser humano –lo que podríamos llamar voz- exige un nuevo esquema mental, un nuevo esquema de habilidades, un nuevo conjunto de herramientas...un nuevo hábito mental.

Presentaremos un video del autor Stephen R. Covey, sobre los 7 hábitos de las Personas altamente efectivas.

2.11. El mensaje final de las 5'S

Esta técnica japonesa de administración alude a la facultad de simplificar. El hecho de que se produzcan artículos de alta tecnología no significa que el hombre esté cambiando hacia mentes más intrincadas con nuevos poderes; lo que significa es que ha encontrado cómo simplificar lo que antes parecía complejo y, una vez simple, se vuelve fácil (*yin – yang*).

Las 5'S no son una moda, ni el programa del mes, sino una conducta de vida diaria. Kaizen hace frente a la resistencia de las personas al cambio, el primer paso consiste en preparar mentalmente a los empleados para que acepten las 5'S antes de dar comienzo a la campaña. Como un aspecto preliminar al esfuerzo de las 5'S, debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía implícita en las 5'S y sus beneficios:

- Creando ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- Revitalizando el gemba y mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- Eliminando las diversas clases de desperdicios, minimizando la necesidad de buscar herramientas, haciendo más fácil el trabajo de los operadores, reduciendo el trabajo físicamente agotador y liberando espacio.



Una vez comprendidos estos beneficios y asegurándose de que los empleados también los han entendido, la gerencia puede seguir adelante con el proyecto Kaizen.

3. Capacitación y Entrenamiento

3.1 Definamos y diferenciamos estas actividades

Capacitación

- Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo formas de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- Por lo tanto debe ser una trasmisión de conocimientos y habilidades:
 - Organizada
 - Planificada
 - evaluable

Entrenamiento

- Proceso de aprendizaje en el que se obtienen habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar. Implica:
 - Transmisión de información
 - Desarrollo de habilidades
 - Desarrollo o modificación de actitudes
 - Desarrollo de conceptos.



- La función de capacitación debe estar ***alineado con la estrategia*** de la organización. Por lo tanto los planes deben estar diseñados con este propósito.
- Los responsables de estos procesos, la Gerencia y Administración de las organizaciones deben tener habilidades y ciertas capacidades como la ***adaptabilidad al cambio o la capacidad para comprender a los demás que*** serán más importantes que conocer ciertas rutinas educativas.

3.2 Desafíos de una administración moderna referente a Capacitación:

- Promover la generación de conocimiento y ponerlo a disposición de los actores de la organización.
- Innovar en formación.
- Desarrollar competencias que faciliten el trabajo así como el aprendizaje en entornos virtuales.

Preparar a las personas para:

- Aprender en la acción.
- Predisponerse para la auto instrucción.
- Conducirse efectivamente en contextos de cambio continuo.
- Acceder a la información a través de redes informáticas.
- Seleccionar la información relevante para la toma de decisiones.
- Comunicarse y trabajar productivamente en entornos virtuales.
- Conducirse en entornos multidisciplinarios y multiculturales.
- Ejercer influencia independientemente de las jerarquías.



Es frecuente observar empresas cómo el conocimiento, muchas veces claves para el éxito de la gestión, no circula, se concentra en la cúspide de la organización y se torna inaccesible a quienes lo necesitan para operar.

En tales casos la principal contribución de la Administración consiste en generar sistemas que permitan la fluida circulación, aplicación y revisión del conocimiento con objeto de mejorarlo permanentemente.

3.3. Capacitación y Motivación

Las personas dentro de las organizaciones que reciben capacitación sienten que la empresa los estima y, por lo tanto, les están asignando un salario intangible per muy valioso. Ellos consideran que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensan que son “parte” de la organización.

La Capacitación es una fuente valiosa de motivación. Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre, coadyuva a la felicidad de su hogar. Este colaborador será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.

El desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto tan importante que las empresas enfrentan en este mundo globalizado y competitivo.

La capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les convienen tanto al colaborador como empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas; Como podrá apreciarse la capacitación y desarrollo comienza con una inversión que las empresas deberán poner atención, e invertir más para lograr con eficiencia y rentabilidad mejores logros.

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. No obstante, los



gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad.

Se deben impartir programas diseñados para transmitir información y contenidos relacionados específicamente al puesto de trabajo o para imitar patrones de procedimientos. Los futuristas afirman que el personal requerirá capacitación muchas veces durante toda su vida laboral. La mayoría de las personas disfrutan la capacitación y la consideran útil para su carrera.

La capacitación no sólo es buena para la empresa, sino que también es un buen negocio. Ya a mediados de los años 50, la mitad de las compañías importantes contaban con algún tipo de programa de capacitación. A finales de los años 70, el 75% de las empresas importantes tenían departamentos independientes dedicados exclusivamente a ofrecer una gama completa de programas de capacitación

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación.

No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la primera década del siglo XXI, en términos de reducciones de sus niveles de ventas y muchas ocasiones cierres definitivos, están produciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de formación. Las empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas.

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- Mayor identificación con la cultura organizacional.
- Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- Mayor retorno de la inversión.
- Alta productividad.
- Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- Mejora el desempeño de los colaboradores.
- Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- Reducción de costos.
- Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.



3.4. Métodos de desarrollo de personas dentro del trabajo

- Se realizan al mismo tiempo que las actividades habituales. La más usual es cuando el jefe asume el rol de coach y desarrolla capacidades de sus empleados
 - Coaching
 - Rotación de puestos
 - Asignación a comités
 - Asistente de posiciones de dirección
 - Paneles de gerentes en entrenamiento

3.5. Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo.

Incluyen la participación activa y la experimentación del conocimiento. Los programas deben ser flexibles acordes con la disponibilidad del trabajador y de la organización. El aprendizaje experimental puede resumirse en etapas:

- Experiencia concreta, que trae consigo
- Forma inducida, por el instructor.

Etapa deductiva, donde se relacionan los conocimientos adquiridos con la experiencia concreta aportada al inicio de la actividad aprendizaje experimental

- Cursos formales de capacitación
 - Clásicos cursos hasta los de posgrados pagados por la empresa.
- Lecturas guiadas.
 - Lecturas sugeridas por tutores, mentores, etc.
- Capacitación on line
 - Utilizar el soporte tecnológico, puede ser educación formal



- Seminarios externos.
 - Muchas opciones en el mercado es necesario saber escoger.
- Método de estudio de casos.
 - Se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. No tienen una sola solución permito una discusión mayor.
- Juegos Gerenciales
 - Tienen un propósito de simulación, poner al participante en situaciones simuladas para su formación. Las actividades son conducidas por un instructor experimentado.
- Programa relacionado con universidades.
 - Muy útiles para la formación gerencial,
- Role playing (o entrenamiento a través de simulación), se utiliza para el desarrollo de competencias. Se requiere de una persona entrenada para asumir el rol específico.
- Licencias Sabáticas. Son un tiempo de paga donde la persona se desarrolla a sí misma. Se aplica mucho en la cultura sajona.

3.6. Como iniciar la capacitación por competencias.

- Definir competencias y sus grados, para luego asignarlos a los respectivos puestos de trabajo.
- A partir de las descripciones de los puestos por competencias será factible medir el grado de desarrollo de competencias y hacer un inventario de competencias del personal.
- De la comparación de ambos pasos surgirán las necesidades de desarrollo de competencias.

3.7. Determinar objetivos y necesidades de Formación.

La detección de la necesidades de capacitación puede provenir de diferentes fuentes: de la evaluación de desempeño, de los planes de sucesión, Otra fuente es la aplicación de cuestionarios a los empleados.



Estas necesidades detectadas deben devenir en planes de capacitación concretos y operativos. Cuando se aplican los formularios y cuestionarios, puede ser que la empresa financieramente no pueda cubrir, por tal motivo se deberá priorizar.

3.8. Evaluación de las necesidades de entrenamiento.

- La organización necesita buscar la solución a los problemas de rendimiento del personal. Para encontrarla hay que identificar las áreas con deficiencias de entrenamiento.
- Evaluación de las tareas: una de las más frecuentes causas de necesidades de entrenamiento deriva de la falta de las capacidades necesaria para realizar las tareas, porque el empleado nunca las tuvo o porque las olvidó. En otras ocasiones, la falta de adecuado rendimiento de un área se debe a sistemas inadecuados, un pobre layout de máquinas o equipamiento obsoleto.
- Análisis de las necesidades individuales: en ocasiones, la baja performance de un departamento deviene de incentivos inadecuados para empleados y jefes, desmotivación que afecta la conducta de una o varias personas.

4. Gestión de Procesos

Hoy en día las técnicas más actualizadas en el control de la gestión reservan un lugar especial a los conceptos de actividad y de proceso. El éxito de toda organización depende, cada vez más, de que sus procesos estén alineados con sus estrategias, misión y objetivos.

Detrás del cumplimiento de un objetivo, se encuentra la realización de un conjunto de actividades que a su vez, forman parte de un proceso. Es por ello que el principal punto de análisis en la organización lo constituye, precisamente, la gestión basada en los procesos que la integran.

De ahí que el enfoque de procesos, sea hoy una herramienta tan poderosa por su capacidad de contribuir de forma sostenida a los resultados, siempre que la organización diseñe y estructure sus procesos pensando en sus usuarios.



4.1. Primero definamos ¿Qué es un proceso?

- ❖ *“Conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs en los outputs deseados añadiendo valor”*
- ❖ *“Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”.*

En cada actividad que realizamos utilizamos una serie de materias primas o insumos, desarrollamos acciones y como consecuencia obtenemos un resultado. Estos son los tres componentes básicos de un proceso. No hay producto o servicio que no sea el fruto de un proceso de trabajo.

El proceso puede conceptualizarse como actividades secuenciales interrelacionadas que se llevan a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos, o bien como un grupo de acciones que tienen un propósito común que hace avanzar la organización en alguna forma.

Igualmente, el proceso es la organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos en actividades concebidas para producir un resultado final específico.



Descripción de un proceso



4.2. ¿Por qué una visión en procesos?

Por que las empresas y/o las organizaciones son tan eficientes como lo son sus procesos. La Mayoría de las empresas y las organizaciones que han tomado conciencia de esto han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus nichos de poder y su inercia excesiva ante los cambios, potenciando el concepto del proceso, con un foco común y trabajando con una visión de objetivo en el cliente.

- Históricamente, las organizaciones se han gestionado de acuerdo a principios Tayloristas de división y especialización del trabajo por departamentos o funciones diferenciadas.

Los organigramas establecen la estructura organizativa y designan dichas funciones. Este tipo de diagrama permite definir claramente las relaciones jerárquicas entre los distintos cargos de una organización (cadena de mando). Sin embargo, en un organigrama no se ven reflejados el funcionamiento de la empresa, las responsabilidades, las relaciones con los clientes, los aspectos estratégicos o clave ni los flujos de información y comunicación interna.

Esta visión por departamentos, trajo muchos problemas a las organizaciones debido a:

El establecimiento de objetivos locales o individuales en ocasiones incoherentes y contradictorios con lo que deberían ser los objetivos globales de la organización.

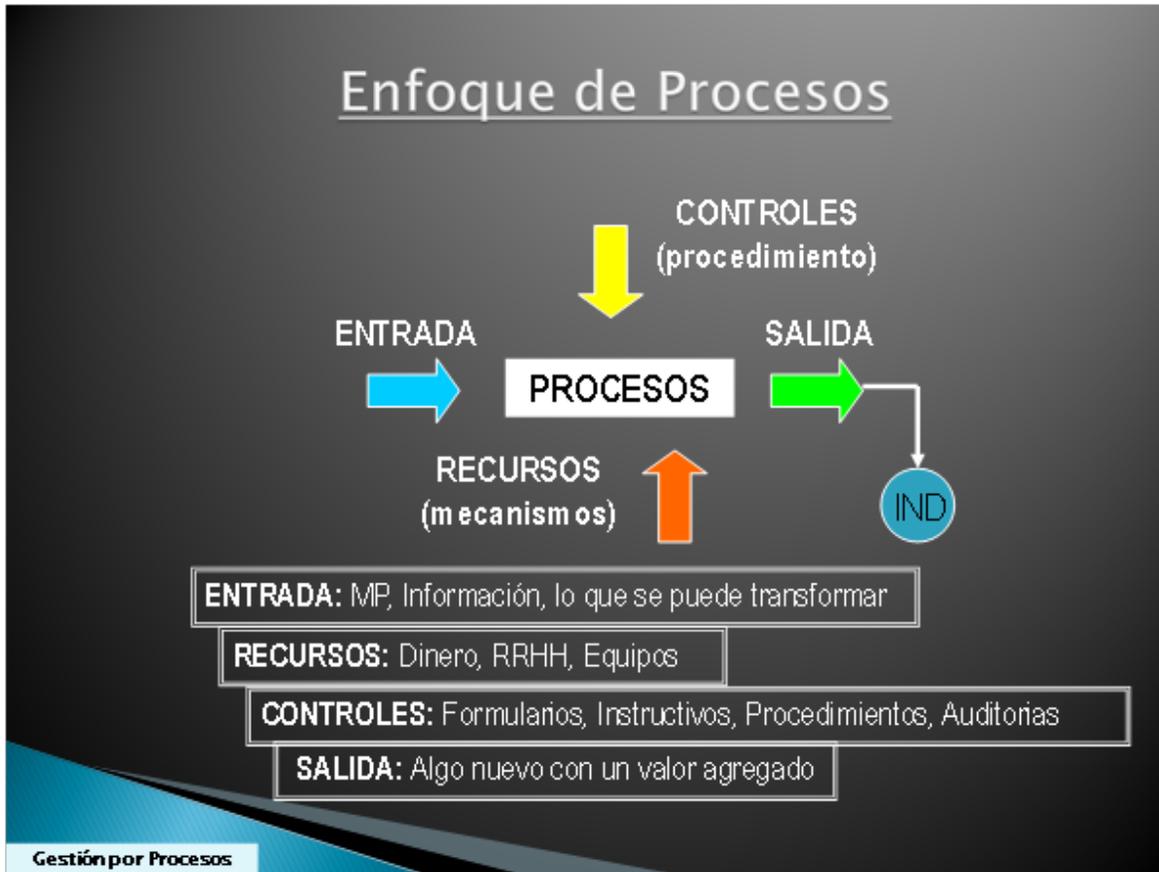
- La proliferación de actividades departamentales que no aportan valor al cliente ni a la propia organización, generando una injustificada burocratización de la gestión.
- Fallos en el intercambio de información y materiales entre los diferentes departamentos (especificaciones no definidas, actividades no estandarizadas, actividades duplicadas, indefinición de responsabilidades).
- Falta de implicación y motivación de las personas, por la separación entre “los que piensan” y “los que trabajan” y por un estilo de dirección autoritario en lugar de participativo.

En la última década, la Gestión por Procesos ha despertado un interés creciente, siendo ampliamente utilizada por muchas organizaciones que utilizan referenciales de Gestión de Calidad y/o Calidad Total. El Enfoque Basado en Procesos consiste en la Identificación y Gestión Sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (ISO 9000:2000). La Gestión por Procesos se basa en la modelización de los sistemas como un conjunto de procesos interrelacionados mediante vínculos causa-efecto. El propósito final de la Gestión por Procesos es asegurar que todos los procesos de una organización se desarrollan de forma coordinada, mejorando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas (clientes, accionistas, personal, proveedores, sociedad...en...general).

La Norma ISO 9001:2008, especifica que se deben “Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización”. Otro requisito a cumplir es: “Determinar la secuencia e interrelación de estos procesos” y “La organización



debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del producto”



4.3. Proceso – Objetivo

Otra connotación de proceso puede definirse como el conjunto de pasos que se realizan de forma sucesiva en distintas dependencias, con el objeto de transformar una serie de entradas específicas en salidas (bienes o servicios) deseadas, añadiendo valor.

No se concibe un proceso sin un objetivo, ya sea un bien o servicio, ni ese resultado no asociado a un usuario que tiene una necesidad por satisfacer.

Todo proceso debe tener un responsable designado que asegure su cumplimiento, eficacia y control. Tiene que ser capaz de satisfacer el ciclo estratégico de mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En los actuales momentos hablamos de ciclos más elaborados como él: DMAIC (six sigma)

Los procesos se caracterizan por tener un principio y un fin, es decir inician con determinada acción o evento y finalizan en otro. Aunque no siempre es fácil definir la “cabeza” y la “cola” del proceso, resulta conveniente tratar de precisar estos dos aspectos, ya que ayudan a fijar responsabilidades en la ejecución del trabajo y a definir su alcance en forma concreto

La secuencia es otro aspecto

Importante dentro de un proceso. Cada paso se ubica en determinado lugar. “Lo primero es lo primero y lo segundo es lo segundo”. Buscar el orden o la secuencia lógica de los procesos es un objetivo clave cuando de mejorar procesos se trata.

4.4. ¿Qué es un Procedimiento?

Conjunto o sucesión de pasos, ampliamente vinculados y cronológicamente dispuestos, realizados al interior de la entidad por las personas y dirigidos a precisar la forma de hacer algo.

El procedimiento es la forma detallada y específica con la que debemos realizar una actividad o proceso. El procedimiento es él COMO tenemos que realizar los procesos Un procedimiento se centra en él COMO tenemos que hacer las cosas.

Un proceso se centra en QUE cosas tenemos que hacer No es suficiente “hacer correctamente las cosas” sino que además se han de adquirir las habilidades y conocimientos para “hacer las cosas correctas, correctamente”

4.5. Detalles de los procedimientos

Un procedimiento es un documento que describe clara e inconfundiblemente los pasos consecutivos para iniciar, desarrollar y concluir una actividad u operación relacionada con el proceso productivo o



de servicios, los elementos técnicos a emplear, las condiciones requeridas, los alcances y limitaciones fijadas, el número y características del personal que interviene.

El procedimiento incluye además los cargos o dependencias de la organización que intervienen en su desarrollo precisando su

Responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formatos, autorizaciones o documentos necesarios, software, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de una organización

4.6. Proyecto

Un proyecto es un conjunto de actividades realizadas en varias etapas para alcanzar un fin determinado.

Un proyecto implica algo nuevo. Focaliza la atención, la actividad y las expectativas y suele tener un carácter estratégico. Crea valor. No es repetitivo Esta soportado en un proceso

4.7. ¿QUÉ ES LA GESTIÓN POR PROCESOS?

La gestión por procesos es la forma de administrar toda la organización basándose en los procesos, entendiéndose estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario.

Determina qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos y establece sus fortalezas y debilidades.

La gestión por procesos consiste en administrar integralmente cada una de los procesos que la organización realiza.

Los sistemas que constituyen un conjunto de procesos, coordinan las funciones independientemente de quien las realiza



La responsabilidad de los resultados de los procesos es de un directivo que los delega, pero conservando la responsabilidad final de los resultados. La dirección general participa en la coordinación y solución de los conflictos entre los procesos pero no en un proceso concreto, salvo por excepción.

El Modelo Europeo de Excelencia (EFQM) se refiere asimismo a la Gestión por Procesos en su enunciado: “La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales”.

En la gestión por procesos concentra la atención en el resultado de éstos y no en las tareas o actividades. Hay información sobre el resultado final y cada quien sabe como contribuye su trabajo individual al proceso global, lo cual se traduce en una responsabilidad con el proceso y no con su tarea personal.

4.8. ¿Para qué la Gestión por Procesos?

- ▶ Mejora continua de las actividades desarrolladas
- ▶ Reducir la variabilidad innecesaria
- ▶ Eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las actividades
- ▶ Optimizar el empleo de los recursos

4.9. Pasos para la Gestión por procesos

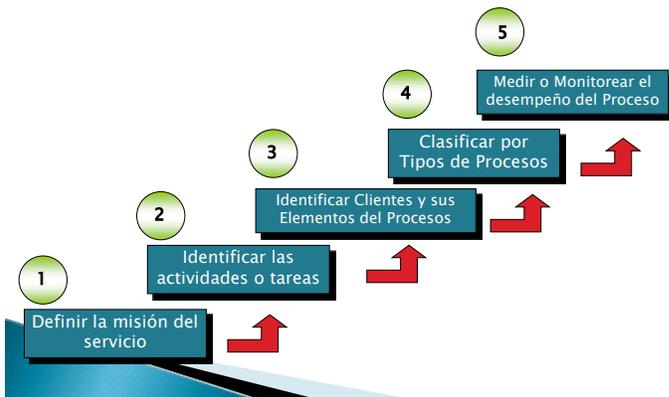
- Identificar clientes y sus necesidades
- Definir servicios/productos
- Desarrollar el mapa de procesos



- Describir procesos
- Diagramar procesos
- Análisis de datos y mejora del proceso

Otra forma de diseñar procesos

5 PASOS CLAVES PARA DISEÑAR PROCESOS



4.9.1. Definir la Misión del servicio



1) Definir la Misión del Servicio

REENCONTRARNOS CON LA POLITICA DE CALIDAD



4.9.2. Identificar las actividades o tareas

- Preguntarnos cuáles son las actividades o tareas claves en la Empresa
- Verificar que las actividades identificadas estén dentro del Alcance del SGC (Sistema de Gestión de Calidad)
- Verificar que los Procesos agreguen valor al SGC
- Identificar posibles actividades secundarias denominadas SUBPROCESOS

4.9.3. Identificar clientes y sus elementos del proceso

CLIENTE

- ✓ INTERNO
- ✓ EXTERNO

- Identificar los dueños y responsables del Proceso
- Los Procesos tienen que ser revisados por sus Clientes Internos para un desempeño eficiente del mismo.
- Identificar Entradas, Recursos, Controles y Salidas

4.10. ¿QUÉ ES EL MAPA DE PROCESOS?

El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que la organización pueda realizar su gestión.

Una aproximación que define la organización como un sistema de procesos interrelacionados. El mapa de procesos impulsa a la organización a poseer una visión más allá de sus límites geográficos y funcionales, mostrando cómo sus actividades están relacionadas con los clientes externos, proveedores y grupos de interés. Tales "mapas" dan la oportunidad de mejorar la coordinación entre los elementos clave de la organización. Asimismo dan la oportunidad de distinguir entre procesos clave, estratégicos y de soporte, constituyendo el primer paso para seleccionar los procesos sobre los que actuar.

El mapa de los procesos permite considerar la forma en que cada proceso individual se vincula vertical y horizontalmente con otros, muestra sus relaciones y las interacciones dentro de la organización, pero sobre todo también con las partes interesadas fuera de la organización, formando así el proceso general de ésta. El mapa de procesos permite identificar los procesos y conocer su estructura, reflejando las interacciones entre los mismos.





4.11. Clasificar por tipo de procesos

- ⇒ Procesos Estratégicos: Procesos de gestión, proporcionan directrices, responsabilidad de la alta dirección.
- ⇒ Procesos Clave o Fundamentales: Procesos para la realización del producto / servicio
- ⇒ Procesos de Apoyo o Soporte: Procesos para el control y la mejora del sistema.

En el mapa de procesos estos tres tipos de procesos están en una secuencia lógica.



4.12. Procesos estratégicos

Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.

Los procesos estratégicos: adecúan la organización a las necesidades y expectativas de los usuarios. En definitiva, guían a la organización para incrementar la calidad en los servicios que presta a sus clientes. Están orientados a las actividades estratégicas de la empresa: desarrollo profesional, marketing.

Los procesos estratégicos son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Los procesos que permiten definir la estrategia son genéricos y comunes a la mayor parte de negocios (marketing estratégico y estudios de mercado, planificación y seguimiento de objetivos, revisión del sistema, vigilancia tecnológica, evaluación de la satisfacción de los clientes...).

Sin embargo, los procesos que permiten desplegar la estrategia son muy diversos, dependiendo precisamente de la estrategia adoptada. Así, por ejemplo, en una empresa de consultoría que pretenda ser reconocida en el mercado por la elevada capacitación de sus consultores los procesos de formación y gestión del conocimiento deberían ser considerados estratégicos. Por el contrario, en otra empresa de consultoría centrada en la prestación de servicios soportados en aplicaciones informáticas, el proceso de desarrollo de aplicaciones informáticas para la prestación de servicios debería ser considerado estratégico. Los procesos estratégicos intervienen en la visión de una organización.

4.13. Procesos Operativos o Claves

Están ligados directamente con la realización del producto o la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

Los procesos clave son aquellos que añaden valor al cliente o inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Componen la cadena del valor de la organización. También pueden considerarse procesos clave aquellos que, aunque no añadan valor al cliente, consuman muchos recursos. Por ejemplo, en una empresa de transporte de pasajeros por avión, el mantenimiento de las aeronaves e instalaciones es clave por sus implicaciones en la seguridad, el confort para los pasajeros la productividad y la rentabilidad para la empresa.



El mismo proceso de mantenimiento puede ser considerado como proceso de apoyo en otros sectores en los que no tiene tanta relevancia, como por ejemplo una empresa de servicios de formación. Del mismo modo, el proceso de compras puede ser considerado clave en empresas dedicadas a la distribución comercial, por su influencia en los resultados económicos y los plazos de servicio mientras que el proceso de compras puede ser considerado proceso de apoyo en una empresa servicios. Los procesos clave intervienen en la misión, pero no necesariamente en la visión de la organización.

Procesos operativos: aquéllos que están en contacto directo con el usuario. Engloban todas las actividades que generan mayor valor añadido y tienen mayor impacto sobre la satisfacción del usuario.

4.14. Procesos de apoyo o soporte.

Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos.

Procesos de soporte: generan los recursos que precisan los demás procesos.

En este tipo se encuadran los procesos necesarios para el control y la mejora del sistema de gestión, que no puedan considerarse estratégicos ni clave. Normalmente estos procesos están muy relacionados con requisitos de las normas que establecen modelos de gestión. Son procesos de apoyo, por ejemplo: Control de la Documentación

4.15. Un nivel mas en el mapa

4.15.1. Las Auditorias....

Auditorias: Procedimientos que garantizan el examen autónomo y objetivo de los diferentes procesos y los resultados de la gestión por parte de un ente independiente y neutral.

Establecen objetivos específicos de evaluación al control, la gestión, los resultados y el seguimiento a los Planes de Mejoramiento de la Institución

4.15.2. Autoevaluación:

Procedimientos que permiten medir la efectividad de los controles en los diferentes procesos y los resultados de la gestión en tiempo real, verificando su capacidad para cumplir las metas y resultados y tomar las medidas correctivas que sean necesarias al cumplimiento de los



objetivos previstos por la Institución.

4.15.3. El Mejoramiento Continuo

Mejoramiento: Procedimientos que consolidan las acciones de mejoramiento necesarias para corregir las desviaciones encontradas en los diferentes procesos y los resultados de la gestión, que se generan como consecuencia de los procesos de Autoevaluación y de Auditorías.

A continuación y a modo de ejemplo se presentan unos listados que pueden orientar a cada empresa en la elaboración de su propia lista.



| PROCESOS EMPRESA (A) | ACTIVIDADES IMPLICADAS |
|--------------------------------------|--|
| Gestión Estratégica | Planificación, Cultura Empresarial (Propósito, Misión, Valores, Políticas), Elaboración del Plan de Gestión, Despliegue de objetivos, Definición de indicadores, Mecanismos de control |
| Gestión Procesos | Planificación nuevos procesos, revisiones periódicas de procesos claves y relevantes, definición arquitectura procesos, asignación responsables, asignación de recursos, establecimiento de índices de eficacia y efectividad |
| Gestión de Personas | Planificación de las necesidades, Selección, acogida, remuneración, Promoción, reconocimiento, Evaluación del desempeño, Gestión de equipos, Satisfacción de las personas |
| Gestión lanzamiento nuevos productos | Estudios de mercado, Análisis de productos de la competencia, Vigilancia tecnológica, Especificación de producto, Diseño, Ingeniería Concurrente, Análisis de valor, Gestión del costo, prototipos, preseries, industrialización, Inversiones, Campañas publicitarias, Modificaciones del diseño, Patentes y marcas |
| Gestión fabricación | Dotación de Personal, Programa Fabricación, gestión stocks, Grupos de Mejora, Gestión Operativa, formación, niveles calidad, Prevención Riesgos Laborales, Gestión residuos. |
| Gestión Pedidos | Gestión ofertas, aceptación de pedidos, Programación pedidos, Aprovisionamientos, logística (expedición, envío, facturación, cobro, seguimiento, etc.) |
| Gestión Compra | Búsqueda nuevos proveedores, Evaluación proveedores, negociación precios, asignación pedidos, reconocimiento proveedores. |
| Gestión Comercial y Marketing | Publicidad, visitas, reclamaciones clientes, Gestión Clientes Claves, Gestión compromisos, evaluación satisfacción clientes. |
| Gestión Financiera | Planificación financiera, Tesorería, pagos, Gestión administrativa, inventarios, balances, auditorías, divisas, riesgos, presupuestos, inversiones. |
| Gestión del Conocimiento | Plan Tecnológico, Inventario Conocimiento existente, Identificación necesidades, Identificación y gestión Personas claves, Prácticas de motivación, Gestión de la información: subprocesos de captación, didactización y disposición. |
| Gestión Prevención Riesgos Laborales | Estrategia PRL, Legislación aplicable, Evaluación de riesgos, Planificación: Seguridad, Vigilancia de los trabajadores, Higiene y Ergonomía, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema PRL |
| Gestión Medioambiental | Aspectos Medioambientales: identificación y evaluación, Legislación aplicable, Control Operacional, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de Medio Ambiente.. |
| Gestión de la Calidad | Planificación de la Calidad, Gestión y definición de objetivos, Política, Sistema de Gestión utilizado, Gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora y no conformidades, auditorías, revisión del Sistema de calidad. |
| Gestión procesos | Planificación de nuevos procesos, Revisión periódica de los procesos claves y relevantes, asignación de recursos para el mantenimiento de los procesos, definición de la arquitectura de los procesos. |

4.16. Priorización de los procesos



Una vez establecido el listado de los procesos de la empresa por el equipo de proyecto se deberá presentar al Consejo de Dirección para su revisión, priorización y aprobación.

El Consejo de dirección establece el listado de procesos definitivos y se responsabiliza de priorizar los mismos identificando los Procesos Claves. Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- **Calcular el impacto proceso:** Para cada proceso se hará una valoración de la importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto)
- **Repercusión en el cliente:** Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Para visualizar de forma sencilla lo anteriormente descrito se recomienda llevarlo a una tabla según el siguiente ejemplo:

MATRIZ DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-REPERCUSIÓN EN CLIENTES Y PROCESOS

| OBJETIVOS | O | B | O | O | O | O | ● Alto = 10 puntos ○ Medio = 5 puntos x Bajo = 1 punto | Impacto proceso | Repercusión Cliente | Total |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------|---------------------|-------|
| | O B J E T I V O | O B J E T I V O | O B J E T I V O | O B J E T I V O | O B J E T I V O | O B J E T I V O | | | | |
| 1=> Complimentac. pedidos > 95 % | | | | | | | | | | |
| 2=> 2 nuevos productos por año | | | | | | | | | | |
| 3=> Satisfacción cliente > 85 % | | | | | | | | | | |
| 4=> PPM Montaje < 500 | | | | | | | | | | |
| 5=> Rotaciones > 20 | | | | | | | | | | |
| 6=> Formación Ingles > 70 % MOI | | | | | | | | | | |
| Gestión nuevos productos | | ● | ○ | ○ | ○ | | | 25 | 10 | 250 |
| Gestión Pedidos | ● | | ● | | ● | | | 30 | 10 | 300 |
| Gestión Calidad | x | ○ | ● | ● | | | | 26 | 10 | 260 |
| Gestión Compras | ○ | ○ | ○ | ○ | ● | | | 30 | 5 | 150 |
| Gestión Conocimiento | | ● | ● | ○ | | | | 25 | 5 | 125 |
| Gestión Estratégica | ○ | ● | ● | ○ | ○ | ○ | | 40 | 10 | 400 |
| Gestión Personas | ○ | ○ | x | ○ | x | ● | | 27 | 10 | 270 |
| Gestión Financiera | | ○ | ○ | | ○ | | | 15 | 5 | 75 |
| Gestión Comercial y Marketing | ○ | ● | ● | ○ | ○ | | | 35 | 10 | 350 |

4.17. Objetivos Fundamentales de la Gestión por Procesos

- Conseguir que los procesos sean más eficaces, es decir, que produzcan los resultados deseados.
- Lograr que los procesos sean más eficientes, es decir que minimicen el uso de recursos.
- Hacer que los procesos se adapten a las necesidades cambiantes de los usuarios o su entorno.
- Desarrollar nuevos procesos de forma que se conforme un panorama competitivo en el que la posición de la organización sea reforzada y se puedan mejor aprovechar las oportunidades de crecimiento

Rediseño y mejora de procesos

El análisis de un proceso puede dar lugar a acciones de rediseño para incrementar la eficacia, reducir costes, mejorar la calidad y acortar los tiempos reduciendo los plazos de producción y entrega del producto o servicio.

4.18. Indicadores de los Procesos

Son las relaciones matemáticas que permiten medir cuantitativamente, atributos o resultados de un proceso con el objetivo de comparar estos índices con metas numéricas preestablecidas.

- Un indicador se define como la manifestación de una variable o factor clave, para alcanzar el éxito en la gestión institucional.

4.18.1. Generalidades



El objetivo de un sistema de medida es poder evaluar y conocer, lo más aguas arriba posible del proceso:

- Las situaciones en las que no haya conformidad de los resultados con las previsiones
- Las situaciones que de forma visible o latente contengan oportunidades de mejora

El Sistema de Medida de una organización debe preocuparse de:

- I. Definir los indicadores asociados a las actividades y procesos que realizamos internamente en nuestra organización
- II. Establecer un sistema que permita conocer la percepción que tienen los clientes de los productos / servicios que les entregamos
- III. Establecer un sistema para conocer el grado de satisfacción de los empleados
- IV. El seguimiento y la medición constituyen, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras.
- V. En este sentido los indicadores permiten conocer la capacidad y la eficacia del proceso alineado al objetivo que persigue.

4.18.2. Características de un Indicador

Los indicadores de Gestión deben ser:

- Posibles de Adecuación
- Simplicidad / complejidad
- Apropiación
- Carácter crítico
- Reproductibilidad / fiabilidad
- Auditabilidad

4.18.3. ESTABLECER INDICADORES ÚTILES PARA LA ORGANIZACIÓN:

El término de utilidad hace referencia a:

- Relacionados con los objetivos de la institución.
- Específicos, referidos a un solo tema.



- Medibles mediante un instrumento de medición o una fórmula que relacione sus componentes.
- Controlables por el responsable del indicador.
- Relevantes, tanto para la institución como para el responsable.
- Disponibles a tiempo.

4.18.4. PASOS PARA ESTABLECER UN INDICADOR.

- I. Tenga en cuenta el objetivo del proceso.
- II. Determine los indicadores representativos (del proceso) a medir.
- III. Establezca los resultados que se desea obtener para cada indicador.

4.18.5. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES

Los datos recopilados del seguimiento y medición de los procesos deben ser analizados con el fin de conocer la evaluación de los procesos. De este análisis se debe obtener información relevante para conocer:

- Cuáles procesos no alcanzan los resultados planificados.
- Procesos donde existen oportunidades de mejora.

4.18.6. CLASES DE INDICADORES TRADICIONALES

• DE EFICACIA:

Grado en que se logran las actividades planificadas. Cuántos de los resultados esperados se alcanzaron.

• DE EFICIENCIA:

Entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. Buscar el uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

• DE EFECTIVIDAD:



Impacto de la gestión tanto en el logro de los resultados planificados, como en el manejo de los recursos.

Ejemplos de Indicadores

Eficacia:

- Tasa de fidelización de clientes
- Calidad final del producto o servicio
- Satisfacción de los empleados
- Costes de garantía

Eficiencia;

- Stock en almacenes intermedios
- Tasa de reclamaciones sobre las nóminas del personal
- Tiempo de proceso / Tiempo de ciclo

Flexibilidad:

- Número de productos que usan procesos comunes
- Tasa de solicitudes especiales no satisfechas

Otros Indicadores

- ▶ Producción en Toneladas
- ▶ Producción en unidades
- ▶ Unidades en Warehouse en .000
- ▶ Numero de Articulos



- ▶ Cumplimiento del programa. (%)
- ▶ Kilos/ Hombre Hora
- ▶ Eficiencia TEEP (%)
- ▶ Eficiencia OEE (%)
- ▶ Cumplimiento en entregas a Bodega (%)
- ▶ Reproceso
- ▶ Scrap (%)
- ▶ Rotación de Empleados
- ▶ Índice de frecuencia de Accidentes
- ▶ Índice de Enfermedad
- ▶ Indicador de Ausentismo
- ▶ Consumo de Energía
- ▶ Costo de Energía /Ton
- ▶ Inventario de Materia Prima
- ▶ Inventario de Producto en proceso en días)

4.18.7. Criterio, Indicador, Estándar

“A menos que sepa cómo lo está **haciendo** a lo largo del camino, nunca sabrá cuando haya terminado si tuvo éxito” CROSBY

Criterio

Aspecto no medible del proceso que interesa evaluar.



Objetivo a evaluar del proceso.

Ejemplo: Tiempo de espera de un paciente en urgencias

“Condición a cumplir para ser considerado de calidad”

Requisitos:

Explícito

Aceptable por cliente

Aceptado por los clientes internos

Elaboración participativa

Comprensible

Cuantificable

Fuentes habituales:

Normativas legales

Códigos éticos o normas de funcionamiento

Experiencia de los profesionales

Prácticas relevantes

Práctica de profesionales líderes

Indicador

Instrumento que permite medir los procesos y por lo tanto evaluar su calidad.

Ejemplo: % de pacientes que esperan más de 10 minutos

“medida cuantitativa del criterio”



Recomendaciones:

Fácil de capturar

Objetivo

Sencillo

Claro

Cuadro de mando

Indicadores como medio, no como fin

Estándar

Grado de cumplimiento del criterio de calidad.

Ejemplo: 90% de cumplimiento

“grado de cumplimiento exigible a un criterio de calidad”

Niveles mínimo y máximo aceptables

¿Estándar = 100%?

4.19. Análisis y mejora del proceso

Tipos de circunstancias para mejorar un proceso:

Oportunidades internas del proceso para la mejora de la efectividad y eficiencia. Oportunidades externas por cambios en el entorno que hagan aconsejable una modificación del proceso

4.20. Medida de Satisfacción de los Clientes

El objetivo es determinar áreas de insatisfacción en las que se encontraran las oportunidades de mejora para actuaciones posteriores.



Medidas cualitativas realizadas fundamentalmente a través de:

- El contacto directo cada vez que se entrega un producto o se presta un servicio recogiendo las quejas, reclamaciones y las sugerencias
- El trabajo con grupos focales de clientes

Medidas cuantitativas Determinadas a través de encuestas de satisfacción de clientes

4.21. Cuadro de Mando Integral

- I) Es un conjunto de indicadores mínimos, pero representativos de la marcha de una empresa o unidad de actividad.
 - Deben prestar información de todos los grupos de interés que estén implicados en la empresa.
 - Son indicadores de síntesis y de consolidación del conjunto de los indicadores de la empresa.
- II) Es una herramienta/modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y hacer un seguimiento de la misma
 - Conversión en objetivos tangibles
 - Seguimiento mediante indicadores
 - Equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, innovación, crecimiento)
 - Equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura
 - Equilibrio entre medidas objetivas y cuantificables de los resultados, y las subjetivas de actuaciones futuras que deberán conducir a conseguir los objetivos previstos
 - Desarrollo de planes, acciones y proyectos que permitan conseguir los objetivos estratégicos
- III) Sistema de gestión de la estrategia a largo plazo que permite establecer el proceso de gestión estratégica
 - Formulación y consenso de la política y estrategia
 - Comunicación
 - Despliegue
 - “Feed back” y mejora continua





4.21.1. Utilización del Cuadro de mando Integral

El CMI va mucho más allá de un conjunto de indicadores

- Aborda los inductores de la actuación futura de la organización
- Mantiene los indicadores financieros
- Introduce indicadores derivados de la estrategia desde varias perspectivas además de la financiera

4.21.2. Clientes, Procesos, Formación y crecimiento,....

Evolución desde un Cuadro de Mando Indicadores hacia un Sistema/Modelo de Gestión estratégico y seguimiento asociado que permita

- Consensuar la Política y Estrategia



- Comunicar y formar el personal
- Vincular objetivos y metas con objetivos personales
- Desplegar la estrategia: conversión en planes y acciones
- Revisar periódicamente el cumplimiento de objetivos estratégicos y no estratégicos
- Mejorar continuamente la Política y Estrategia

4.21.3. La importancia de la Medición en un Modelo de Gestión

- ▶ Aún cuando las organizaciones tiene una preocupación importante por la medición, en este terreno en particular aún se presentan situaciones de desconcierto y poco beneficio para la efectividad.
- ▶ La mayoría de las empresas enfrenta una tarea muy compleja cuando trata de medir la gestión, pues existe una variada cantidad de vicios administrativos que conducen a una apreciación apenas superficial acerca de la contribución relativa del personal a los resultados totales de la empresa.
- ▶ El proceso para instalar tal modelo de gestión comienza con una etapa a través de la cual se consigue que cada integrante en posición clave adquiera conciencia estratégica de impacto, facultad sin la cual las personas difícilmente pueden discernir entre las acciones que agregan valor y aquellas que solo consumen valor.
- ▶ Es de todos sabido que ninguna universidad enseñan a ser un directivo efectivo, por lo general nos enseñan a ser un directivo eficiente. Un dirigente efectivo va más allá de simplemente cumplir con las normas, se adentra en el terreno de la búsqueda y realización de las ventajas y beneficios.
- ▶ Con el nuevo enfoque el directivo adquiere una conciencia de impacto, se puede dar el segundo paso, que concite en obtener de ellos la respuesta a la pregunta
- ▶ ¿En que será diferente la Empresa al término de los próximos 10 años si este equipo gerencial logra un alto impacto?
- ▶ Es decir el grupo debe ser capaz de describir con claridad cuales resultados claves del negocio habrán cambiado a consecuencia de su impacto.
- ▶ Si la respuesta es respondida solventemente, entonces no habrá problema para designar los indicadores de comprobación de que tales resultados han cambiado.



- ▶ Estos indicadores se constituyen en la métrica de la realización.
- ▶ En la medición concreta de su contribución a los logros del negocio.
- ▶ De estos resultados claves es fácil diseñar los Indicadores Claves de Desempeño de comprobación para establecer el impacto del equipo directivo.
- ▶ Del mismo modo que siguiendo esta tónica se pueden identificar los resultados clave de los puestos para cada división.

4.21.4. Resultados Claves

- ▶ Los resultados claves del puesto (RCP) y los indicadores claves de desempeño KPIs, están directamente relacionados.
- ▶ Los RCP son los requisitos generales del producto (resultado) de una posición cualesquiera.
- ▶ Mientras que los KPI representan la expresión cuantitativa de los resultados
- ▶ Mientras que la declaración de resultados puede evocar a un estado deseado, los indicadores dan fe de su materialización en el momento presente.
- ▶ Como norma tenemos que los indicadores deben ser duros, es decir que deben ser susceptibles de expresarse numéricamente y en consecuencia de graficarse.

4.21.5. Condiciones del sistema de indicadores

- ▶ Reflejo equilibrado de la prioridad en las necesidades de los accionistas, el mercado y los propios integrantes de la organización. Este entendimiento sentará las bases para el dimensionamiento del sistema de indicadores que puede ir de:
 - Financiero y operacional (efectividad inmediata o de corto plazo)
 - Hasta la satisfacción del mercado de usuarios
 - Crecimiento sostenido (efectividad sustentada o de mediano y largo plazo)



- ▶ Una segunda condición radica en la decisión acerca de la profundidad y extensión que se le desea dar al sistema de indicadores de medición, lo común es solo llevarles hacia las áreas y funciones de línea, primordialmente en los niveles gerenciales.

Es posible llevarlos a todas las funciones de servicio y hasta los niveles de base y la operación. Lo que da proyección en el tiempo a un sistema de gestión es la forma en la que esta apoya la labor de fijación de objetivos, esta ha de ser realizada por el equipo directivo con la finalidad de derivar los compromisos necesarios, pues no hay nada mejor que objetivos respaldados por la acción comprometida de quienes tiene el poder de influencia para conseguir que cristalicen los resultados.

Es en este paso donde se consigue ligar la voluntad de la organización con el plan estratégico. Cuando un equipo gerencial sabe cuales resultados desea alcanzar y elige los caminos para dar seguridad a su consecución, en este momento ha plasmado la gama de estrategias, que en proceso de implementación representa el cuarto paso.

4.21.6. Visión en Resultados

Después de todo aquella sentencia de que lo que no se mide no se puede controlar es contundente, aplastante e inevitable en medio de la corriente de la gestión tradicional.

Desarrollar un nuevo modelo de gestión requiere algo más de seguir una rutina metodológica, requiere adquirir una visión orientada a resultados para poder describir los alcances de la gestión en términos de impactos comprobables.

4.21.7. El Scorecard ¿asunto de forma o de fondo?

El BSC supone una herramienta cuyos beneficios primordiales radican en la focalización, la transparencia y la posibilidad de inspirar acciones oportunamente. No obstante en la práctica no toda organización que se basa en la gestión por BSC lo consigue. La pregunta es ¿por qué? En apariencia en la forma, se supone que la gestión por indicadores debiera poner al



descubierto (dar transparencia) y focalizar (centrarse en lo esencial); sin embargo en la práctica no es así.

4.21.8. Un plan sin compromiso no pasa de ser un sueño

Es indispensable en la planificación definir claramente los actores y responsables no solamente del cumplimiento de indicadores, sino también del mantenimiento y actualización del sistema en términos de:

- Resultado clave del puesto RCPs
- Indicador clave de desempeño KPIs
- Compromiso Estratégico u Objetivo
- Iniciativas Estratégicas
- Acciones Clave
- Tiempos límite
- Responsable
- Recursos Estratégicos
- Obstáculos Potenciales



5. Gestión de la Calidad

5.1. Valor Agregado y Desperdicios

Que entendemos por Agregar Valor

Todos los niveles de las organizaciones deben ser sensibles frente a las operaciones y actividades que agregan valor y las que no lo hacen, identificar los desperdicios básicos y crear conciencia en los grupos de trabajo para su reducción o eliminación.

Enseñar a observar la cadena de valor. ¿Qué es Valor Agregado?

- Las acciones que el cliente está dispuesto a pagar.
- Acciones esperadas por el cliente.
- Las acciones que transforman el producto para hacerlo conforme a las expectativas del cliente.
- Un servicio reconocido por el cliente

¿Qué es Desperdicio?

Cualquier cosa que no sea la mínima cantidad de equipos, materiales, personal, etcétera, que sean absolutamente esenciales para trabajar productivamente.

Cualquier actividad que no agregue valor al producto o servicio

Un ejemplo muy simple de identificación de Actividades que agregan Valor y Actividades que no Agregan valor (Desperdicios), encontramos en un taller de trabajos mecánicos



"Valor Agregado "
Actividades

- Fundición
- Formado
- Templado
- Maquinado
- Platinado

"Valor no Agregado "
Actividades

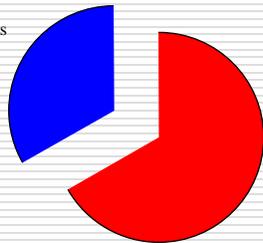
- Mover canastillas
- Cargas y descargar canastillas
- Ajuste de partes
- Programación
- Inspección de partes
- Caminar hacia la herramienta

La habilidad para eliminar desperdicios en producción es renunciar a la creencia que no hay OTRA MANERA de hacer las cosas.

Valor vs. Desperdicio

Valor

- Formado de Partes
- Estampado de Partes



Desperdicio

- Caminar para Conseguir Partes
- Demoras
- Buscar Herramientas
- Mover Partes

5.1.1 Tipos de Desperdicio

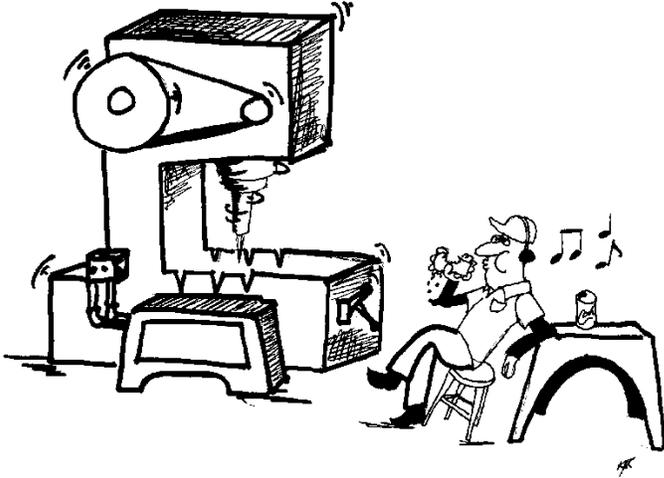
a) Sobreproducción

- Producir más de lo que se necesita, si nuestro cliente no nos pide el concepto moderno es que el exceso es un desperdicio, recursos en un bien o servicio que mi cliente no me pide.
- Producir más rápido que lo necesario, puede ser que otro centro no pueda alcanzar la velocidad del mío.



b) Espera

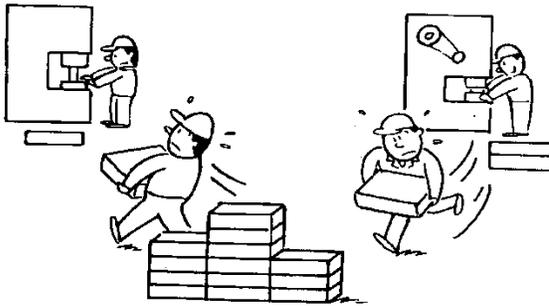
Partes o documentos en cola de espera para ser procesados



c) Transporte

Movimiento de partes o documentos de un proceso a otro

Movimiento de partes o documentos en múltiple tiempos sin un proceso continuo

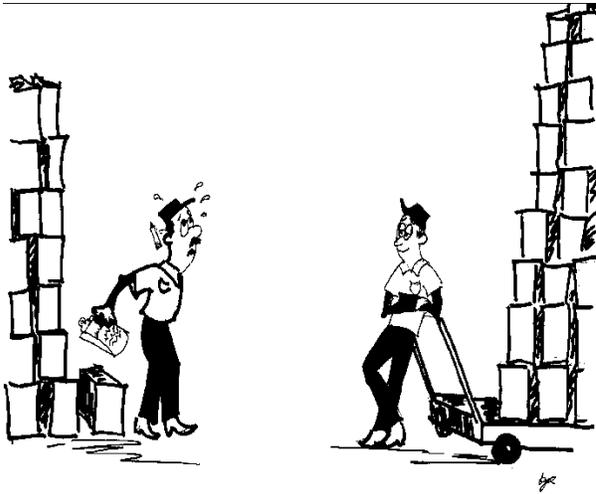


d) Procesar

- Pasos innecesarios dentro de un proceso.
- Estaciones de verificación dentro de procesos

e) Inventarios

Algún suministro en exceso o materiales no necesarios para producir productos y/o servicios .



f) Movimientos

Movimientos que toma el operador fuera de la operación tales como:

- Consiguiendo insumos
- Buscando Herramientas
- Obteniendo nuevas herramientas



g) Producir Partes Defectuosas

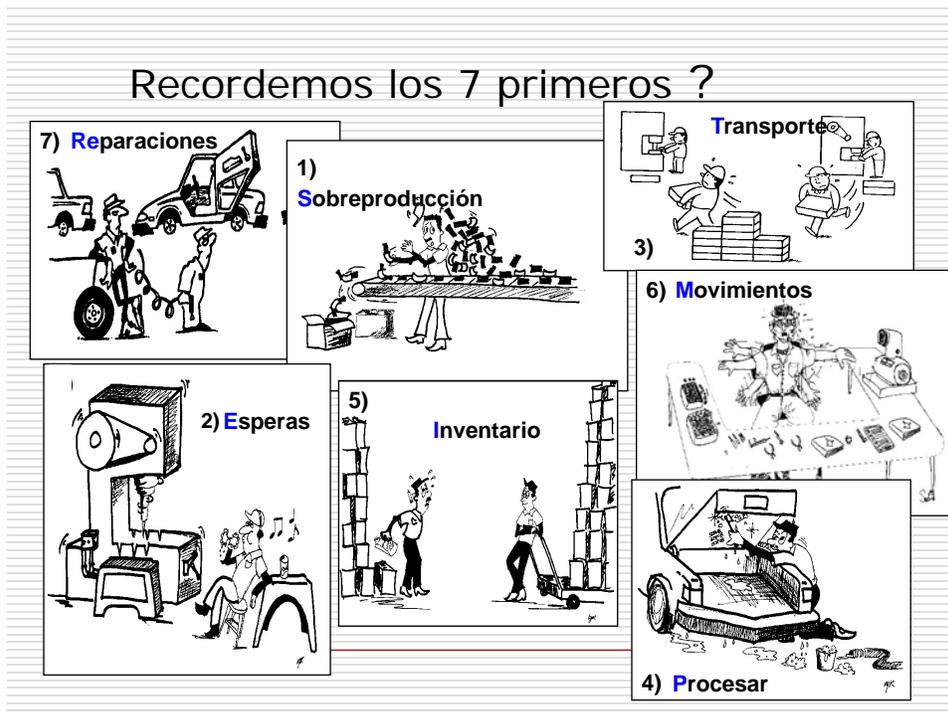
Producir partes que no satisfagan las especificaciones de los clientes retrabajo.

h) No Utilizar el Talento y Conocimiento de los Recursos Humanos

No dar seguimiento o implantar las ideas y sugerencias de los dueños del proceso

i) Manejo de la información

Puede ser por exceso o por falta de información fundamental para el proceso de toma de decisiones.



“No existe nada más difícil de emprender, más peligroso de dirigir o más incierto en un éxito, que encabezar la introducción de un nuevo orden de cosas, ya que el innovador tiene como enemigos a todos aquellos que han triunfado con las viejas condiciones, y como defensores tibios a quienes pueden triunfar bajo el nuevo orden de las cosas”

5.2. Control de Producto no Conforme

5.2.1 ¿Por qué debemos implementar este control?

Todas las organizaciones deben asegurar que ningún tipo de producto (bien o servicio), llegue al cliente sin cumplir los requisitos que él me solicitó (cliente interno y énfasis en el cliente externo). Por esta razón el control de Producto no Conforme (fuera de especificación o no cumple alguna característica), y cuyo objetivo es:

- Satisfacer las necesidades de la organización y del cliente.
- Implementar un método consistente para contener los defectos (PRODUCTO NO CONFORME) dentro del proceso productivo.
- Implementar las correcciones necesarias para protegerlo.

5.2.2. Beneficios

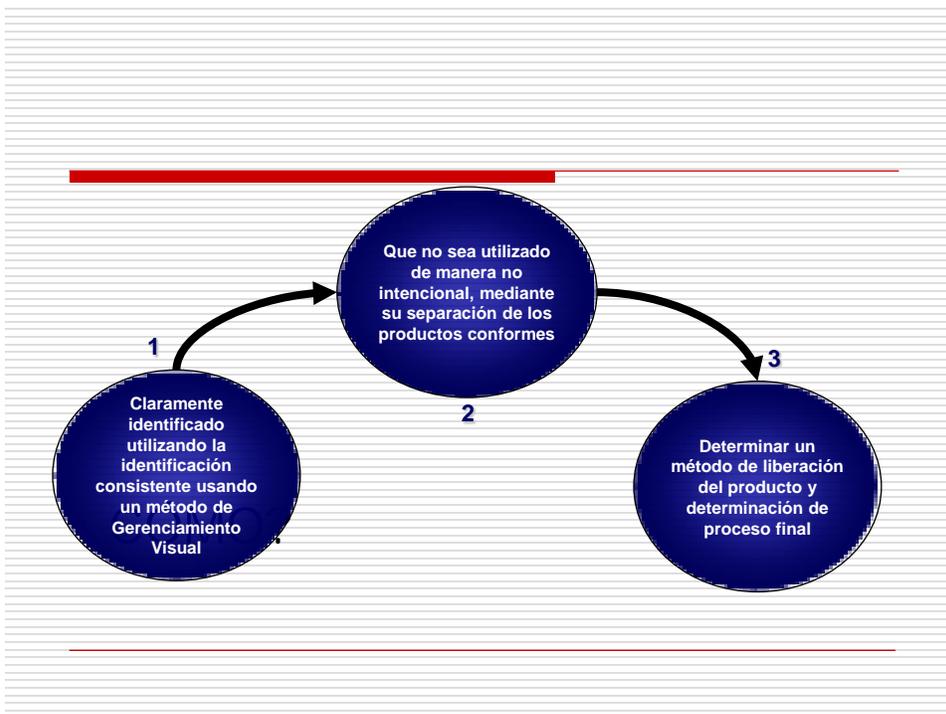
- ↳ Evitar la llegada de producto no conforme al cliente
- ↳ Disminuir el uso no intencionado de producto no conforme



- ↳ Reducir el tiempo y retrabajo por falta de control de los productos no conformes
- ↳ Aumentar la satisfacción del cliente
- ↳ Crear conciencia de calidad a los proveedores de materia prima

Estableciendo un método para garantizar que el producto que no está conforme con los requisitos especificados, sea:

- Identificado
- Segregado y
- Toma de acción



5.2.3 ¿Qué Hacer?

La sola presencia de un producto o servicio no Conforme, deberá llevar a la organización a la ejecución de planes emergentes para evitar que llegue al cliente, evitar la generación de más producto no conforme y principalmente la erradicación definitiva de las causas que generaron el producto no conforme. Las primeras acciones son:



- Detección de producto sospechoso
- Identificación y separación de producto
- Reporte de producto sospechoso en documento

Definición de tratamiento de producto. (En caso de materia prima puede ser devuelta, en caso de producto terminado total o parcial, se define si se puede retrabajar, si es derogado, o rechazado y debe ser destruido o puede darse algún uso internamente).

Adicionalmente:

- Documentación de tratamiento del producto
- Mejora del proceso con la lección aprendida

5.2.3.1 Identificación

- Garantizar que el producto no conforme sea claramente identificado utilizando identificación consistente (etiquetado)
- La identificación debe hacerse inmediatamente
- El proceso de identificación debe utilizar un método de gerenciamiento visual
- EL MÉTODO DE COLORES DEL SEMÁFORO (estandarizado)



Rojo = Scrap

Amarillo = Sospechoso

Verde = Bueno



5.2.3.2 Segregación

Todo producto sospechoso y no-conforme debe ser separado.

Áreas de Segregación

Las áreas de segregación deben tener el piso pintado, deben ser identificadas claramente.

Ejemplo:

- Contenedores de Scrap
- Estaciones de retrabajo
- Áreas de Contención
- Áreas de espera para material no conforme
- Es importante diferenciar y separar las partes usadas en arranque de línea o ensayos
- Son piezas no-conformes pero deben colocarse en una canasta diferente a la de rechazos
- Esto permite identificar la situación "inusual" de exceder el máximo número de piezas definido para la puesta a punto de una máquina
- Se debe prevenir el uso e instalación no intencional haciendo contención.
- La Planilla (Registro) de Contención debe ser utilizada y completada para:
- Proveer un sistema que contenga todo producto sospechoso
- Identificar todas las áreas a ser verificadas en cuanto a productos NC
- La contención debe verificar el punto de corte:
- Utilizando inspección 100%
- Con duración especificada

5.2.3.3 Contención

Al encontrar en la puesta a punto un equipo de control defectuoso hay riesgo de no haber detectado piezas no-conformes, al encontrar partes defectuosas en planta, bodegas, distribuidores, etc., nos indica que pueden haber más des éstas en el sistema.

Por eso en ese caso es necesario aplicar la contención mediante:

- Paro de producción y entregas



- Revisión en bodegas (100%)
- Inspección lotes/piezas sospechosas (incluyendo lote anterior)
- Registro acciones

5.2.3.4. Retrabajo

Dependiendo de la criticidad del problema y de su incidencia en las características que mi cliente espera encontrar, un producto podría o no ser reprocesado. Si la respuesta es sí, se deberán cumplir las siguientes condiciones:

Todos los productos de deben ser reinspeccionados (100% control)

- Cada producto retrabajado debe ser aprobado por el responsable de Características de Seguridad y Reglamentación)
- Cada producto retrabajado debe ser marcado como “Retrabajo OK” y registrado
- Los registros deben ser conservados durante 10 años

5.3. Control de la Contaminación.

Cuando hablamos de control de la contaminación hacemos referencia a evitar fallas en el producto por agentes contaminantes en el proceso, estableciendo los requisitos necesarios para el tratamiento adecuado.

5.3.1. ¿Qué es Contaminación?

Podemos llamar contaminación a todo lo que este fuera de los elementos necesarios y estructurales de mi producto o servicio, tales como:

- Suciedad, materiales extraños o sedimentos
(Por ejemplo: manchas, polvo, aceite, etc.)
- Piezas extra (por ejemplo: tornillos, tuercas, etc.)
- Contaminación en recubrimientos superficiales



(Por ejemplo: Pegante en la tapicería, rayas, etc.)

CASOS DE CONTAMINACION

Tenemos algunos casos muy conocidos en el mundo por la gravedad de la contaminación en relación a los efectos y consecuencias que provocaron en las personas,

Se inspeccionaron las principales tiendas del mundo para verificar que los juguetes Mattel (que contienen plomo) hayan sido retirados, por contener altos índices de plomo la pintura de la superficie de algunos juguetes es tóxica.

Pasta dental Dentamint . El ministerio de salud de Nicaragua confiscó 150.000 pastas dentales procedentes de China por estar contaminadas con diethylene glycol.

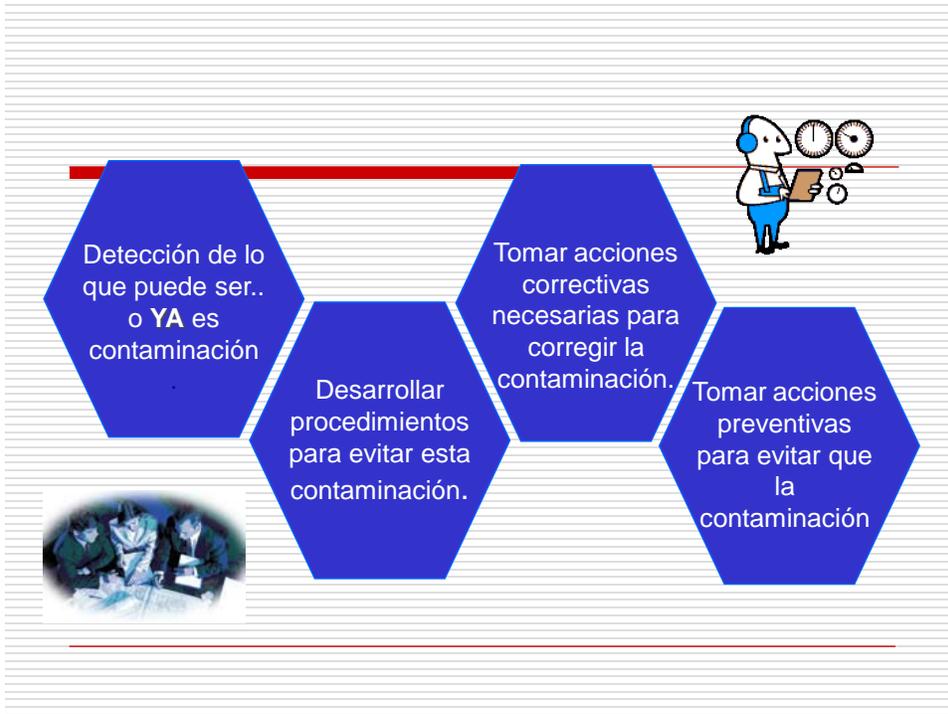
El Gobierno de Nueva Zelanda investiga prendas chinas contaminadas que pueden causar desde sarpullido hasta cáncer.

5.3.2. QUÉ HACER?

Actuar inmediatamente.

La acción debe ser urgente. Las organizaciones deben tener establecidas políticas y normas para el control y eliminación.





5.3.3. ¿Cómo Controlar?

Partimos de procesos de capacitación al personal, hasta el monitoreo permanente de los procesos en la planta.



Se deberán tener procedimientos e instrucciones de trabajo para el Control de contaminación donde sea necesario.

Que deben tener las instrucciones?

- Monitoreo de proceso
- Inspecciones
- Mantenimiento rutinario
- Mantenimiento preventivo y predictivo
- Ingreso a la Planta del personal



Cada sector de la planta deberá definir procedimientos para el método y frecuencia de chequeos requeridos a fin de asegurar un apropiado funcionamiento de procesos y equipos.

TENIENDO EN CUENTA...

- Fluidos de limpieza, solventes, fluidos de trabajos con metal, etc....
- Control de los puestos de sondeo de pasaje de fluidos y aire.
- Racks y sistema de almacenamiento de piezas.
- Proceso de control de manejo de piezas.
- Sistemas de pintura y recubrimientos.
- Sistema de manejo de aire y limpieza de espacios
- Compra de piezas y materiales.

Cuando existan problemas con el cliente referente a contaminación se comunicará a todos los empleados utilizando los medios de comunicación de planta como:

- Respuesta Rápida
- Alertas de Calidad, Estaciones de Verificación



- Lecciones Aprendidas
- En áreas donde ingrese personal tanto interno como externo y que pueda causar contaminación.

5.3.4. ¿QUE CONTAMINA?

Existen 5 agentes principales de contaminación:

- Nuestro propio proceso, puede ser generador de contaminación.
- Las personas, por no conocer o no respetar las normas establecidas.
- Las herramientas y equipos, no cumplen los estándares mínimos para su uso, desgaste de los mismos.
- Materiales, no solamente los extraños a mi proceso, sino en muchos casos los de uso común en condiciones diferentes o en espacios diferentes.
- Y finalmente el medio ambiente, considerado esto como el lugar en términos generales en donde realizo la actividad productiva.

Los cinco principales focos del Control de la Contaminación:





6. Toma de decisiones

Es evidente que generalmente decidir no resulta fácil, que nos encontramos ante situaciones extremadamente complejas, en la que proyectarnos requiere de un análisis multifactorial y que si no acertamos, provocaríamos consecuencias nefastas para la organización y el colectivo laboral.

La toma de decisiones y la resolución de problemas son dos de las áreas más difíciles en el trabajo profesional. Casi todos los profesionales han estudiado algo acerca de diagnóstico técnico de problemas y resolución de problemas. Ahora, tomar una decisión a nivel gerencial requiere un proceso diferente, aunque con algunas similitudes. La capacidad de tomar decisiones es uno de los atributos que siempre surge cuando los profesionales hablan de personas de éxito y analizan sus características. Los buenos tomadores de decisiones no nacen afortunados; pero las condiciones

naturales

ayudan.

La capacidad de tomar decisiones se puede enseñar y desarrollarse, pero eso no significa que sea posible "fabricar bolsas de seda con orejas de chanco". Los procesos analíticos para dividir la resolución de problemas en una serie de pasos han sido usados para formar a gerentes durante varias décadas.

Las decisiones importantes que implican situaciones complejas son las más difíciles y constituyen una prueba de que un profesional es realmente capaz. La mayoría de los cursos de decisión gerencial se concentran en las técnicas gerenciales. Hay muchas técnicas financieras útiles como ayudas para la toma de decisiones; por ejemplo, flujo de fondos descontados, métodos de valor actual, análisis del punto crítico, período de recuperación, etc.

Las técnicas de toma de decisiones, como los árboles de decisiones, las redes de trayectoria crítica y los programas de computadora pueden ser apropiadas. La habilidad está en elegir la técnica decisoria más adecuada para la situación. Esto requiere un buen conocimiento operativo de las técnicas disponibles, que deben ser puestas al día a medida que surgen técnicas nuevas.



6.1. ¿Qué es decidir?

Es una característica de los líderes, y es dar:



- La respuesta dada a un problema determinado
- La solución adoptada ante un hecho o fenómeno.
- La acción de resolver o solucionar una indeterminación.
- La selección mejor entre dos o más opciones de acuerdo a un criterio de valoración.
- La transformación que deseamos acometer en un estado de insatisfacción.

6.2. Aumento de complejidad en las decisiones

- No existe claridad en los objetivos
- El número de opciones es mayor
- La información no es suficientemente precisa.
- Existen pocos factores de tipo cuantitativo
- Presión por decidir con demasiada rapidez
- Existe gran competencia.
- Falten definiciones
- Exista un alto nivel de incertidumbre

6.3 ¿Qué es un problema?

"un problema es una situación en la que se intenta alcanzar un objetivo y se hace necesario un medio para conseguirlo" Chi y Glaser

Nosotros en la temática que nos planteamos lo podemos visualizar el problema como:

- La insatisfacción de los clientes.
- Los resultados alcanzados, que no son los que esperamos
- La actitud asumida por un grupo de trabajadores.



- La incomprensión de un colega, cliente o proveedor.



6.4. Cuestionamiento ante los problemas

- ¿Qué o cual es el problema?.
- ¿Cuándo a ocurrido?
- ¿Cómo se ha producido?
- ¿Dónde ha pasado?
- ¿Cuántas veces ha sucedido?
- ¿Cuánto ha sido su alcance, magnitud o costo?
- ¿Cómo es de importante?
- Que implicaciones presenta?
- Que impacto tiene en la misión y objetivos de mi organización?

6.5. Priorizando problemas

- ¿Es el problema fácil de manejar?
- ¿Puede el problema resolverse por sí mismo?



- ¿Me compete a mí tomar esa decisión?

Otra importante pregunta que nuestro juicio debe plantearse es, ¿ Cuales son las principales causas que a priori considero sean las que provocan o determinan ese estado no deseado?

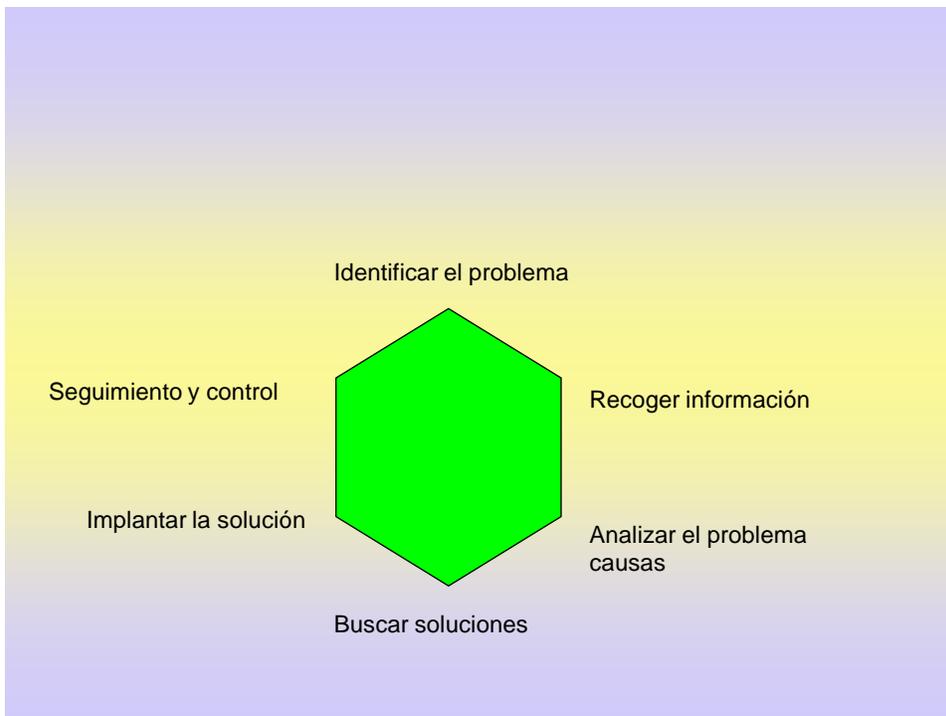
6.6. Personas alrededor del problema

- Los jefes, los directivos, a los que en última instancia corresponde tomar decisiones.
- Aquellos por los que por su personalidad o su temperamento o por la posición que ocupan, pueden obstaculizar o boicotear y por otra parte los que pueden estimular o apoyar la posible decisión.
- Los que denominamos expertos, que son aquellas personas con experiencia y sobre todo con competencias en el tema en que nos encontramos centrados.
- Por último a aquellos que ejecutarán las acciones acordadas por otros, que propicien la solución del problema

6.7. Análisis del problema

A los problemas los analizamos con una visión cíclica, desde la identificación del problema a través de la información disponible, las raíces que me causan la insatisfacción, el planteamiento de las posibles soluciones y su ejecución. Hasta el seguimiento y control que me llevaría a realizar nuevamente el análisis de requerirlo.



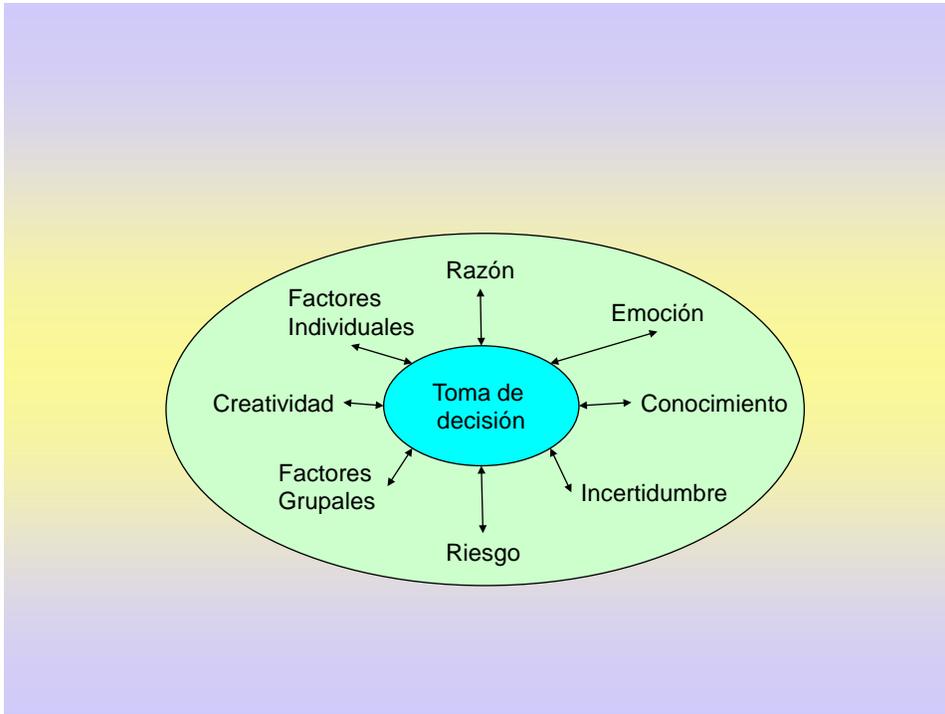


6.8. Causas de indecisión

- Carecer de confianza
- Temor a las consecuencias
- Miedo al fracaso
- Pérdida del status quo
- Inseguridad
- No se fija ningún tipo de plazos
- No se cuenta con la autoridad requerida para fijar plazos
- Peor aún no se respetan los plazos.

6.9. Factores que influyen en la decisión.





6.10. Proceso erróneo de decisión

- La ausencia de objetivos claros
- La falta de información, capacidad o interés.
- La parálisis por exceso de información
- La intuición.
- El seguimiento a la mayoría.
- La falta de una metodología.

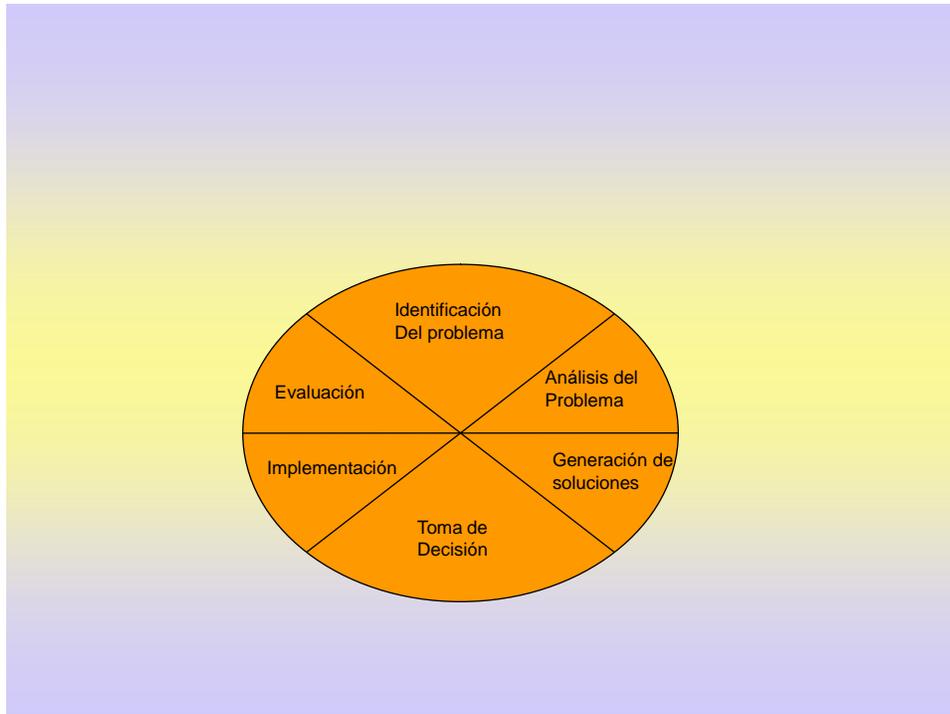
6.11. Tipo de decisiones

- Estructuradas o programadas
- No estructuradas o no programadas
- Proactivas o anticipadas

- Reactivas o condicionadas

6.12. Proceso de decisiones

Tiene mucho que ver con la implementación de las soluciones planteadas y su evaluación en término de la eliminación de la situación de insatisfacción o problema.



6.13. Pensamiento paralelo

El pensamiento paralelo es un aspecto de la toma de decisiones que puede ser útil en la creación de soluciones innovadoras. Es la capacidad de pensar fuera de los canales normales o conformistas, y de librarse de los prejuicios que limitan la aceptación de ideas nuevas. Generalmente, se tiende a caer en hábitos de pensamiento y a obrar siguiendo canales ya gastados por la experiencia propia y la de los precedentes. ¿Cuántas veces sucede, al conducir un automóvil por una ruta conocida -de la oficina a casa, por ejemplo- darse cuenta, al llegar, de que no se recuerda absolutamente nada del viaje? Tal vez, el conductor tenía la intención de detenerse en el camino y entrar en una oficina, pero condujo



automáticamente y olvidó el trámite.

Desarrollar el pensamiento paralelo es una manera de salirse de los canales del pensamiento normal y favorecer el surgimiento de ideas nuevas. La técnica más conocida es el intercambio frenético de ideas. Un grupo pequeño y variado de personas se reúne, estudia un problema y produce la mayor cantidad posible de ideas en corto tiempo. Después, las ideas son evaluadas y perfeccionadas, destacando las mejores. Más tarde se pueden investigar estas últimas, y después actuar en consecuencia. Algunas de las ideas más innovadoras suelen surgir de esta técnica de intercambio vivaz.

6.14. Técnicas usadas en el análisis

- Comparaciones
- Votación ponderada
- Análisis de pareto
- Análisis de causa efecto
- Grupos nominales
- Histogramas
- Comparaciones
- Votación ponderada
- Análisis de pareto
- Análisis de causa efecto
- Grupos nominales
- Histogramas

6.15. Técnicas de filtrado de Ideas

- Tormenta de ideas



- Phillips 66
- Delphi
- Grupos nominales
- Análisis de Pareto
- Matriz DAFO



6.15.1. Técnica DELPHI

- Denominada también como método de expertos, es otra de las más empleadas actualmente, sobre todo al perfeccionamiento continuo de la tecnología informática y el empleo de las denominadas autopistas de la información. Su esencia radica en solicitar, comparar y evaluar el temario que nos ocupa de forma interactiva por parte de expertos de forma anónima.

Rondas



- Primera serie: de naturaleza general. Se permite a los especialistas presentar libremente sugerencias.
- Segunda serie: se pide a los encuestados que clasifiquen sus respuestas por orden de prioridad

Ventajas y Desventajas

- Ventajas
 - Poco costoso
 - Elimina la influencia que lleva la toma de decisión presencial en equipo.
 - Permite utilizar especialistas de diferentes latitudes.
- Desventajas
 - Consume mucho tiempo
 - Es difícil mantener la motivación de los encuestados.
 - Ausencia de interacción de los participantes.

6.15.2. Phillips 66

Se emplea fundamentalmente en equipos que exceden a las 25 personas. Con tamaños superiores resulta difícil que los integrantes del equipo no se inhiban y mantengan su vitalidad y además resulta extremadamente complejo conducir grupos tan numerosos sin que se deprima la calidad y efectividad de la participación

Características Phillips 66

- Grupos mayores a 25 personas
- Se divide los participantes en grupos de 6
- 6 personas discuten un tema por 6 minutos, luego de lo cual el grupo arribará a un conjunto de ideas
- Se debe cumplir todos los requisitos de la tormenta de ideas



- Cada coordinador ofrece información al plenario.
- No se juzga la información
- El tiempo limitado ayuda a que se centren en las tareas
- Se obtiene numerosa información

6.15.3. Grupos nominales

- Intenta dirigir el proceso de toma de decisiones y en especial la generación de ideas, asegurando una participación por igual de los integrantes del equipo, propiciando una ponderación armónica de los criterios e incorporando algunas novedades como el hecho de opinar individualmente sobre el resto de las ideas generadas para enriquecerlas significativamente.
- Se reúne a los miembros del quipo y se les solicitan que expresen su opinión, lo más resumida posible, en una hoja de papel.
- Intenta hacer converger lo mejor de la tormenta de ideas y Delphi.
- Se organiza una rotación de la hoja de papel, de manera que en cada período se tenga acceso a la otra opción anónimamente, donde cada uno fertilice la idea en cuestión.
- Se sigue el proceso de manera que cada participante haya ofrecido su opinión sobre cada uno de los criterios planteados.
- Al final toda esa información alcanzada permitirá enriquecer la toma de decisión.

6.15.4. Matriz DAFO

- Se emplea cada día más, se recomienda dominarla por que aporta considerablemente al análisis estratégico de un problema o situación. Especialmente se recomienda su uso en los ejercicios de cambio y planificación estratégica.
- Nos correlaciona la matriz DAFO, los aspectos internos (fortalezas y debilidades) con los aspectos externos (oportunidades y amenazas)



Elementos de la matriz

- Fortalezas: factores propios de la organización que constituyen los elementos mas poderosos, en los que debe apoyarse todo el colectivo de la empresa para cumplir la misión.
- Debilidades: Constituye los principales factores negativos de la organización que de no superarse, impedirán cumplir la misión.
- Oportunidades: Son los elementos que pueden manifestarse en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que posibilita aprovecharlos, si se actúa en esa dirección, posibilitando o favoreciendo en cumplimiento de la misión.
- Amenazas: Son aquellos factores del entorno sobre los cuales no se puede incidir, impedir o provocar, pero que si ocurren pueden afectar el funcionamiento del sistema y dificultar o impedir el cumplimiento de la misión.

Cuadrantes de la matriz



EVALUACIÓN CUANTITATIVA DE LA INCIDENCIA

| | |
|---|----------------------------|
| 7 | Óptimo |
| 6 | Muy alto |
| 5 | Ligeramente alto |
| 4 | Medio |
| 3 | Ligeramente bajo |
| 2 | Muy bajo |
| 1 | Prácticamente despreciable |

Tabla de calificación

| | | OPORTUNIDADES | | | | | AMENAZAS | | | | | |
|-------------|----|---------------|----|----|----|----|----------|----|----|----|----|---|
| | | O1 | O2 | O3 | O4 | O5 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | T |
| FORTALEZAS | F1 | | | | | | | | | | | |
| | F2 | | | | | | | | | | | |
| | F3 | | | | | | | | | | | |
| | F4 | | | | | | | | | | | |
| | F5 | | | | | | | | | | | |
| DEBILIDADES | D1 | | | | | | | | | | | |
| | D2 | | | | | | | | | | | |
| | D3 | | | | | | | | | | | |
| | D4 | | | | | | | | | | | |
| | D5 | | | | | | | | | | | |
| T | | | | | | | | | | | | |

7. Bibliografía

- I. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba),
Imai Masaaki, McGraw Hill,
- II. Kaizen, Imai Masaaki,
Cecsa,
- III. Administración con el método Japonés,
Agustín J. Cárdenas, Cecsa, 1993
- IV. Los 7 Hábitos de la Gente altamente efectiva.
Stephen R. Covey

Editorial Paidós-Empresa
- V. "El proceso de mejoramiento. Cómo las empresas norteamericanas mejoran la calidad".
Harrington H.J
- VI. Administración de Producción y Operaciones
Chase, Aquilano, Jacobs
McGraw Hill
- VII. Administración de la Producción:
Nigel Slack, Stuart Chambers
Warwick Business School, University of Warwick
- VIII. Administración de Operaciones.
Barry Render, Jay Heizer
- IX. Introduction into the Balanced Scorecard
Robert Kaplan, David Norton
- X. Liderazgo basado en resultados
Ulrich Dave
- XI. Las claves prácticas del Seis Sigma
Peter s.Pande, Robert P. Neuman McGraw Hill



- XII. Tom Batley, Técnicas de gestión para profesionales. Cómo proyectar, organizar, dirigir y controlar para lograr resultados decididamente positivos, Barcelona, Granica, 1991.
- XIII. STEMBERG, R. J. y SPEAR-SWERLING L. (1996), "La comprensión de los principios básicos y de las dificultades de enseñar a pensar", en: Teaching for Thinking, Trad. De R. Llavori Enseñar a pensar, Santillana, Madrid, pp.95-118.
- XIV. Filosofía 9'S, Mejoramiento del Ambiente del trabajo.
- XV. Instituto Tecnológico de Monterrey. TEC Monterrey

- XVI. Gerencia y Liderazgo
INCAE, Costa Rica

- XVII. Desarrollo de Habilidades Gerenciales
TEC de Monterrey

- XVIII. Modelo De Gestión y Competitividad
Programa MGC- Ecuador.



Índice General

Modulo: Proyectos Productivos

Introducción

1.- El Gerente y el Proceso de Cambio

1.1.- Objetivo Común

1.2.- Que significa Gerencia para el Cambio

1.3.- Crisis

1.4.- Liderazgo y Trabajo en Equipo

1.5.- Líder para el Futuro

1.6.- Enfoque sobre el Liderazgo y sus implicaciones

1.7.- Mandamientos de un Líder del siglo XXI

1.8.- Reequilibrar el papel del Gerente – Líder

1.9.- Características de la función Gerencial

2.- La Gestión y Gerencia Visual

2.1 Seiri o Clasificación

2.2...- Seiton u Ordenar

2.3.- Seiso o Limpiar

2.4.- Seiketsu o Bienestar Personal

2.5.- Shitsuke o Disciplina

2.6.- Shikari o Constancia

2.7.- Shitsukoku o Compromiso



- 2.8.- Seishoo o Coordinación
- 2.9.- Seido o Estandarización
- 2.10.- Shukan o Hábitos.
- 2.11.- Mensaje final de la Filosofía 5´S

3.- Capacitación y Entrenamiento

- 3.1.- Definiciones de Capacitación y Entrenamiento
- 3.2.- Desafíos de la Administración moderna referente a la Capacitación
- 3.3.- Capacitación y Motivación.
- 3.4.- Método de desarrollo de personas dentro del trabajo
- 3.5.- Métodos de desarrollo de personas fuera del trabajo
- 3.6.- Como iniciar la capacitación por competencias
- 3.7.- Determinar objetivos y necesidades de Formación
- 3.8.- Evaluación de las necesidades de entrenamiento.

4.- Gestión por Procesos

- 4.1.- Definición de Procesos
- 4.2.- Visión en Procesos
- 4.3.- Procesos y Objetivos
- 4.4.- Definición de Procedimiento
- 4.5.- Detalle de los Procedimientos
- 4.6.- Definición de Proyecto
- 4.7.- Que es la Gestión por Procesos



- 4.8.- Para que de la Gestión por Procesos
- 4.9.- Pasos para la Gestión por Procesos
 - 4.9.1.- Definir la misión del servicio
 - 4.9.2.- Identificar las actividades o tareas
 - 4.9.3.- Identificar clientes y sus elementos del proceso
- 4.10.- Que es el mapa de procesos
- 4.11.- Clasificación por tipo de procesos
- 4.12.- Procesos Estratégicos.
- 4.13.- Procesos Operativos o Claves
- 4.14.- Procesos de Apoyo o Soporte
- 4.15.- Un nivel más en el mapa de procesos.
 - 4.15.1.- Las Auditorias
 - 4.15.2.- Autoevaluación
 - 4.15.3.- El Mejoramiento Continuo
- 4.16.- Priorización de los Procesos
- 4.17.- Objetivos Fundamentales de la Gestión por procesos
- 4.18.- Indicadores de los Procesos
 - 4.18.1.- Generalidades
 - 4.18.2.- Características de un Indicador
 - 4.18.3.- Establecer Indicadores útiles para la Organización.
 - 4.18.4.- Pasos para establecer un Indicador
 - 4.18.5.- Análisis de los Indicadores
 - 4.18.6.- Indicadores típicos



- 4.18.7.- Criterio, Indicador, Estándar
- 4.19.- Análisis y Mejora del proceso
- 4.20.- Medida de Satisfacción de los clientes
- 4.21.- Cuadro de Mando Integral
 - 4.21.1.- Utilización del cuadro de mando integral
 - 4.21.2.- Clientes, procesos, formación y crecimiento
 - 4.21.3.- La importancia de la medición de un Modelo de Gestión.
 - 4.21.4.- Resultados Claves
 - 4.21.5.- Condiciones del sistema de indicadores
 - 4.21.6.- Visión en Resultados
 - 4.21.7.- El Scorecard, asunto de forma o de fondo
 - 4.21.8.- Un plan sin compromiso no pasa de ser un sueño.

5.- Gestión de la Calidad

- 5.1.- Valor agregado y desperdicios
 - 5.1.1.- Tipos de desperdicios
- 5.2.- Control de Producto no conforme
 - 5.2.1.- Por qué debemos implementar este control
 - 5.2.2.- Beneficios
 - 5.2.3.- Que Hacer
 - 5.2.3.1.- Identificación
 - 5.2.3.2.- Segregación
 - 5.2.3.3.- Contención



5.2.3.4.- Retrabajo

5.3.- Control de la Contaminación

5.3.1.- Que es Contaminación

5.3.2.- Qué Hacer

5.3.3.- Como controlar

5.3.4.- Que contamina

6.- Toma de Decisiones

6.1.- Que es Decidir

6.2.- Aumento de complejidad en las decisiones

6.3.- Que es un Problema

6.4.- Cuestionamiento ante los problemas

6.5.- Priorización de los problemas

6.6.- Personas alrededor del problema

6.7.- Análisis del problema

6.8.- Causas de indecisión

6.9.- Factores que influyen en la decisión

6.10.- Proceso erróneo de decisión

6.11.- Tipo de decisiones

6.12.- Proceso de decisiones

6.13.- Pensamiento paralelo

6.14.- Técnicas usadas en el análisis

6.15.- Técnicas de filtrado de ideas



6.15.1.- Técnica Delphi

6.15.2.- Phillips 66

6.15.3.- Grupos nominales

6.15.4.- Matriz DAFO

7.- Bibliografía



Sacoto Pablo 2011