



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Administración y Marketing Estratégico.

Titulo del Proyecto:

Estudio de viabilidad para el desarrollo,
implementación y evaluación de procesos modulares
a partir de la integración del factor humano,
herramientas y procesos.

Autor : Ing. Hugo Hector Tonelli

Matricula N° : 501614

Tutor : Lic. Gabriel Calicchia

Capital Federal, 19 de Diciembre de 2005

INDICE :

1. INTRODUCCION	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Justificación	4
1.3 Marco Conceptual	4
1.4 Objetivos	5
2. PROPOSICION	7
2.1 Excelencia en la Gestión.	7
2.2 Fundamentos.	7
2.3 Investigación, Antecedentes Históricos	8
3. DEMOSTRACIÓN	12
3.1 Programa de Mejora.	12
3.2 Proceso de mejora continua.	12
3.3 El Proceso de Cambio.	13
3.4 Cultura y Cambio Organizacional	23
4. LA COMUNICACIÓN	33
4.1 Los Principios.	36
4.2 Los Paradigmas.	37
4.3 Los Escenarios.	37
4.4 Tipos de Comunicación Interna.	38
4.5 Barreras para la Comunicación.	38
4.6 La comunicación Eficaz.	39
4.7 Claves de una Buena Comunicación.	40
5. PROCESOS MODULARES	40
5.1 ¿Qué entendemos por procesos?	40
5.2 Clasificación de los procesos.	41
5.3 Estructura básica de un proceso.	41
5.4 El Modulo Cliente / Proveedor.	42
5.5 Efectividad vs. Eficiencia.	43
5.6 El Proceso de Mejora Continua y la Reingeniería de Procesos.	43
5.7 El Líder del Proceso – Aptitudes y Responsabilidades.	46
5.8 Definiciones de Procedimiento.	47
5.9 Los procedimientos Modulares.	49
5.10 Los diagramas de Bloque.	50
5.11 Conformación de los procedimientos.	51

6. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO	54
6.1 Temas Principales.	54
6.2 Procesos Base.	54
6.3 Procesos de Marketing.	54
6.4 Procesos de Logística y Planeamiento.	54
7. MANUAL DE IMPLEMENTACION	55
7.1 Temas Principales.	55
7.2 Procesos Base.	64
7.3 Procesos de Marketing.	99
7.4 Procesos de Logística y Planeamiento.	102
7.5 Procesos de Manufactura.	105
7. CONCLUSIONES	110
8. EXTRACTO DE LA TESIS	113
9. BIBLIOGRAFÍA	117
10. ANEXOS	118

1. Introducción

1.1 Descripción del Problema

Las nuevas tecnologías, la desregulación, la globalización y la presión de los mercados de capitales son, entre otros, los principales factores que han modificado el mundo de los negocios.

Por ende ya no resultan útiles las estrategias tradicionales orientadas a configurar y proteger posiciones de largo plazo, la creación y la captura de valor son objeto de negociación y de mejora continua para permitir un marco de adaptación al cambio. Por otro lado los ejecutivos deben esforzarse para motivar a sus equipos y asumir sus decisiones con coraje en un marco con gran velocidad de cambio y muchas veces sin un camino seguro. Los procesos en las organizaciones generalmente llevan muchos años sin revisión, lo que generalmente lleva a la generación de subprocesos informales que tienden a solucionar falencias o inconsistencias de los procesos tradicionales. Además generalmente no se utilizan en todos los sectores de la organización las mismas informaciones y hasta no se tiene un solo juego de números, por ejemplo Marketing maneja una previsión de ventas y manufactura planifica en función de sus posibilidades sin tener en cuenta las necesidades del cliente.

1.2 Justificación

Demostrar la utilidad que representa el modelo para las estructuras organizativas que deseen optimizar sus operaciones mediante la definición eficiente de procesos estratégicos, operativos y de apoyo.

Esta filosofía de negocios proporcionara el marco para procesos, personas y tecnologías, definirá una nueva forma de pensar e impulsara un cambio fundamental en cómo se trabaja, las herramientas que se utilizan, la forma en la que se piensa en el trabajo y la forma en la que se trabaja.

1.3 Marco conceptual

A partir del desarrollo e implementación de la herramienta objeto de la tesis se busca la integración armónica de los tres componentes mas importantes de toda organización, a saber : Factor Humano, Procesos y Herramientas.

Considerando como postulado básico los conceptos vertidos por Deming sobre el conocimiento que debe adquirir el nuevo management sobre el flujo de actividades interrelacionadas dentro de una estructura organizativa:

"Los métodos gerenciales utilizados por las escuelas tradicionales son insuficientes en estos tiempos que corren. Los gerentes deben entender los procesos que intervienen en la generación de productos y servicios"

W.E. Deming

A través del replanteo filosófico sobre la forma en que deben conformarse los procesos se busca evaluar y monitorear la operación base de las empresas a través del desarrollo de circuitos concebidos como resultado de la participación activa de las personas involucradas dentro de los mismos, obteniendo como resultado la siguiente constante :

"Es completamente cierto y así lo prueba la historia que en este mundo no se consigue lo posible si no se intenta lo imposible una y otra vez."

Hoy las organizaciones con respecto a la utilización de metodologías de administración, como así también en los aspectos organizativos del negocio, esta sufriendo una profunda crisis, Jorge Hermida, Roberto Cerra y Eduardo Kastika plantean en su libro Administración y Estrategia:

" A tal estado actual de crisis metodologica no se ha llegado por casualidad, sino por evolución, Solo se podrá superarse aceptando primero la crisis en lugar de negarla, y estudiando después sus causas, para intentar hipótesis alternativas que permitan hallar el camino adecuado"

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivos Generales

Generar un modelo de negocios flexible y simple, focalizado no solo en la tecnología sino también en el elemento principal de toda organización, su gente. A partir de la búsqueda por integrar el factor humano, los procesos y las herramientas, los objetivos son:

Implementar un modelo integrador de transformación organizacional que permita:

- Diagnosticar la situación actual, planificar acciones, fijar prioridades, desarrollar e implementar nuevos procesos acordes a las exigencias del negocio y monitorear el avance.-
- Desarrollar e implementar programas de mejora continua con el objeto de asegurar la continuidad del modelo.-
- Identificación de puntos fuertes y áreas de mejora de la gestión de la organización y de sus resultados que servirán de base para sus planes de mejora.-

1.4.2 Objetivos Específicos

Con el objeto de lograr el cambio filosófico, en la manera de orientar las fuerzas endógenas de la compañía a las nuevas exigencias del negocio , se describen a continuación los objetivos específicos necesarios y suficientes para alcanzar dicha meta:

- Introducción de un programa de gerenciamiento del cambio
- Relevamiento de los procesos actuales
- Reformulación de los procesos en función de la nueva metodología denominada procedimientos modulares
- Planificación e implementación de equipos de trabajo modulares e interdisciplinarios
- Establecer un método de evaluación de satisfacción del Cliente-Proveedor Interno.
- A través del desarrollo e implementación de encuestas de enfoque directo.
- Implementación de un sistema de medición con análisis de causa raíz.
- Incorporación de un programa de mejora continua por proceso y por modulo

1.4.3 Hipotesis

El trabajo de demostración de la hipótesis se desarrolla a partir del diseño de procesos básicos que permitan evaluar la gestión de la empresa, como consecuencia de la exposición de esta frente al mercado y a partir de este evento poder medir la efectividad de la misma.

1.4.4 Metodología

En la búsqueda por conseguir un cambio filosófico en la manera de focalizar y orientar todas las fuerzas de la organización hacia las exigencias constantes que demanda el mercado, se incorpora una serie de herramientas armónicamente vinculadas entre si que permiten la rápida adhesión del personal de las organizaciones y la identificación de los mismos hacia la obtención de los resultados definidos por este esquema.

Las herramientas en cuestión que serán objeto de análisis durante la tesis se detallan a continuación:

- Análisis de la situación actual
- Segmentación de los circuitos base y de apoyo en módulos que permitan reformular los procedimientos a partir de la participación activa y reducida de los agentes que intervienen en los mismos.
- Armado de diagramas de bloque modulares.
- Implementación del nuevo proceso.
- Medición de la performance de los circuitos administrativos.

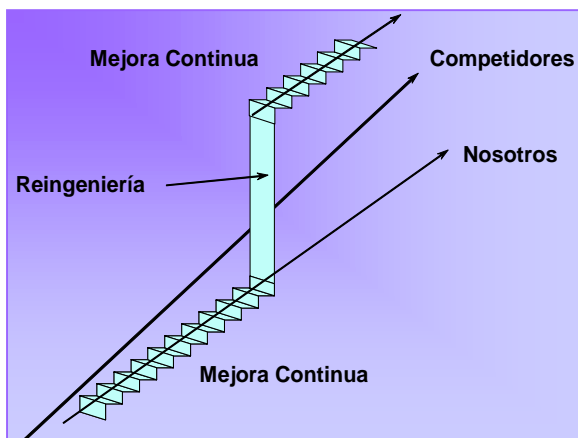
- Monitoreo de la relación cliente proveedor interno y externo a partir de encuestas focalizadas.
- Introducción de un programa de mejora continua.

2. Proposición

2.1 Excelencia en la Gestión:

Las organizaciones, de cualquier tipo o sector empresarial, tamaño, estructura o madurez en calidad, necesitan, para tener éxito, establecer un sistema de gestión apropiado. Los modelos de excelencia creados en las diferentes latitudes son instrumentos prácticos que las ayudan a establecerlos, midiendo en que punto se encuentran dentro del camino hacia la excelencia.-

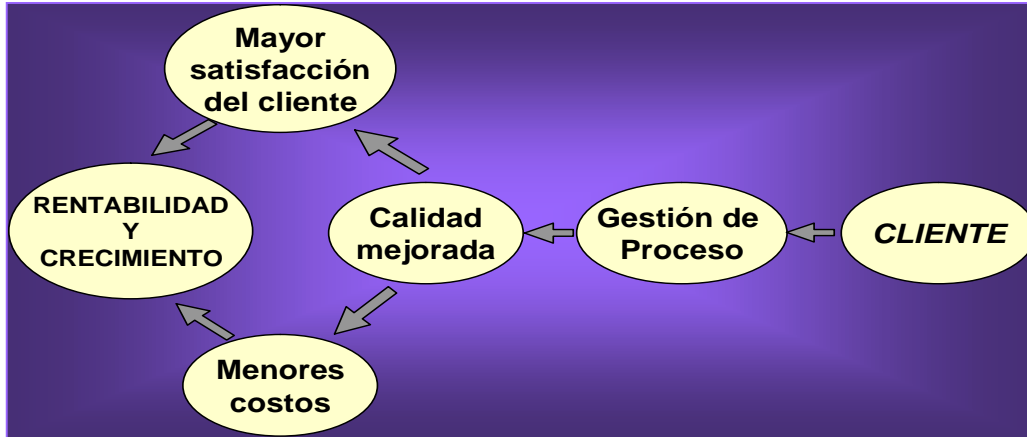
2.2 Fundamentos:



El estudio objeto de análisis se centra en la orientación permanente y capacitación de los Equipos de Trabajo y de los agentes de cambio que deberán implementar el programa.- En lo que respecta a los procesos, desarrollaremos un método al que denominamos “Ingeniería de Procesos Modulares”, que permite diagnosticar si los procesos objeto de análisis requieren ser sometidos a un tratamiento de reingeniería o de mejora continua.-

Con la utilización de distintas herramientas lograremos mejorar resultados con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad.-

Asimismo debe involucrarse durante este camino a la Alta Gerencia, dado que es necesario enriquecer y fomentar en la organización un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas, recursos y los procesos hacia las necesidades de sus clientes.-



2.3 Investigación: Antecedentes Históricos

Difícil resultaría poder establecer pilares sustentables que permitan direccionar las organizaciones hacia un futuro prominente si no nos sumergiéramos en las páginas de la historia, para ello debemos considerar la siguiente cronología:

Las empresas de ayer no son las mismas de hoy. Después de la primera guerra mundial, los cambios ocurridos en lo político, social, económico y tecnológico influyeron en las organizaciones, comenzando una etapa de cambios que dieron origen a nuevas fisonomías y problemáticas diferentes.

En lo político desde 1920 hasta la segunda guerra mundial, se van reemplazando las monarquías por democracias, con la paulatina pérdida del sistema autoritario, convirtiéndose gradualmente en sistemas más participativos, donde los individuos cada vez en mayor medida comienzan a ser artífices de los cambios y a definir su propio destino, en el seno de las familias también se producen cambios, los hijos dentro del ámbito del respeto y la autoridad dejan de ser criados con el despotismo paterno característico de la etapa anterior.

Los cambios en lo social marcan la misma tendencia que en lo político, comienza a incrementarse la participación sindical, exigiendo mayor participación. Fundamentalmente en todo Europa los sindicatos crecen en número y en fuerza, canalizando las inquietudes de sus afiliados; en Estados Unidos se manifiesta con cierto desfase, ya que el cambio más significativo sobreviene luego de la crisis de 1930.

Otras de las variables significativas fueron los cambios sumamente importantes en la legislación social, el estado empieza a mirar a las empresas, a las que hasta 1920 no había tenido en consideración, comenzando a regular las relaciones laborales, a fijar límites de contratación y a restringir el uso abusivo del poder de las organizaciones sobre el personal. Comienzan a aparecer leyes

laborales y a partir del Pacto de Versalles surgen las conferencias internacionales del trabajo, donde se discute sobre jornada laboral, enfermedades, trabajo insalubre, seguro social, indemnizaciones, etc.

Simultáneamente se producen avances significativos en la psicología y sociología, que traen aparejado mayores conocimientos en las variables de las conductas y los conocimientos que permiten elaborar nuevos modelos de organizaciones a todo nivel.

La primera guerra mundial y la crisis de 1930 son los dos aspectos mas importantes que impactan en los cambios que se comienzan a producir en las organizaciones, las necesidades de eficiencia y búsqueda de resultados de productividad conforman los objetivos básicos de las organizaciones; comienza el crecimiento rápido de las tecnologías aplicadas a los procesos productivos, el mercado competitivo llevaba a buscar máximo rendimiento del parque industrial y una continua disminución en los costos de fabricación, por lo que las organizaciones se ven involucradas en un proceso de cambio continuo, sorprendidas por una nueva dimensión en la administración de las mismas. Esto se debe a la manifestación de cambios sociales, económicos, tecnológicos y en las relaciones humanas por la aparición de las siguientes características:

Exigencias crecientes de participación, por parte de los obreros y empleados.

Rechazo total de los sistemas autoritarios.

Regulación de la producción dentro de límites fijados por los obreros.

Rechazo de los sistemas de incentivo, aun a costa de perder sus ventajas de aumento de ingresos.

Indiferencia y hastío, generados por las tareas rutinarias que la especialización y la excesiva división del trabajo habían delineado.

Desarrollo de altos índices de agrupación informal, conformando toda una estructura de ese tipo, que oponía sus propios objetivos a los definidos formalmente por la organización.

De aquí a nuestros días las organizaciones experimentaron un cambio continuo, pasando por distintas escuelas de pensamiento que les fueron dando nuevas ideas, características, nuevas formas de desempeño y nuevas relaciones con los trabajadores.

Actualmente el mundo se encuentra compuesto de sociedades y de organizaciones, que requieren ser administradas para poder sobrevivir. Y no simplemente ni solamente administradas, sino administradas de forma eficiente y rentable, siguiendo una visión y una misión bien definidas y trazadas de acuerdo con un plan estratégico. Para administrar, los funcionarios y / o ejecutivos conducen de forma racional las actividades de las organizaciones, con o sin fines de lucro, ello implica la planificación, organización, dirección y el control de todas las actividades, funciones o tareas. Sin planes de acción bien llevados, las organizaciones jamás tendrían condiciones para existir y crecer.

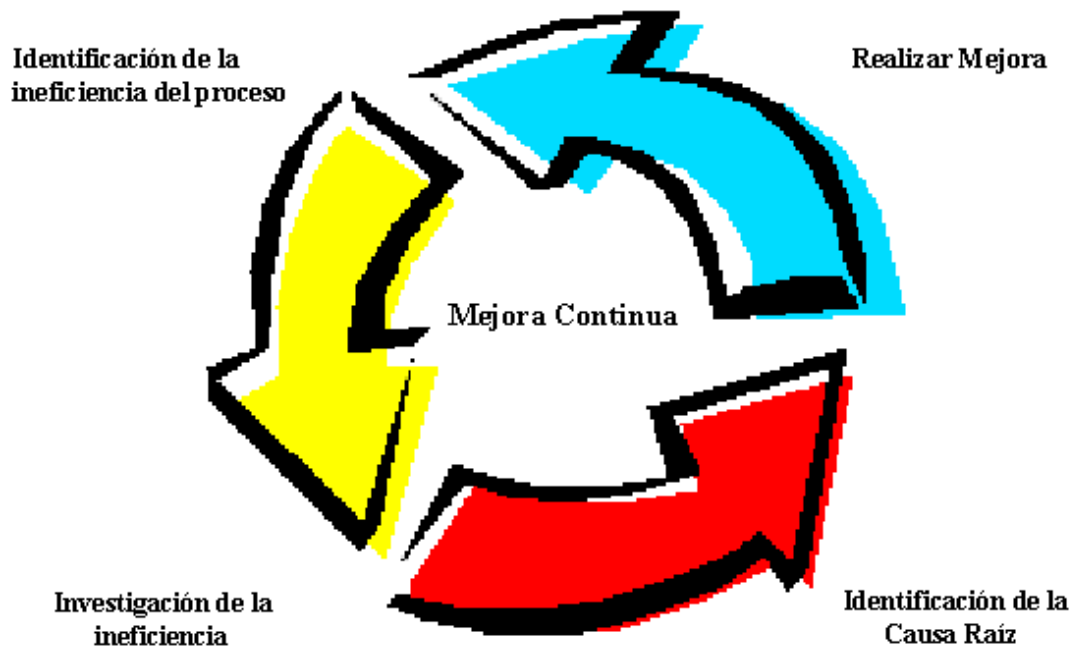
Por todo lo anterior, el papel de los administradores o gerentes es de suma importancia. Son ellos los responsables de lograr que las cosas sucedan, ya sea bien o mal, así de simple, sin una buena planificación, organización, dirección y control, las empresas no pueden funcionar exitosamente y lograr las metas y objetivos propuestos, mucho menos, pueden ser rentables y competitivas. Es el administrador o gerente, una figura de sumo valor, el eje principal, el líder, el guía y promotor de que las cosas sucedan y de que todos sigan la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguiría un rumbo diferente e intereses distintos. A lo largo de la historia, las personas han desarrollado métodos e instrumentos para establecer y mejorar las normas de actuación de sus organizaciones e individuos. Desde los antiguos egipcios se desarrollaron métodos con el deseo de mejorar sus sistemas.

El mejoramiento continuo más que un enfoque o concepto es una estrategia que debe transformarse en un estilo de vida, cada empleado de la organización debe conocer a fondo los programas de mejora continua y tener una participación activa en los mismos, debe estar comprometido con el cambio continuo de la organización y con el modelo de negocios propuesto, el ideal es que cada uno de los integrantes de la organización aporte ideas y soluciones a las diferentes posibilidades de mejora que se presenten y que las Jefaturas, Gerencias Medias y Altas las analicen y evalúen de manera de alcanzar paso a paso la Excelencia Operacional.

En definitiva la Mejora Continua constituye una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr los objetivos planteados, minimizar las tareas de los procesos que no agregan valor y garantizar procesos progresivos de mejora que en teoría no terminarían nunca, evidentemente no es posible pasar de la oscuridad a la luz de un solo paso, la idea justamente es ir mejorando paulatinamente pero sin pausa y replanteando objetivos a medida que avanza el proyecto.

El ciclo de mejora continua supone una revisión periódica de cada proceso de la Organización según el siguiente esquema, realizando un análisis que permita identificar la ineficiencia del proceso, investigar esta ineficiencia, encontrar la causa raíz que la produce, y realizar la mejora propuesta.

Ciclo de Mejora Continua



Generalmente los sistemas empresariales recorren caminos de mejora continua, lo que pretendo con este trabajo es plantear una metodología que permita realizarlos en forma ordenada y sistemática , utilizando enfoques, técnicas probadas mundialmente y fundamentalmente el factor humano, cada uno de los empleados de la Organización. Este modelo tiene como principal herramienta la posibilidad de permitir redefinir los procesos para simplificar la operatoria, a partir de la conformación de equipos multidisciplinarios compuesto por los mismos usuarios del proceso.

3. Demostración

3.1 Programa de mejora

A lo largo de la historia han existido líderes que aplicaban soluciones que hoy podrían ser perfectamente aceptadas. Sin embargo la complejidad del mundo actual ha llevado a expertos en las ramas más diversas a definir teorías, técnicas, métodos o conceptos que puedan llevar al éxito a la Gestión Empresarial.

3.2 Proceso de mejora continua.

Cada palabra en este término tiene un mensaje específico.

"Proceso" implica una secuencia relacionada de acciones, de pasos, y no tan solo un conjunto de ideas.

"Mejora" significa que este conjunto de acciones agregue valor e incremente los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose fundamentalmente en las necesidades del cliente, es decir en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores.

"Continuo" implica que dado el medio ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar las diferentes tareas u operaciones que requiera cada proceso en particular.

Contar con empleados motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera optima, sugieran mejoras y participen activamente en el nuevo modelo de negocios.

Contar con empleados con predisposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones, es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción de los ciclos de cada proceso sea de fabricación o administrativo. Particularmente cuando se comience con la definición de nuevos procesos la primer acción es redactar, si no está hecho el proceso actual, para tomarlo como base inicial y poder compararlo con el que se proponga de manera de cuantificar cualitativa y cuantitativamente la mejora.

El verdadero progreso en la empresa se logrará cuando el ejecutivo de más alta jerarquía decida que él personalmente liderará el cambio y el de menos jerarquía lo acepta y se siente comprometido con el mismo, quizá esta sea una de las tareas más difíciles, ya que aquí es donde aparece la resistencia al cambio, por eso una de las actividades más importante, que vamos a ver con más detalle mas adelante, es la capacitación inicial y continua durante todo el proceso de cambio. En este sentido existen diferentes procedimientos y herramientas encaminados a centrar la atención en las necesidades de cambio que impone el nuevo modelo que implica la reformulación de los procesos y/o funciones dentro de la organización para lograr convertir las necesidades del cliente en nuevas actividades que logren la satisfacción o deleite del mismo.

3.3 El Proceso de Cambio

3.3.1 Introducción

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar la mejora continua en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser "atropelladas" por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, por que no lo son, son los actores principales del cambio y los que llevarán adelante las acciones necesarias para conducir a buen término cualquier proceso, la única manera para realizar un cambio es a través de las personas, y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias y sus comportamientos.

Al igual que en la vida cotidiana, las personas que trabajan en cada organización cambian día a día, y lo mismo pasa con las organizaciones, muchos cambios son compulsivos y determinados por los sistemas, la tecnología, la sociedad, y también por nuevas oportunidades de negocios, pero también existe la posibilidad de proyectar el cambio, existe la posibilidad de mirar hacia delante y proyectar futuros escenarios de manera de estar un paso adelante, fundamentalmente viendo la evolución del mercado y las nuevas y futuras necesidades del cliente. Cuando los cambios se proyectan se estudian y se llevan a cabo básicamente se habla de desarrollo es decir cambiamos intencionalmente y proyectamos este cambio, además cuando podemos lograr que estos cambios sean continuos, es decir que siempre estamos pensando en

mejorar día a día nuestro proceso y como consecuencia la mejora organizacional, la rentabilidad se incrementara y se lograra una mejor calidad de vida laboral, cuando logremos llevar esta filosofía a nuestra vida personal mejoraremos sin ninguna duda, nuestra calidad de vida y la de nuestras familias.

3.3.2 Proceso de Cambio

Proceso a través del cual una organización llega a ser diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la estructura es que el cambio se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.

Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación del factor humano se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario, debe ser flexible, todo el personal debe participar activamente a

través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe el temor al cambio.

Para llevar a cabo un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental la existencia palpable del autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concientización del personal respecto a la necesidad del cambio.

3.3.3 Las Etapas del Proceso de Cambio

Existen tres fases principales que todo proceso de transformación debe recorrer, y todas se cumplen inexorablemente.

La Primera es un período de **Cuestionamiento, de Retar el Status, de Fijar Metas, y de Diseñar.**

La segunda etapa es un período de **Cambio, de Aclarar, de Reforzar.** Aquí es donde hacemos el verdadero trabajo pesado del Cambio. Creamos estructuras, desarrollamos nuevos sistemas y comenzamos a fomentar nuevas actitudes y formas de trabajar.

La tercera etapa es el período de **Consolidación, de Institucionalización y de Evaluación.** Esta es la fase donde hacemos permanente el cambio. Nos aseguramos que nuestra gente no piense que se trata de otro "Programa del Mes", sino de algo que va a perdurar en la Organización.

3.3.4 Cambio Organizacional

" La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio"

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, en donde lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento, es dinámico y exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante.

Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente.

El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, la estabilidad de roles y la satisfacción individual.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tenga que llevar a cabo un análisis de revisión interior y de autoconocimiento.

En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse desde la alta gerencia hasta el ultimo empleado de la compañía. Evidentemente el primer eslabón de la organización debe estar comprometido y liderar el cambio, pero también es muy importante que el ultimo eslabón comprenda y acepte este proceso de mejora organizacional.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas a resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios; una cultura, que permita llevar adelante las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse librados al azar, ni a la inercia de la costumbre, ni a la improvisación. Deben planificarse adecuadamente.

3.3.5 El camino al Cambio

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas:

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y la manera de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones, problemas y sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo.

3.3.6 El Punto de Partida

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la educación permanente, la autoeducación y la educación en cascada de los demás integrantes de la organización, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprenderlo. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas de juego tales como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Organización; la autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y automotivado, que se sienta parte de la organización y que los demás empleados le den el lugar que se merece, lo entiendan, escuche y ayuden en los momentos de debilidad.
- Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado y la satisfacción de los mismos.
- Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.
- Se debe otorgar a cada empleado la oportunidad de mejorar en la organización y tener un plan de carrera que le permita mirar al futuro personal y de su familia, evitar la envidia de desear que el otro no tenga lo que yo no tengo y en su lugar tratar de ayudarlo a conseguir las metas para a su vez ser ayudado a conseguir las personales.

3.3.7 Como manejar el Cambio

“El cambio es fantástico mientras afecte a todos”

“ Si piensas que algo pequeño no puede cambiar nada...

... trata de dormir con un mosquito en la habitación”



Anónimo

El cambio es :

- **Inevitable**
- **Natural**
- **Consistente**
- **Un proceso**

Inevitable: La vida es un constante cambio, el mundo el universo, las cosas, las personas, todo y todos cambiamos constantemente, cada momento no es igual que el anterior ni es igual que el siguiente, y esto no podemos evitarlo.

Natural : El cambio es un proceso natural, las cosas las personas envejecen naturalmente, los cambios tecnológicos, sociales, los grandes hitos de la historia determinaron naturalmente cambios en todos los aspectos de las cosas y de la vida.

Consistente: Los cambios son consistentes, el hecho de ser inevitables y naturales los hace difíciles de vuelta atrás, cuando cambiamos la única

alternativa es con mayor a menor trabajo, en mayor o menor tiempo aceptar el cambio.

Un proceso: Los cambios nos se producen porque si , sino que van acompañados de un proceso, un proceso que alguna vez comienza y que inevitablemente termina en un cambio.

3.3.7.1 Como estamos cambiando

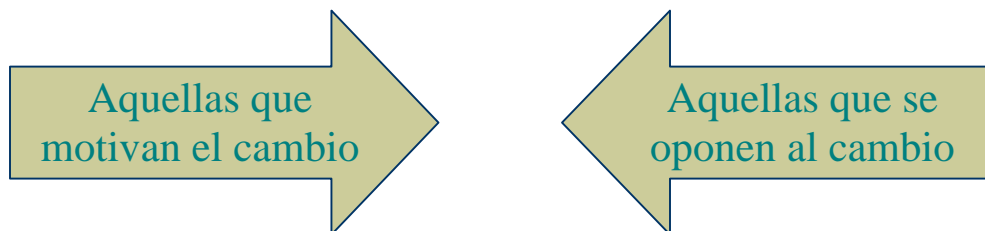
¿Donde hemos estado?	¿A donde nos dirigimos?
- Solo la gerencia sabe que es correcto.	- Aquellos que hacen el trabajo, están en la mejor posición para saber que se necesita.
- Quieren venir hacer su trabajo e irse a su casa.	- Las personas quieren hacer lo correcto y son dignos de confianza.
- Solo tienen visión de su trabajo.	- Están interesados en como su trabajo contribuye a la visión general.
- Alta producción y excelente calidad.	- Mayor producción y mejor calidad.

No importa cuan motivado esté, un individuo no puede hacer el cambio solo debe haber consenso en la toda la organización para que esto ocurra, todos los empleados deben estar comprometidos y esto se logra por medio de una importante campaña de educación y comunicación.

La organización solo cambia según cambia la proporción de personas que cambian dentro de la organización y no podemos dejar de tener en cuenta que cada miembro de una organización es tan importante como los lideres a la hora del cambio.

3.3.7.2 Resistencia al cambio

Toda organización que comienza a transitar el camino hacia el cambio se encuentra con la denominada “Teoría de campo de energía”, en la que se produce un balance transitorio de dos fuerzas opuestas:



Para poder mover la organización, y por lo tanto para lograr que ocurran los cambios, estas fuerzas tienen que cambiarse de alguna manera, el camino de menor resistencia es el de reducir las fuerzas que se oponen al cambio en lugar de las motivantes.

La resistencia al cambio es un comportamiento humano natural, a primera instancia nos oponemos naturalmente a cualquier tipo de cambio, es decir tenemos una actitud reactiva y por otro lado previsible, la situación que estamos viviendo nos parece bien así como está y no vemos la necesidad de cambiar, emocionalmente nos sentimos atacados por el cambio.

En otras palabras hay resistencia porque las personas temen al cambio.

Aparecen preocupaciones reales que tienen que ver con:

Sentirse incómodo, molesto, inseguro frente al cambio.

Pensar primero en qué tienen que ceder, no en qué van a obtener.

Sentirse solo, aún cuando todos los demás están experimentando el mismo cambio.

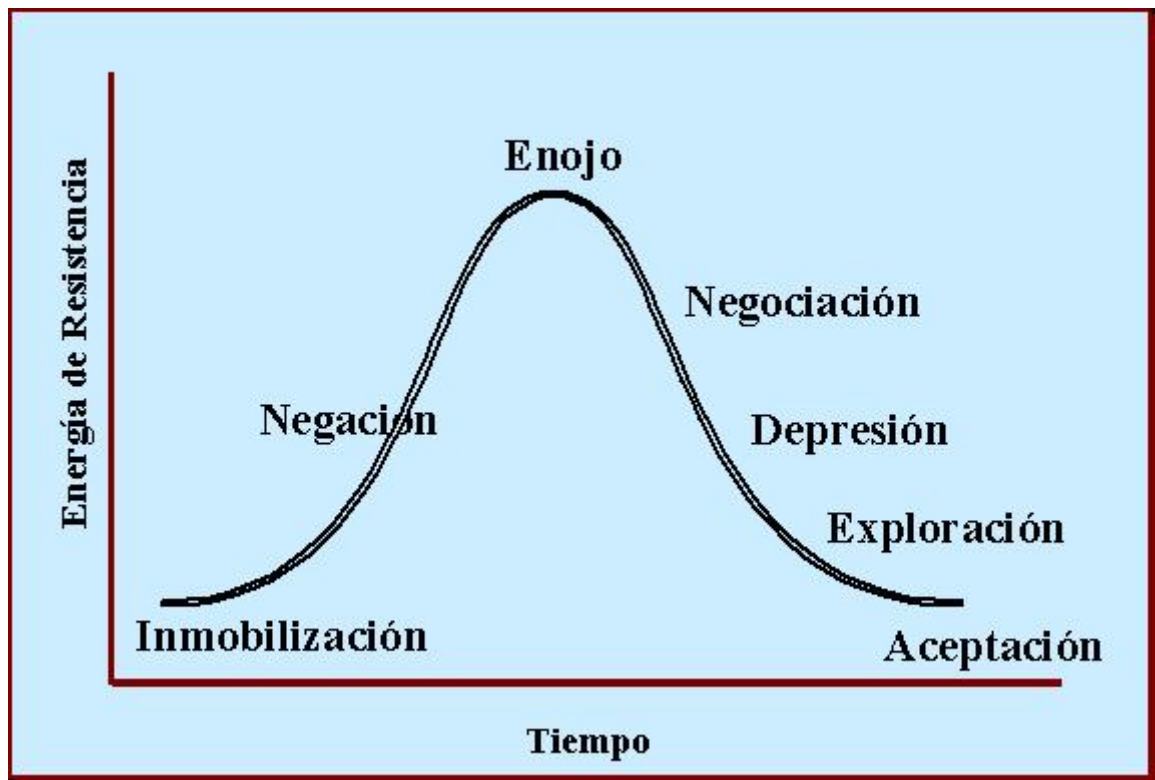
Apenas pueden manejar tanto cambio.

Están en niveles diferentes de preparación para el cambio.

Estarán preocupados de no tener suficientes recursos para cambiar.

Volverán a hacer las cosas de “la manera correcta” cuando la presión termine.

3.3.7.3 Manejo de la Resistencia



Este es el modelo estándar (Kubler Ross) utilizado en muchos campos diferentes de trabajo para describir el ciclo que la gente atraviesa cuando experimenta pérdida, y el cambio es pérdida.

Pero tenemos que reconocerlo y ayudar a las personas objetivo a través de esta secuencia. Cómo tratamos a cada individuo y la etapa en la que ellos se encuentran varía pero hay algunos enfoques comunes que se aplican en la mayoría de los casos. Entonces, la resistencia es normal y necesita ser manejada, la resistencia no sólo ocurre en el trabajo, la gente tiene su resistencia personal que los acompaña.

3.3.7.4 Etapas que acompañan al cambio



- **Inmovilización** : Repetir las comunicaciones.
Explicar cómo ocurrirá el cambio y cómo será el estado deseado.
Explicar el cambio con otras palabras para hacerlo más fácil de entender.
- **Negación**: Fortalecer relaciones. Dividir el cambio en pasos más pequeños. Evitar la confrontación. Darles espacio.
- **Enojo** : Legitimizar el enojo – las personas -objetivo tienen derecho a estar enojadas porque no tienen control. No se lo tomen como algo personal. No intenten utilizar la lógica y la razón.
- **Negociación** : No negocien o cambian la definición del cambio y generarán una nueva respuesta. La confrontación es 'no habrá trato'.
- **Depresión** : Hay que trabajar aquí por lo tanto proporcionen respaldo. Informen a las personas objetivos sobre recursos que se les proporcionará para ayudarlos.
Aumentar las tácticas de comunicación de dos vías..
Alentar la responsabilidad. Reformular el cambio para chequear oportunidades.
- **Exploración** : Probar nuevas opciones en la nueva situación.
Reconocer progreso; Crear confianza.
- **Aceptación** : Recompensar y reconocer progreso.
Identificar lo que fue aprendido para utilizarlo en la próxima implementación; Prepararse para el nuevo cambio.

3.4 Cultura y Cambio Organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones.

La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

3.4.1 Naturaleza del Cambio en la Cultura Organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan utilizar herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión y misión de la organización.

3.4.2 Implicancias del Cambio de Cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad. En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan

imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

3.4.3 Tres Ideas Básicas Acerca de la Gerencia del Cambio

- **Primero:** consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.
- **Segundo:** una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean como los planificados inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.
- **Tercero:** el cambio en una organización es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes.

Por lo tanto, no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones, por las características del mercado donde actúan y compiten y por el compromiso de cada uno de sus empleados.

3.4.4 Proceso de Cambio Planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran, ver las necesidades futuras del mercado y anticipar el cambio con un planeamiento adecuado.

3.4.5 Fases Para Lograr el Cambio en un Grupo Humano



- **Descongelamiento (Invalidación):** durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.
- **Cambio A Través De La Reestructuración Cognoscitiva:** se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.
- **Nuevo Congelamiento (Consolidación Del Cambio):** esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

El establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación.

Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización.

Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

3.4.6 Reacción de la Organización

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de esta cultura en la organización.

Ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios. La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente. En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la satisfacción de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios son como instrumentos de adaptación, casi todos impulsados por una crisis en la misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

3.4.7 Cambio Organizacional para una Mayor Competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización.

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación, la transmisión de valores, creencias, a través de procesos de comunicación efectivos.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, la famosa quinta, un clima de conformidad y de colusión interdepartamental; a una cultura

del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad. Una de las agrupaciones sociales más importantes son las organizaciones, las cuales no se forman accidentalmente ni espontáneamente, son creadas porque uno o más individuos perciben que la acción coordinada de un número de personas puede lograr algo que la acción individual no lo permite. Las organizaciones constituyen " la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein, Edgar [1995]. Cultura Empresarial y el Liderazgo / Barcelona, Plaza & Jones).

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa.

Ese medio, es la **Comunicación Organizacional**.

Este tipo de comunicación reviste de mayor importancia cuando se maneja dentro de un contexto de cambio organizacional producto de una adquisición, en donde entra en juego una serie de elementos a tomarse en cuenta, además del choque cultural que se pudiera presentar.

3.4.8 Como Gerenciar el Cambio Organizacional

El término “**gerenciar el cambio**” constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno, no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, llevar adelante un proceso de gerenciamiento del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra, además de que para ello debemos estar completamente seguros que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo y que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

Por otra parte, es necesario realizar un diagnóstico previo de la organización que permita apreciar su verdadera situación y definir tanto su misión real como los lineamientos estratégicos que deben orientarla, al mismo tiempo facilitar la identificación de aquellas variables del entorno que puedan incidir negativa o positivamente, sobre sus principales áreas de gestión, con lo cual podrían preverse los posibles obstáculos, debilidades y amenazas, además de las propias potencialidades.

Dicho diagnóstico debe estar fundamentado en la formulación de algunas preguntas claves sobre la gestión de la organización, las cuales permitirían reflexionar sobre los aspectos que afectan su funcionamiento:

¿estamos haciendo las cosas bien, lo podemos hacer mejor?

¿nuestra capacidad de respuesta es mejor que la de la competencia?

¿verdaderamente estamos preparados para enfrentar y asumir los cambios del entorno?.

3.4.9 El Papel del Gerente como Líder del Proceso

Ante un proceso de cambio organizacional o de reconversión de actitudes, el papel del gerente debe ser el de liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquellos aspectos que involucren a la organización, sólo se logra con el compromiso del equipo gerencial y de toda la organización en su conjunto, siendo cada vez más importante pensar en reconvertir primeramente al gerente, ya que si el mismo tiene bajo su cargo un equipo dispuesto al cambio y no se siente comprometido con él, dicho cambio no se lograra.

Por todo ello, las nuevas realidades del entorno van dejando de lado la idea de las organizaciones tradicionales, rígidas, requiriéndose hoy en día una gerencia más participativa, más plana y con menos niveles jerárquicos, en donde se produzca un mayor acercamiento de todos los que la integran, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones y con un énfasis muy particular en el trabajo en equipo, conformando equipos que tomen decisiones tendientes a lograr cambios significativos en los procesos de manera de lograr mayor efectividad de los mismos, disminuyendo tareas que no agreguen valor, aumentando la velocidad del mismo y flexibilizándolo de manera de lograr reacciones rápidas ante situaciones imprevistas de cambios en el mercado o en la organización misma.

Por otra parte, el desarrollo de nuevas tecnologías y el auge cada vez mayor de la llamada "revolución de la información", ha propiciado cambios acelerados en las estructuras organizacionales, al mismo tiempo que condiciona un nuevo perfil global para el gerente, en donde sus principales características personales deben incluir una mayor capacidad de adaptación a nuevas circunstancias, una mentalidad internacional, una visión global del negocio, permanente capacitación y excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia, cuya valoración es de carácter universal.

También se pretende que en su nivel cada empleado de la organización entienda y adhiera a esta filosofía de negocios, conozca la visión y la misión de la organización, las estrategias de la misma, sea permanentemente capacitado y al igual que la gerencia, excelentes condiciones de aprendizaje y comunicación, además de contar con principios elementales como ética, honestidad y justicia.

3.4.10 El Gerente y la Comunicación en el Proceso de Cambio Organizacional

Todo gerente de una organización que lleve adelante procesos de gerenciamiento del cambio o de reconversión de actitudes, debe tener muy en cuenta que la comunicación ascendente es mucho más difícil y menos eficiente para el logro de los objetivos que la comunicación descendente, por lo que es necesario mejorar los canales internos de la organización, recordando que no existe verdadera comunicación en un solo sentido.

Si bien la habilidad para comprender y dirigir todos los procesos de la organización es vital para desarrollar un liderazgo efectivo, el gerente moderno no sólo debe dominar el aspecto técnico, logístico, estratégico y financiero en su conjunto, sino que debe darle una muy especial importancia a los recursos humanos de la empresa.

El gerente líder tiene que comunicarse de manera efectiva con sus empleados, al mismo tiempo que debe proyectar la imagen de la empresa y evaluar objetivamente lo que necesita su personal para hacer aún más fácil la absorción por parte de éste de una identidad corporativa propia.

El gerente moderno debe estar consciente de que su actuación como líder es observada detenidamente por todos en la organización y fuera de ella, y es justamente a través de su comportamiento, actitudes y personalidad que comienza a permear la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, el gerente debe tener siempre presente que no sólo debe conocer a la organización a través de la información previamente filtrada por su equipo de gerentes (el llamado "staff" de la organización), sino que debe involucrarse e interesarse más en todos los aspectos, comportamientos y niveles internos de la organización, sin que ello necesariamente signifique que no deba delegar responsabilidades a dicho equipo para analizar problemas y situaciones, administrar recursos y apoyar las necesidades del personal a su cargo.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, normas de buenas practicas de fabricación cada vez mas exigentes, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimizar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportuna y adecuadamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión y la misión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

El gerente debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos. Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de la mejora continua.

3.4.11 Anexo I y IA : Capacitación sobre Mejora Continua y Gerenciamiento del Cambio.

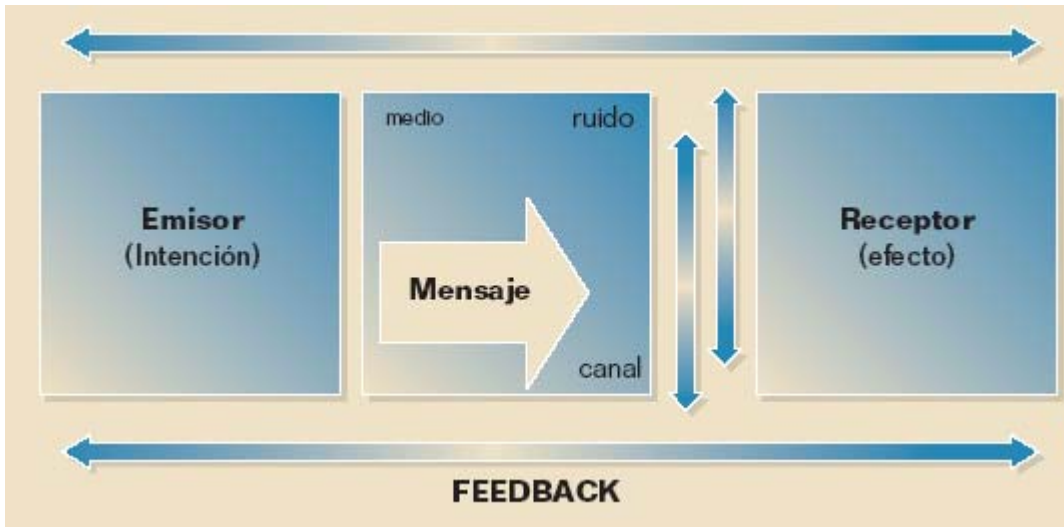
4. La Comunicación

Uno de los puntos más importantes en el ambiente laboral es la comunicación interna. Es la clave de la motivación, es lo que permite que la gente sienta que puede expresarse y que sus ideas serán escuchadas, valoradas, seguramente se sienta a gusto en su lugar de trabajo; generando una mayor fidelización de los empleados hacia la empresa, un mayor compromiso.

Gran cantidad de experiencias comprobadas en diferentes empresas demuestran que teniendo canales de comunicación efectivos habrá menos posibilidades de que se produzcan malos entendidos o sentimientos por parte de los empleados de que no forman parte del equipo de la empresa. Debido a que las corporaciones son cada vez más complejas es preciso crear numerosos canales de comunicación para que la información se mueva hacia arriba, hacia abajo y lateralmente dentro de la estructura organizativa de la empresa.

El punto de partida de los conceptos modernos en el área de la comunicación corporativa surge de definiciones básicas. Genéricamente, "Comunicación" es la facultad que tiene el ser vivo de transmitir a otro, u otros, informaciones, sentimientos y vivencias.

Para definir este concepto utilizaremos el modelo Shannon-Wiener, que se dio a conocer a finales de los años cuarenta. Su eficiencia viene de su sencillez. Introdujo los conceptos de "cantidad de información", "fuente", "canal", "ruido" y "retroalimentación" (Feedback).



Esa comunicación puede producirse de diferentes maneras: a través de sonidos producidos por el emisor (auditiva), cuando el receptor percibe por la vista (visual) o aquella en la que el emisor y el receptor entran en contacto físico (táctil).

Empecemos por decir que el emisor puede tratarse de cualquier individuo interno o externo de una organización o empresa, es la fuente de comunicación, quien desea transmitir un pensamiento o idea a otro u otros. En el caso de una empresa podría tratarse del gerente, secretaria, obrero, cliente, cualquiera que tenga necesidad de transmitir una información relacionada con los servicios, sucesos, etc. que ocurran en la empresa.

El código en este caso se refiere a la forma en que se estructurará ese pensamiento, incluyendo la habilidad, la actitud, los conocimientos y el sistema sociocultural. Es más, el éxito total de cada persona se determina también por las habilidades de hablar, escribir, escuchar y razonar. Tenemos ideas preconcebidas sobre temas diversos y esas actitudes afectan nuestras comunicaciones. Se tiene que tomar en cuenta que no se puede comunicar lo que no se sabe y aunque el individuo (emisor) lo sepa, es posible que el receptor no lo entienda.

El mensaje es el producto real de la fuente codificadora. Es toda la información que se transmite y, si se logra una comunicación exitosa, será también todo lo que reciba el receptor.

El canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. En una organización y en cualquier situación es muy importante seleccionar el medio más adecuado para transmitir la información y esto dependerá del tipo de información, de quienes deberán recibirlo, las condiciones que se requieren para el mejor entendimiento del mensaje. Tradicionalmente siguen la red de autoridad de una organización

los mensajes relacionados con el trabajo de los miembros de la misma; para esto lo más adecuado es un canal formal. Otras formas de mensajes como los sociales o personales, siguen canales informales en la organización.

El receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. Pero antes de que esto ocurra el mensaje debe ser decodificado este proceso requiere de las habilidades, actitudes y conocimientos previos del receptor sobre el tema.

Finalmente el elemento que indica en el proceso si hubo éxito o no, es la retroalimentación. En una organización se medirá si una información llegó adecuadamente, si se recupera respuesta de la misma.

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como las siguientes:

- La Codificación se realizó con descuido.
- Selección limitada de símbolos
- Confusión en el contexto del mensaje.
- Selección de un canal inapropiado.
- Nivel de ruido alto.
- Prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas.
- Poca atención y cuidado en el proceso de decodificación.

Todos estos factores pueden provocar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor.

Por otro lado la comunicación no debe ser agresiva, este fenómeno ocurre en un 20% de los casos y puede causar problemas, ya que provoca en el emisor un temor al momento de hablar o escribir lo que puede desencadenar que éste recurra a los medios inadecuados para comunicarse y así evitar este conflicto pero que a su vez se traduce en otros problemas. Por ejemplo el supervisor de un departamento puede recurrir a memorandos o cartas para transmitir mensajes, cuando una llamada suele ser no sólo más rápido sino también más apropiado.

Por todo esto debemos estar conscientes de que existe un grupo de personas en las organizaciones que limitan severamente su comunicación oral y racionalizarán su practica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que hagan su trabajo con eficacia.

Para lograr que una organización posea una buena comunicación interna y externa es muy importante fijar atención en esta área de forma tal que se pueda aplicar correctivos mediante cursos, instructivos, seminarios, actividades en grupo etc.

La comunicación, en general, tiene también vías distintas para llevarse a cabo. Cuando los actores intervinientes lo hacen en forma personal, con o sin ayuda de herramientas, al hablar frente a frente, en charlas, conferencias, etc., es lo que puede definirse como comunicación directa. Cuando se utiliza una herramienta o instrumento, ya que el emisor y receptor están a distancia, se trata de la comunicación indirecta, que puede ser personal o colectiva según el medio que se utilice.

En todo mensaje el emisor proyecta una carga emocional, la cual puede ser considerada como simpática, antipática, apática o empática. La gran diferencia entre el animal y el hombre, en cuanto a la comunicación se refiere, es que el ser humano, además de recibir la comunicación, la percibe y la discierne. Es decir, la asimila y, de acuerdo con los estereotipos, prejuicios y cargas emocionales, crea una actitud frente a ella, después de lo cual proyecta la respuesta a la retroalimentación. Es la diferencia entre ver y mirar, oír y escuchar o tocar y palpar.

4.1 Los Principios

Una de las topologías específicas es la que atañe a instituciones de cualquier clase. Hablamos de comunicación corporativa como del conjunto de mensajes que una institución proyecta sobre un público determinado a fin de dar a conocer su misión y visión y lograr establecer una empatía entre ambas.

Sus características esenciales son las siguientes:

Tiene que ser dinámica, planificada y concreta, constituyéndose en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

Toda comunicación responde prioritariamente a seis preguntas : quien, que, cuando, donde, como y por qué.

La percepción que tengan los públicos / target es uno de los aspectos más importantes, ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán, lo cual repercutirá en la respuesta al mensaje y en la forma de retroalimentación que generará.

4.2 Los Paradigmas

La visión y la misión de la empresa son los pilares en los que se basa el mensaje institucional, que tienen que conocer todos los trabajadores, desde los niveles de toma de decisión hasta los empleados de nómina diaria, para comprender cual es el objetivo, las metas y las tareas que desarrollan. Para el capitán de un barco; el objetivo es el puerto, el paradigma el faro que lo conducirá seguro a ese objetivo.

El público target de la comunicación es el conjunto de personas a quienes van dirigidos los mensajes, internos y externos. En las empresas por lo general, son las áreas de Relaciones institucionales, Relaciones Públicas, Prensa y Difusión o, en algunos casos Recursos Humanos, las que implementan los procesos de comunicación hacia dentro o fuera de la institución.

El público interno es el grupo de personas que conforman una institución y que están directamente vinculadas con ella. En el caso de una empresa, está integrado por accionistas, directivos, empleados, trabajadores, contratistas, proveedores, distribuidores, etc. El público externo está determinado por las personas que tienen alguna relación con la institución, sea ésta geográfica, de productos o de servicios.

Es vital en el crecimiento de toda compañía establecer canales de comunicación de doble vía. Así la información, los datos relevantes de lo cotidiano, de las tareas importantes de cada área del negocio, pueden ser tenidas en cuenta por la alta gerencia a la hora de tomar decisiones.

4.3 Los Escenarios

Toda institución, cualquiera sea su objetivo (comercial, institucional, gubernamental, de producción, de servicios, educacional, etc.), es establecida para satisfacer necesidades sentidas, creadas o reales de una comunidad. Es por ello que dicha institución vive por y para esa comunidad; y, sea cual fuere la situación económica, política o social imperante, la institución necesita detectar cuales son los escenarios en que la comunidad se está moviendo para crear las bases motivacionales a proyectar, con el fin de mantenerse allí en un espacio, un posicionamiento o un nicho productivo. Esta es la base sobre la que deben generarse los procesos de comunicación externa.

En tanto la comunicación interna está determinada por la interrelación que se desarrolla entre el personal de la institución. Esa interacción influye en el clima que se genera dentro de una empresa. La visión del entorno interno que tienen sus miembros repercute en su comportamiento. Lo que el empleado ve, siente e imagina de la compañía en la que trabaja tiene relación directa con el grado de identificación que tenga la persona con el mensaje institucional.

4.4 Tipos de Comunicación Interna

La interrelación personal puede ser catalogada de acuerdo con su topología en:

- Formal: aquélla cuyo contenido está referido a aspectos laborales. En general, utiliza la escritura como medio. La velocidad es lenta debido a que tiene que cumplir todas las normas burocráticas.
- Informal: es aquel tipo de comunicación cuyo contenido, a pesar de ser de aspectos laborales, utiliza canales no oficiales, es más veloz que la formal.
- Vertical: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. En una comunicación corporativa óptima, debería existir la comunicación vertical ascendente.
- Horizontal: se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Muy pocas veces utiliza los canales oficiales y es totalmente informal.
- Rumores: es la comunicación informal que no respeta canales y se difunde a la velocidad de la luz.

4.5 Barreras para la Comunicación Eficaz

Como en todo proceso comunicacional, hay elementos que dificultan el normal desarrollo de los pasos que aseguran una gestión exitosa de la comunicación interna en la empresa.

Es importante diferenciarlos y estar alerta para poder intervenir a tiempo o evitar que produzca ruido, desviando el objetivo del mensaje.

La filtración es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor. Los intereses personales y las percepciones de lo que es importante de aquellos que resumen están presentes en los resultados de la información, lo que hace imposible que los receptores consigan información objetiva. Mientras más vertical es la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá.

Existe también la percepción selectiva en el que los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes lo que no permite que se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual.

Otra barrera puede ser la actitud de defensa, cuando el receptor se siente amenazado, tiende a reaccionar en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo en formas que retardan la comunicación eficaz

Finalmente una de las más frecuente sobre todo en las grandes organizaciones es el lenguaje. La edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona usa. Las palabras significan diferentes cosas para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

4.6 La Comunicación Eficaz

Nunca se alcanza la eficacia buscada si no se tiene claro el mensaje, el público / target, la identidad, el conocimiento cabal de qué es lo que se quiere transmitir y a quién. Pero pasados esos pilares básicos, se deben tener en cuenta factores vinculados entre sí que determinan la posibilidad de cumplir las metas comunicacionales con resultados óptimos.

Los gerentes y responsables del área deben comprometerse en la filosofía de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Es necesario que exista la organización para asociar las acciones y las palabras que forman parte del mensaje.

Para facilitar la circulación de datos útiles, los ejecutivos deben convertirse en impulsores de la comunicación de dos vías, generando la posibilidad de que llegue a los altos mandos la información de todos los niveles de la organización. Además es importante utilizar la comunicación cara a cara para personalizar los mensajes.

Para una mejor comprensión e las metas y objetivos de la empresa, los empleados deben saber los cambios que se producen, las decisiones que se toman que involucran a los distintos participantes y el porqué de esos cambios y decisiones.

Debe haber un entrenamiento y una transmisión de seguridad y confianza a los empleados para que estén en condiciones de comunicar también malas noticias sin generar pánico o romper la estabilidad de la institución.

Por otra parte, cada área o departamento debe tener un programa de transmisión de información adecuado a las necesidades y realidades que lo rodean.

El leit motiv de los responsables de este tema es bregar para que la información fluya permanentemente y estar atentos para detectar las barreras o ruidos que pueden entorpecer el proceso. Es importante darle a la comunicación el espacio y la importancia que merece. Respetarla es comprender la identidad de la institución. Comprenderla es el principio para asegurar el éxito del circuito que puede convertirse en el impulsor del crecimiento, porque para tener un buen mensaje hacia fuera, es necesario tener una idea clara hacia adentro.

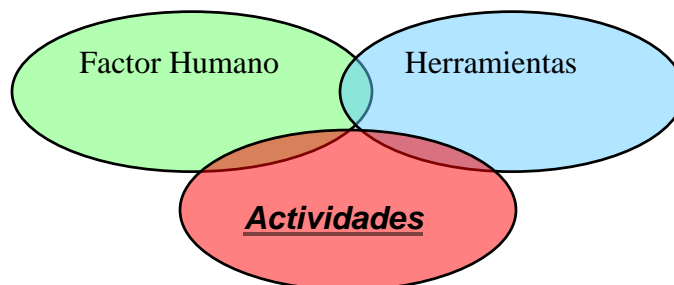
4.7 Claves de una Buena Comunicación

- Comprometerse en la filosofía de comunicarse con los empleados como algo para el logro de las metas.
- Asociar las acciones con las palabras.
- Comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente).
- Énfasis en la comunicación cara a cara.
- Mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.
- Dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.
- Diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita.
- Luchar para que la información fluya continuamente

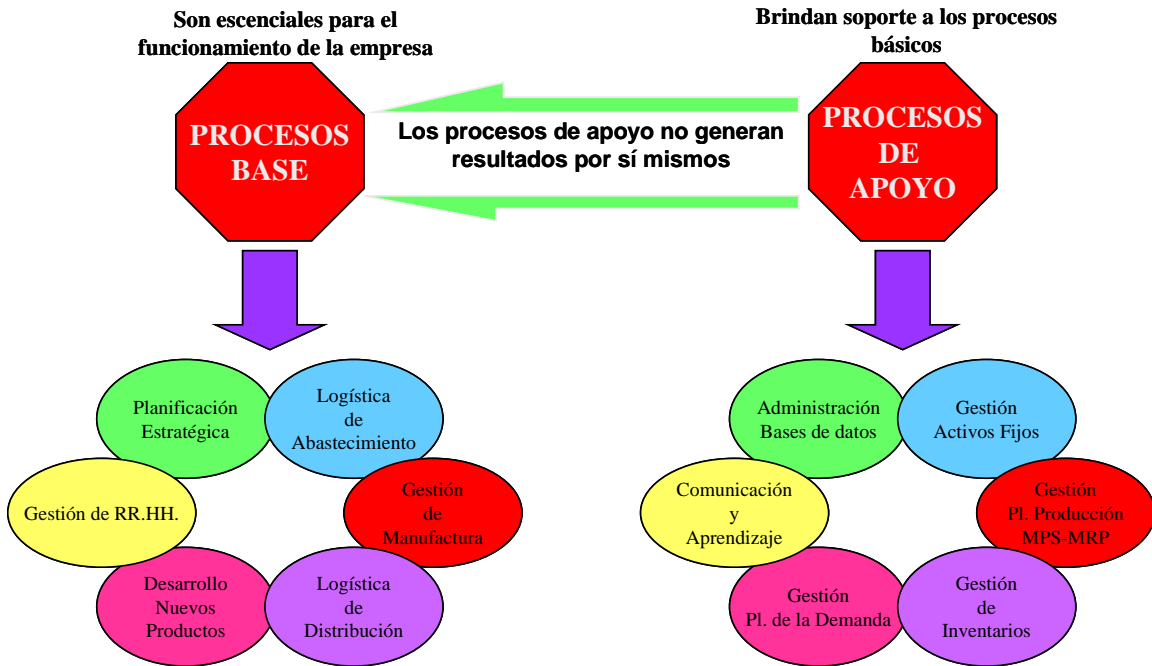
5. Procesos Modulares

5.1 ¿Qué entendemos por procesos?

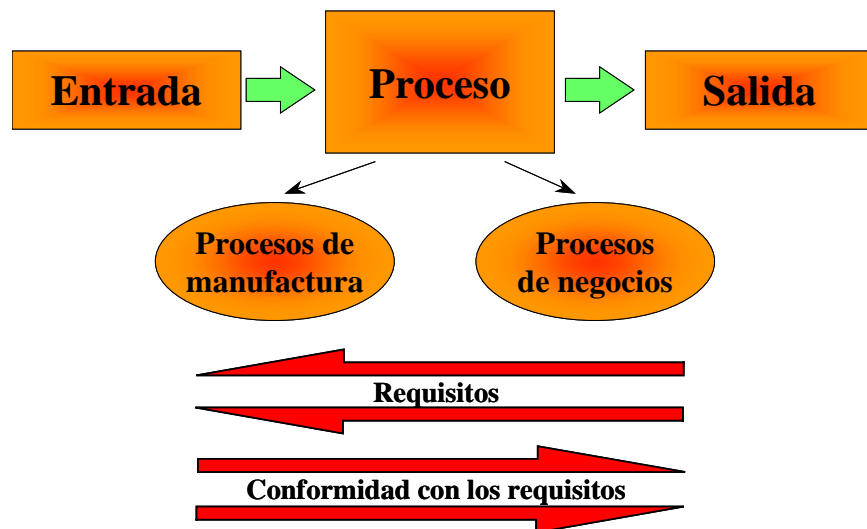
Un proceso puede definirse como una serie de actividades, acciones o toma de decisiones interrelacionadas, orientadas a obtener un resultado específico”
“ Es la integración armónica entre el factor humano, las herramientas y las actividades con vista a agregar valor a la relación cliente-proveedor interno y externo”



5.2 Clasificación de los procesos

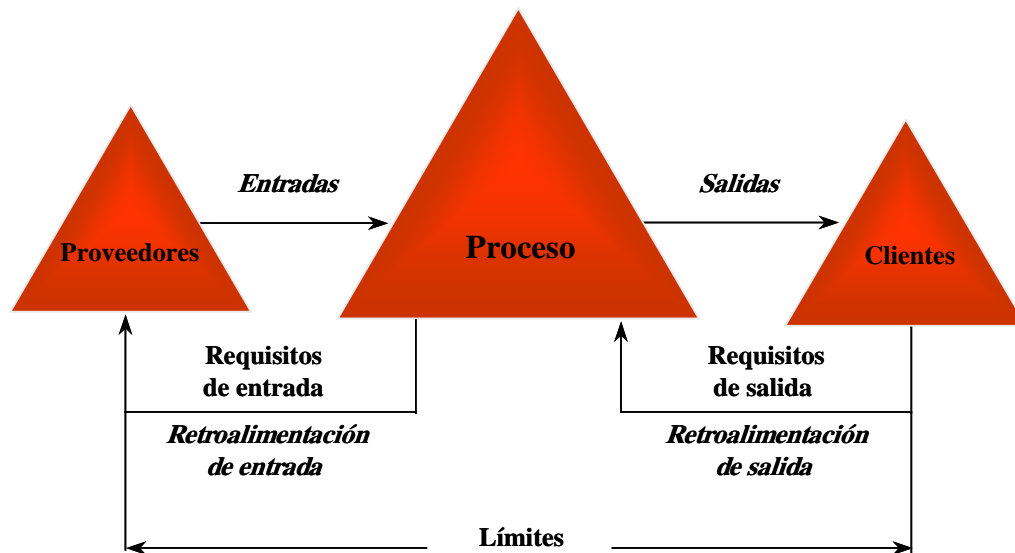


5.3 Estructura Básica de un Proceso



Se pierden cinco veces más clientes por problemas en los procesos de negocios que por problemas en los procesos de manufactura

5.4 El Modelo “Cliente/Proveedor”



- **Cliente:** Es el receptor del producto o servicio que genera nuestro proceso (puede ser interno o externo).
- **Requisitos de Salida:** Son estándares de performance asociados con necesidades específicas y medibles del cliente.
- **Salida:** Es el producto o servicio que genera nuestro proceso.
- **Proveedor:** Es la fuente de productos y servicios que requiere nuestro proceso (puede ser interno o externo).
- **Requisitos de Entrada:** Son estándares de performance asociados con necesidades específicas y medibles de nuestro proceso.
- **Entrada:** Es el producto y/o servicio suministrado por otros, necesarios para poder realizar nuestro proceso.
- **Proceso:** Es el conjunto de tareas que recibiendo un producto o servicio como entrada, le agrega valor y genera un producto o servicio a la salida.
- **Retroalimentación de Salida:** Información que se solicita al cliente, referida a cómo la salida de nuestro proceso compara con sus expectativas.
- **Retroalimentación de Entrada:** Información que se le suministra al proveedor, referida a cómo la salida de su proceso compara con nuestras expectativas.
- **Límites:** Nos dicen dónde comienza y dónde termina el proceso (cuál es la primera tarea y cuál es la última).

5.5 Efectividad vs. Eficiencia

Se dice que un proceso es efectivo cuando genera un producto o servicio que **cumple consistentemente** con los requisitos del cliente, logrando su plena satisfacción.

Se dice que un proceso es eficiente cuando genera un producto o servicio haciendo la **mejor utilización posible** de los recursos

Primero tenemos que asegurarnos que un proceso es EFECTIVO, luego debemos preocuparnos por hacerlo cada día más EFICIENTE

5.6 El proceso de mejora continua y La reingeniería de procesos

5.6.1 Algunos conceptos sobre Mejora Continua

James Harrington (1993), para él, mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

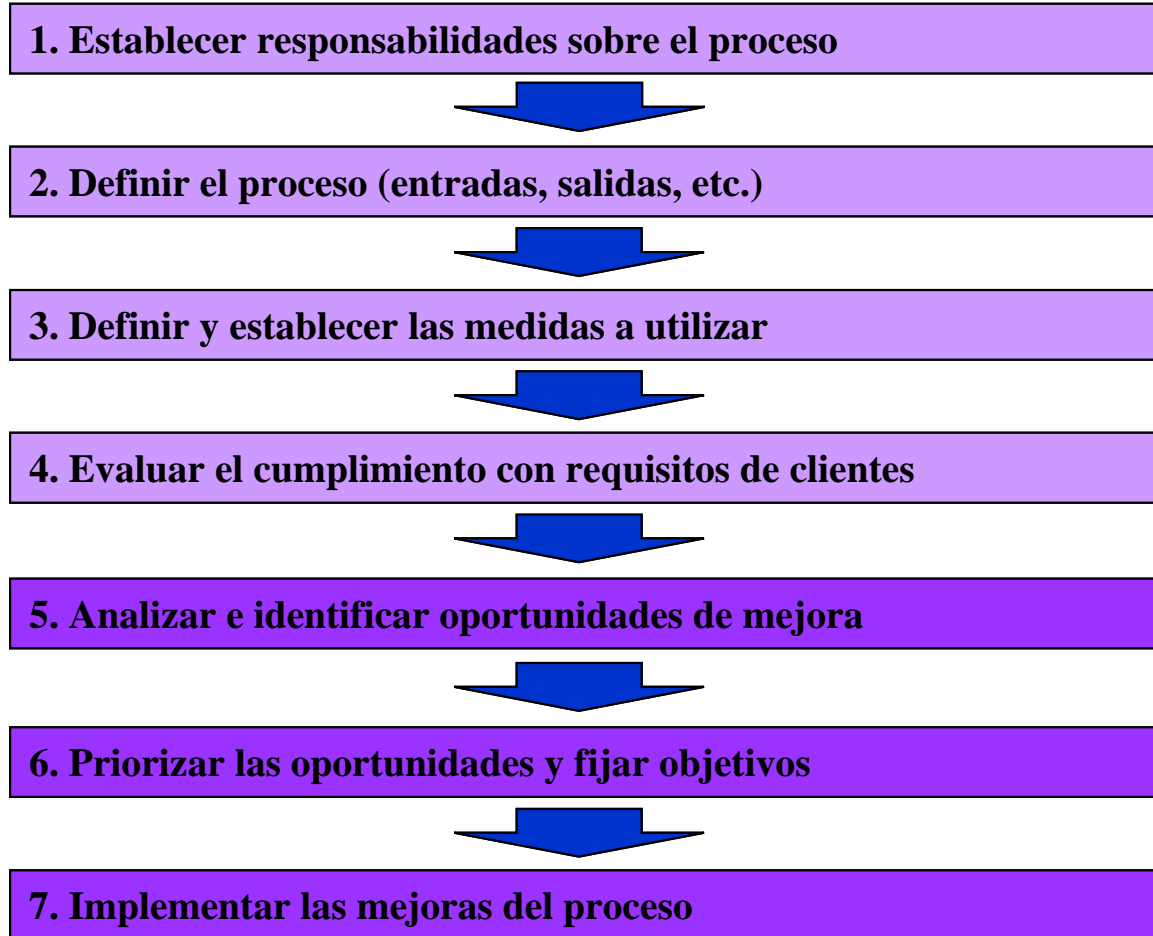
Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como el camino viable y accesible que las empresas de los países en vías de desarrollo deben andar para cerrar la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

L.P. Sullivan (1994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en lo que cada área de las organización entrega a su cliente.

Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

5.6.2 ¿Qué es la Mejora Continua de los Procesos ?

A través del mejoramiento continuo de los procesos se logra ser más productivo y competitivo dentro del mercado en el que se desarrolla una organización.



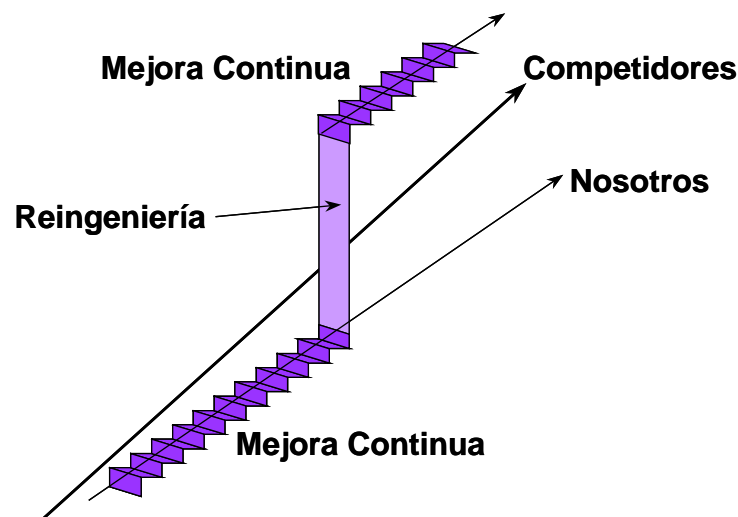
5.6.3 ¿Qué es Reingeniería?

“Reingeniería es el rediseño de un proceso, o de la mayor parte del mismo, para cumplir con nuevos requerimientos de los clientes, o para alcanzar significativas mejoras en el desempeño del proceso”.

5.6.4 Las pautas a considerar al aplicar reingeniería de procesos

1. Empezar con los procesos estratégicos de valor agregado: Procesos base.-
2. Atender igualmente a los procesos de apoyo: los que los clientes jamás ven pero que impactar en el servicio al cliente.
3. Incorporar tecnología informática en los servicios básicos y de valor agregado.
4. Repensar las fronteras entre los procesos propios y los de los proveedores y clientes.
5. Analizar las opciones de ejecutar ciertas actividades internamente o con terceros.
6. Repensar los beneficios de centralizar en contraposición con descentralizar la organización.
7. Realizar procesos a medida de los productos y servicios requeridos por los clientes.
8. Repensar los métodos de control (Control Interno vs. Control de Gestión)
9. Simplificar y armonizar la corriente de comunicación e información.

5.6.5 ¿Cuándo aplicar una u otra?



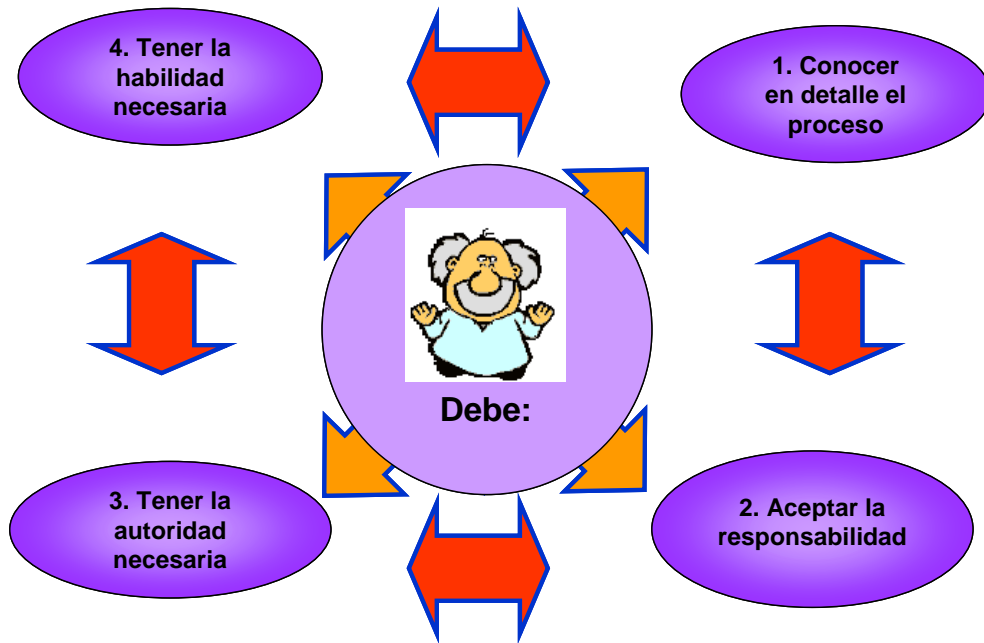
Como bien sabemos los distintos procesos que conforman la actividad principal de una organización, deben acompañar en un todo, las exigencias que el mercado le impone. En la medida que estos procesos vayan evolucionando en función de dicha medida, los mismos no sufrirán cambios traumáticos en su conformación. A estas alteraciones que no demandan un esfuerzo sobredimensionado por parte de los agentes que lo componen, se la denomina mejora continua. Cuando estas señales no son atendidas en tiempo y forma y la empresa sigue el camino trazado a nivel endógeno, cuando reacciona, debe

someterse a un tratamiento de cambio radical en la forma de encarar sus actividades interrelacionadas. En este caso, hablamos de reingeniería.-

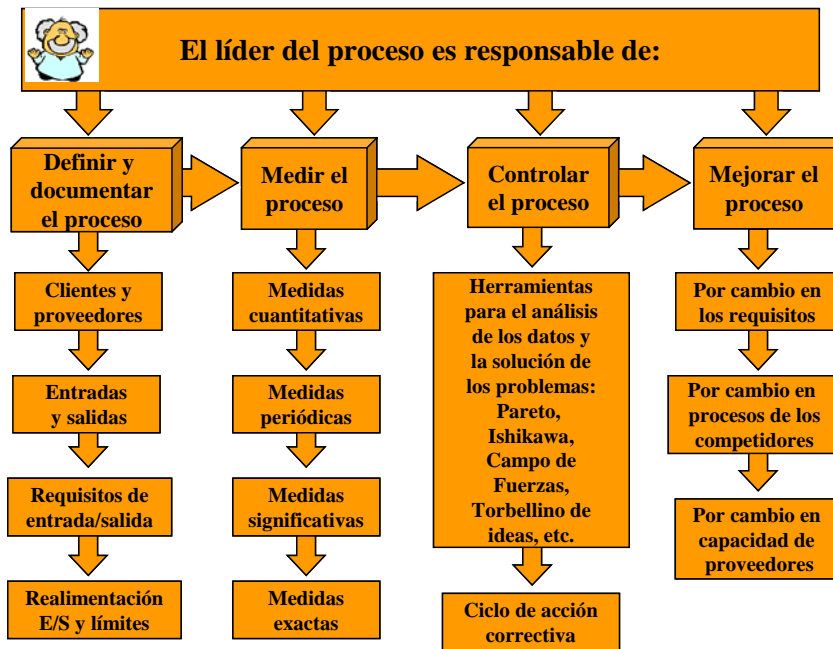
Cuando modulamos los procesos, es muy factible que en alguno de ellos aplique mejora continua y en otros reingeniería.-

5.7 El líder del proceso: Aptitudes y responsabilidades

5.7.1 Consideraciones para el líder del proceso

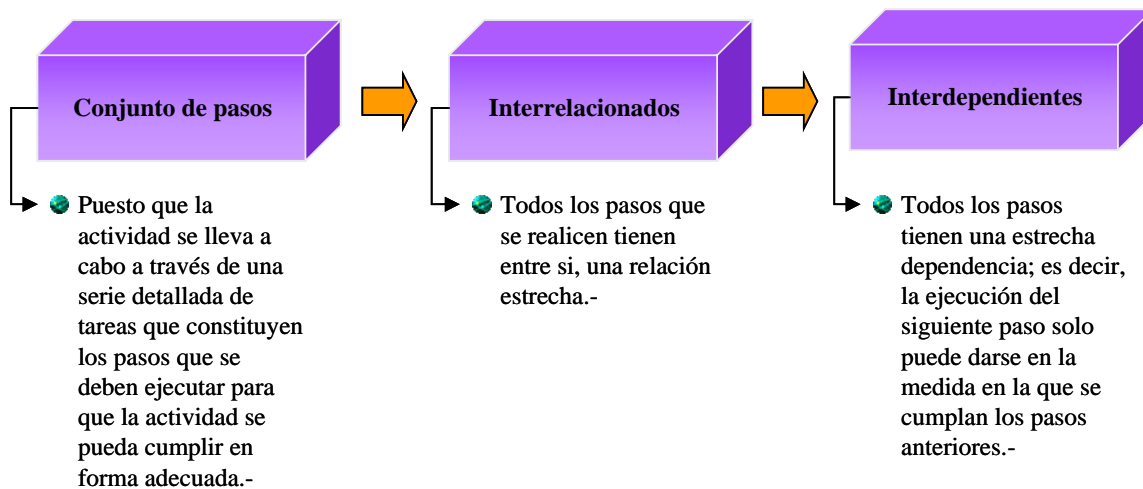


5.7.2 Responsabilidades del líder del proceso

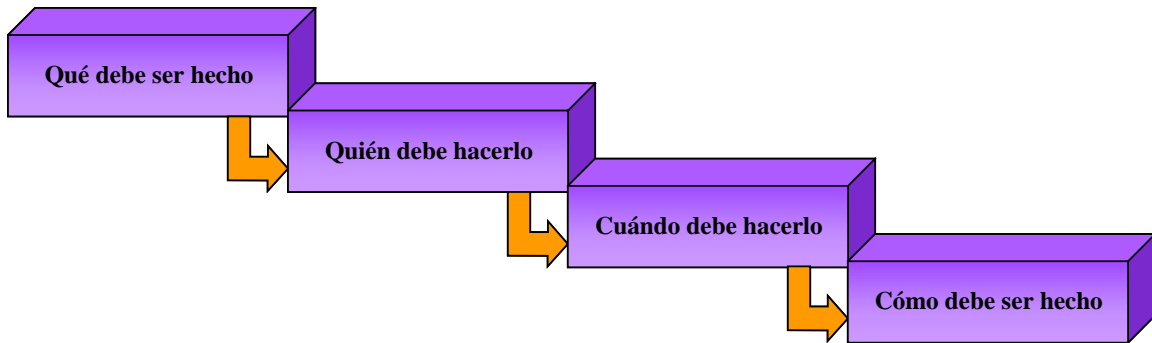


5.8 Definición de procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de pasos interrelacionados e interdependientes que se ejecutan para llevar a cabo una actividad que suele ocurrir con frecuencia o con alguna regularidad.



Un procedimiento es una serie precisa de instrucciones que, paso a paso explican:

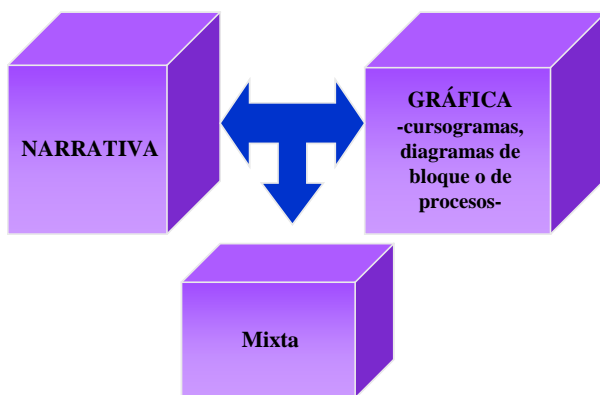


5.8.1 Comprende

- Funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras.
- Formularios a utilizar, especificando: emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, distribución de las copias, etc.
- Archivos a utilizar, en cuanto a: contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.
- Un esquema de control operativo y patrimonial.

5.8.2 Forma de documentar

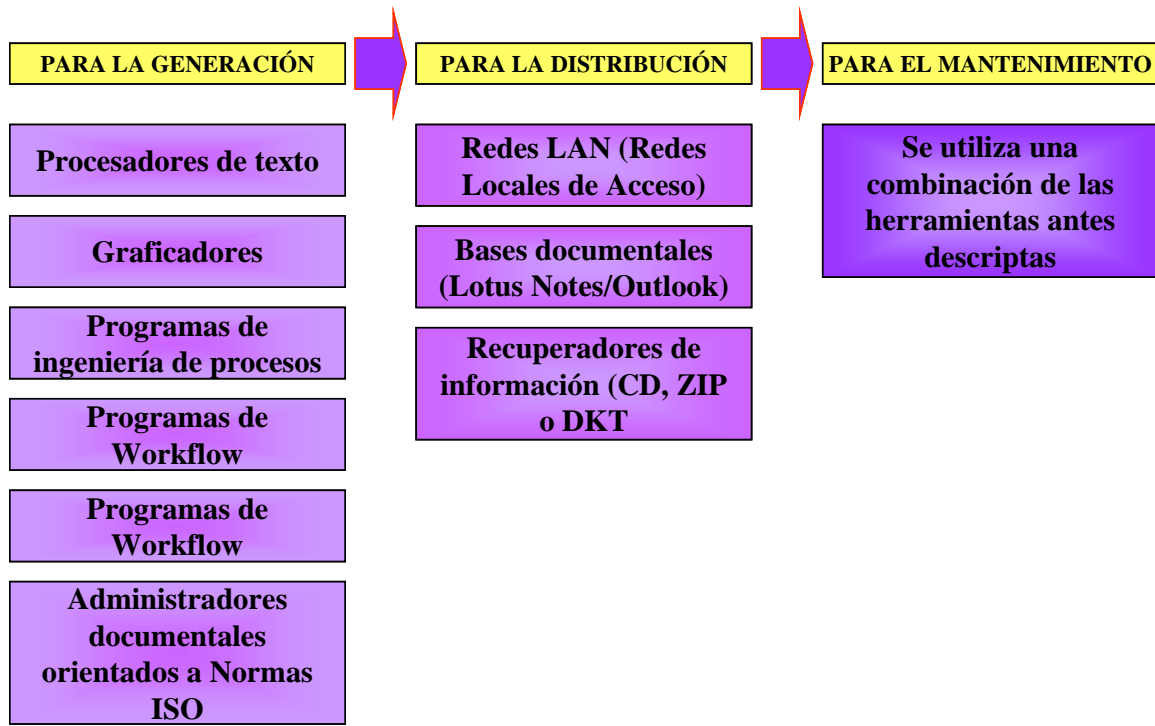
Los procedimientos pueden documentarse de distintas formas a saber:



Requisitos:

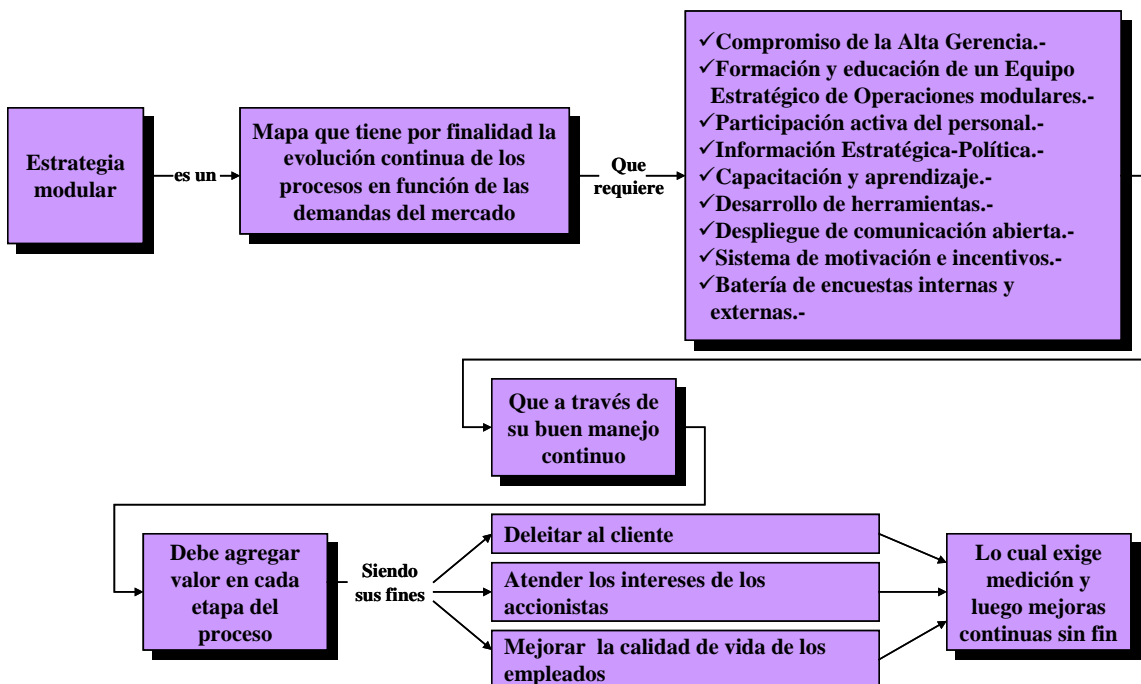
- **Claridad en la redacción.-**
- **Facilidad en su uso (amigable para el lector).-**
- **Versiones actualizadas.-**
- **Garantía de transmisión clara del conocimiento organizacional.-**

5.8.3 Herramientas de soporte



5.9 Los procedimientos modulares

Mapa estratégico de los procedimientos modulares

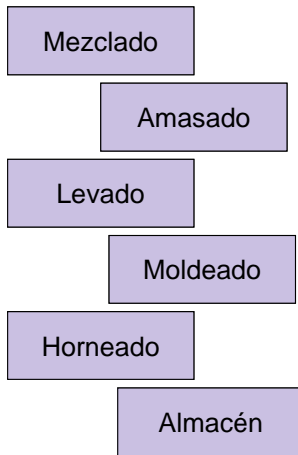


5.10 Los diagramas de bloque

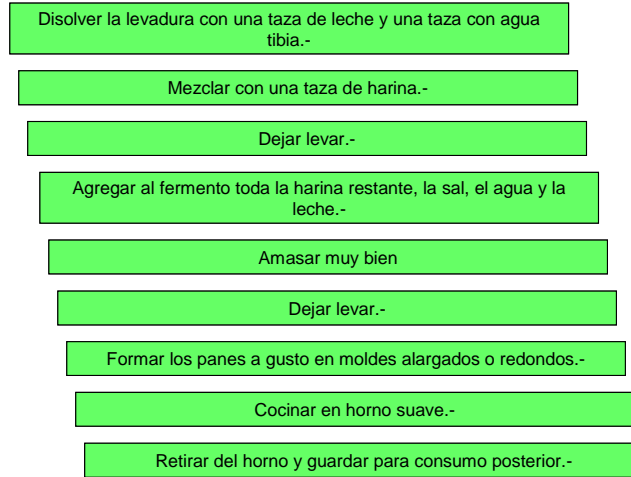
5.10.1 Preparación de panes caseritos

Ingredientes
➤ Levadura de cerveza fresca o seca, 30 g.
➤ Harina común, 1 y ½ kg.
➤ Sal fina, 2 cucharaditas.
➤ Leche, 1 y ½ litro.
➤ Agua tibia, 1 taza.

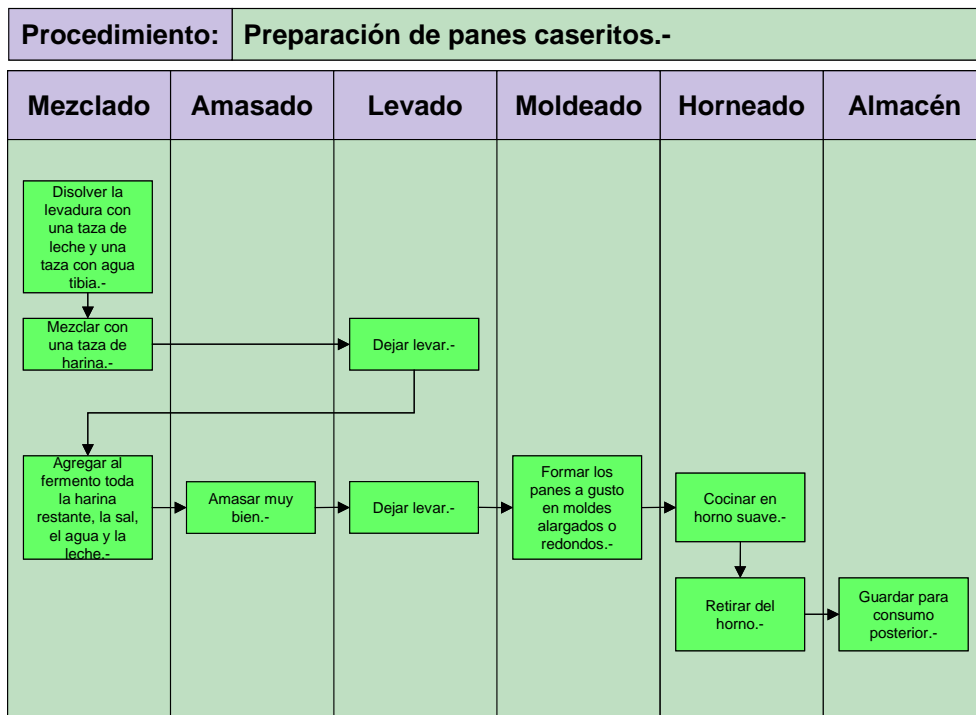
Centros:



PASOS:



5.10.2 El armado del diagrama de bloques



5.11 Conformación de los procedimientos

5.11.1 Secciones:

Alcance.-

Workflow de firmas.-

Objetivo: Descripción sintética del procedimiento.-

Límite: Alcance (Desde - Hasta).-

Módulos: Partes en que se divide el procedimiento administrativo con el ánimo de permitir la rápida lectura de las secciones de interés, y poder armar adecuadamente los equipos que participarán en su desarrollo.-Definiciones

Básicas: Descripción de los conceptos que requieren alguna explicación adicional.-

Formulario/s a utilizar: Enunciación de los proforma que utilizados en la operación.-

Procedimiento Administrativo: Descripción ordenada y sistemática del proceso. Su redacción debe ser de fácil interpretación.-

Cursograma: Diagrama de flujo que sirven de soporte para el análisis y validación del procedimiento.

5.11.2 Codificación:

Los procedimientos deberán ser codificados por cinco dígitos, agrupados de la siguiente manera:

XX.XXX.XX.XXX.XX

El primer dígito señalará el tipo de procedimiento

El segundo dígito señalará la Dirección

El tercer dígito señalará el grupo (EN, PR, SA)

El cuarto dígito señalará el Procedimiento

El quinto dígito señalará la Versión

- **Primer dígito:**

AD Administración y Finanzas-Control de Gestión

- **Segundo dígito:**

001 Operaciones de Planta

003 Dirección de Administración y Finanzas

004 Dirección de recursos Humanos

005 Dirección Médica

007 Gerencia General

008 Dirección Regional División Diagnóstico

021 Dirección de división de Productos Farmacéuticos

- 022 Dirección de División de Productos Nutricionales
- 023 Dirección de División de Productos Hospitalarios
- 061 Dirección de garantía de la Calidad
- 062 Dirección de Asuntos Regulatorios

- **Tercer dígito:**

- EN Grupo-Entrada
- PR Grupo-Proceso
- SA Grupo-Salida

- **Cuarto dígito:**

- E01 Compras locales
- E02 Importaciones
- E03 Cobranzas
- E04 Préstamos de casa matriz
- E05 Préstamos bancarios
- E06 Otros préstamos
- E07 Otros ingresos
- E08 Devoluciones
- P01 Gestión de Manufactura
- P02 Inventarios
- P03 Activo fijo
- P04 Contratos de manufactura a terceros
- P05 Gestión de Tesorería
- P06 Gestión de Contabilidad
- P07 Gestión de Planeamiento Económico
- P08 Gestión de Planeamiento Financiero
- P09 Gestión de Administración de Ventas
- S01 Ventas locales y cuentas por cobrar
- S02 Exportaciones
- S03 Licitaciones
- S04 Otras ventas
- S05 Impuestos
- S06 Pagos
- S07 Sueldos
- S08 Otros egresos

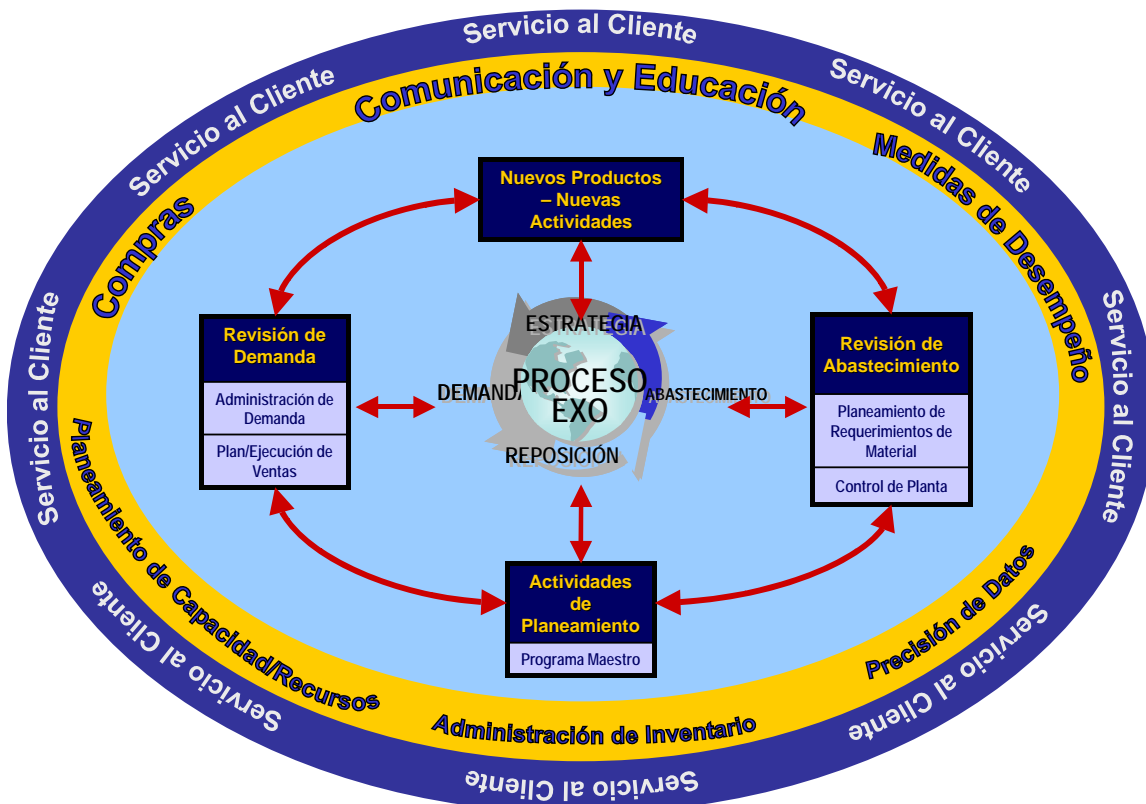
- **Quinto Dígito:**

Versión

5.11.3 Ejemplo típico (Panes caseritos)

Procedimiento Nro.: AD.001.PR.P01.01		Procedimiento: Gestión de manufactura del pan	
Dirección: Operaciones de Planta.-		Dto.: Manufactura.-	
Emitido el: / /		En vigencia a partir del: / /	
<i>Emitido por:</i>	<i>Aprobación Gte. Dto.:</i>	<i>Aprobación Gerente General:</i>	<i>Aprobación Director Adm.:</i>
<p>Objetivo: El presente procedimiento tiene por finalidad describir las etapas que comprende la elaboración del pan.-</p> <p>Límite (Alcance): Comprende desde que los ingredientes del pan son medidos e incorporados en una mezcla, hasta que las unidades de pan son almacenadas.-</p> <p>Módulos: Módulo I: Elaboración del pan.-</p> <p>Definiciones básicas: Pan: Masa de harina y agua fermentada y cocida al horno.-</p> <p>Departamentos involucrados:</p> <p>Formularios a utilizar: N/A.-</p> <p>Procedimiento administrativo: Centro de Mezclado: I.- Disolver la levadura con una taza de leche y una taza con agua tibia.- II.- Mezclar con una taza de harina.- Centro de Levado: III.- Dejar levar.- Centro de Mezclado: IV.-Agregar al fermento toda la harina restante, la sal, el agua y la leche.-Centro de Amasado: V.- Amasar muy bien.- Centro de Levado: VI.- Dejar levar.- Centro de Moldeado: VII.- Formar los panes a gusto en moldes alargados o redondos.- Centro de Horneado: VIII.- Cocinar en horno suave.- IX.- Retirar del horno.- Almacén X.- Guardar para consumo posterior.-</p>			

6. Descripción General del Modelo



6.1 Procesos de Base

Comunicación y Educación
 Medición de Desempeño
 Precisión de Datos
 Planeamiento de Operaciones y Ventas
 Planeamiento de Capacidad/Recursos
 Compras
 Servicio al Cliente /Externos/Internos)
 Administración de Inventario
 Introducciones de Nuevos Productos (Nuevas Actividades)

6.2 Procesos de Marketing

Planeamiento de Demanda
 Planeamiento y Ejecución de Ventas

6.3 Procesos de Planeamiento y Logística

Programación Maestra (MPS)

6.4 Procesos de Manufactura

Planeamiento de Materiales
 Control de Planta

7. Manual de Implementación

Este manual proporciona un panorama de los procesos de negocios que necesitan implementarse o modificarse como parte del proceso de cambio que el modelo Excelencia Operacional propone para la mejora continua de la empresa participante.

Debido a que este modelo fue diseñado para aplicar a cualquier tipo de organización se han dividido los procesos en cinco grandes grupos:

- **Procesos Base**, que son comunes a todas las organizaciones.
- **Procesos de Marketing**, requeridos por organizaciones involucradas en actividades de marketing y ventas.
- **Procesos de Planeamiento y Logística**, requeridos por organizaciones que realizan actividades de distribución, administración de inventario y/o programa maestro.
- **Procesos de Manufactura**, requeridos para organizaciones con actividades de producción y compra. El Programa Maestro también es un proceso clave de manufactura pero está cubierto en Planeamiento / Logística para evitar la duplicación, ya que en algunos casos, este papel es desempeñado por la organización de Planeamiento / Logística en representación de Manufactura.

La evaluación de una empresa con respecto a su objetivo de Excelencia Operacional se basará en los procesos base importantes, y sus propios procesos funcionales específicos. Como cada entidad puede presentar algunos aspectos únicos, durante las reuniones previas al lanzamiento, se debe discutir esta lista para determinar qué procesos son aplicables a cada empresa en particular.

7.1 Temas principales

7.1.1 Compromiso con la Excelencia

La compañía debe tener una obsesión por la excelencia y no conformarse con el status quo. Los ejecutivos deben proporcionar el liderazgo necesario para el cambio. Ellos articularán las motivaciones para el cambio positivo y las comunicarán a través de la organización, “tanto con acciones como con palabras”.

Se debe demostrar compromiso mediante las acciones que la empresa tome en todos los niveles para lograr la excelencia. La comunicación y la asignación de los recursos -tiempo, personas y dinero- deben respaldar estas acciones.

La gerencia debe comprometerse a aprender de las personas a las que ellos sirven para lograr productos y servicios de calidad sin igual.

7.1.2 Equipo de Liderazgo

La organización debe contar con un equipo de liderazgo constituido por ejecutivos clave que entiendan que deben patrocinar y guiar a los miembros de la organización tomando la delantera y actuando en temas clave.

Cada miembro del equipo de liderazgo debe comprometerse e involucrarse para mejorar la forma de conducir el negocio.

El equipo de liderazgo se concentrara en cómo mejorar la satisfacción del cliente, el accionista y el empleado. La dirección debe ser coherente y constante.

El equipo de liderazgo deberá estar comprometido con la educación propia y del resto de la organización.

7.1.3 Visión y Misión

Deben redactarse los enunciados de la visión y la misión para la organización. La visión se centrara en el futuro del negocio, mostrando a los empleados, accionistas, y clientes aquello en lo que la empresa quiere convertirse. La misión describirá el propósito y la naturaleza del negocio y reforzara la razón de su existencia; estos ítems incluyen enunciados sobre productos y/o servicios, clientes, comunidad y empleados. Constituyen un amplio mapa de ruta de dónde quiere estar la empresa en el futuro y no contiene mediciones financieras u operativas específicas.

La enunciación de la misión y la visión debe ser iniciada por el líder y debe ser compartida y respaldada por todos los miembros de la organización.

La visión debe ser positiva e inspiradora, contendrá los valores de la empresa con el fin de respaldar las creencias principales, la estructura corporativa deseada, y los estándares de comportamiento.

La misión debe ser clara y concisa y proporcionar información con respecto a la naturaleza y a la existencia del negocio, sus productos y servicios, y el valor que estos aportan a los clientes y/o a la sociedad.

7.1.4 Evaluación de Rendimiento del Negocio

Debe existir un proceso que evalúe el rendimiento del negocio de la compañía en las cuatro áreas de éxito (medidas de éxito): satisfacción del cliente, satisfacción del accionista, satisfacción del empleado y satisfacción de la comunidad.

Se identificarán conductores clave dentro de las medidas de éxito relacionadas con la satisfacción del cliente. Pueden incluirse los siguientes factores aunque no se aconseja limitarse sólo a ellos: aptitud del producto para su uso, relación precio/costo, servicio, entrega, calidad, reconocimiento de la marca, y relaciones interpersonales.

Se identificarán conductores clave dentro de las medidas de éxito relacionadas con la satisfacción del accionista. Pueden incluirse los siguientes factores aunque no se aconseja limitarse sólo a ellos: ganancias, crecimiento, porción de mercado, flujo de caja, dividendos, precio de las acciones, retorno sobre los activos, valor económico agregado e imagen corporativa.

Se identificarán conductores clave dentro de las medidas de éxito relacionadas con la satisfacción del empleado. Pueden incluirse los siguientes factores aunque no se aconseja limitarse sólo a ellos: remuneraciones, beneficios, oportunidades, seguridad laboral, orgullo por el trabajo, orgullo por pertenecer a la compañía, sinceridad, justicia, cordialidad, trabajo en equipo, camaradería e innovación.

Se identificarán conductores clave dentro de las medidas de éxito relacionadas con la satisfacción de la comunidad. Pueden incluirse los siguientes factores aunque no se aconseja limitarse sólo a ellos: protección ambiental, responsabilidad cívica, estabilidad del empleo, aspecto de las instalaciones, flujo de tráfico, y otras actividades que hacen de la compañía un miembro responsable de la comunidad.

7.1.5 Análisis del ambiente Externo y de las Capacidades Internas

Deben disponerse de procesos de evaluación, que utilicen hechos y datos para determinar cómo se desempeña la organización con respecto a todos los conductores clave dentro de las medidas de éxito.

En la evaluación de la satisfacción del cliente debe existir una metodología que escucha con claridad la “voz del cliente”. Las voces de los clientes se deben cuantificar y documentar conforme a los conductores clave. Esta evaluación se comparará con las percepciones que los clientes tienen del desempeño de la competencia en cada mercado para los productos y los servicios respectivamente. También se documentarán las necesidades y expectativas del cliente y se las incluirá dentro de la evaluación.

La compañía debe medir continuamente su excelencia operativa comparando los productos, servicios y prácticas con las de los competidores más difíciles dentro y fuera de la industria. Se utilizará esta información para identificar “mejores prácticas” y establecer *benchmarks* de desempeño. Se realizará además, un análisis de las capacidades internas, prestando especial atención a la infraestructura de la compañía y a la capacidad de su mano de obra para ejecutar, competir, y dar cabida al cambio.

En la evaluación de la satisfacción del empleado existirá una metodología que determina con claridad su nivel de compromiso y el clima organizacional. La satisfacción del empleado debe cuantificarse y documentarse según lo establecido por los conductores clave. También se documentarán las expectativas del empleado y se incluirán dentro de esta evaluación.

Esta evaluación examinará la habilidad de los procesos tales como planeamiento estratégico, planeamiento y control, desarrollo e introducción de nuevos productos, calidad total y mejora continua, capacidades y desempeño de los proveedores, personal, trabajo en equipo, y desempeño de la organización.

Esta evaluación incluirá la consideración de los recursos financieros existentes y futuros y las aptitudes esenciales.

7.1.6 Creación de la Estrategia

El proceso de planeamiento estratégico debe ser iniciado por Directivos de la organización y representará la información aportada por las personas clave dentro de la organización. Se documentará cada una de las estrategias y se las relacionará con los objetivos estratégicos que sustentan.

Debe disponerse de un método para crear estrategias potenciales en base a los resultados del análisis del ambiente externo y de las capacidades internas y guiado especialmente por el principio de la ventaja competitiva continua.

Debe disponerse de un método para clarificar y combinar estrategias similares y priorizar y seleccionar las estrategias que serán implementadas.

Las estrategias seleccionadas se examinarán comparándolas con la visión de la compañía, con las medidas de desempeño y entre ellas mismas para identificar coincidencias y/o conflictos. Estas estrategias conforman el mapa de ruta hacia el logro de la visión y proporcionarán la dirección adecuada para todas las áreas del negocio.

7.1.7 Fijación de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos deben ser reconocidos como las metas finales hacia los cuales se deben dirigir los esfuerzos. Dichos objetivos requieren cambios significativos en la forma en que opera el negocio y pueden ser necesarios varios años para su implementación.

Deben fijarse los objetivos estratégicos para superar las ventajas de la competencia o para extender la posición competitiva de la compañía y explotar nuevas oportunidades.

Los objetivos estratégicos deben ser elásticos por naturaleza, alcanzables, medibles, acordados, relevantes, y delimitados en el tiempo.

7.1.8 El Personal y las Comunicaciones

Se entiende que la implementación exitosa de las estrategias es una función directa del grado de compromiso de la gente y de la comunicación continua.

Los objetivos y las estrategias deben ser ejecutadas por personal dentro de la estructura dominante de la organización -no por un equipo externo- y la responsabilidad para la implementación debe estar claramente definida.

El liderazgo debe concentrarse en los ítems importantes no urgentes.

La educación, el entrenamiento y la comunicación deben ser las actividades más impulsadas por la gerencia.

La comunicación debe fluir desde la gerencia hacia toda la organización y desde la organización hacia la gerencia.

7.1.9 Integración del Plan de Negocios

Todos los objetivos y las estrategias deben estar integrados en el plan de negocios, el cual se utilizara para desarrollar y comunicar los planes financieros anuales que incorporan la información aportada por todos los departamentos operativos de la compañía.

La compañía debe tener un plan de negocios que cubra la porción de mercado y las proyecciones, el rendimiento financiero, el desarrollo de nuevos productos, los niveles de servicio al cliente, los recursos, y los niveles de inventario deseados. Se utilizara el plan de negocios en el proceso de Planeamiento de Operaciones y Ventas (POV).

Los objetivos, las estrategias y sus respectivas medidas de éxito -que se desarrollan a partir del proceso de planeamiento estratégico- deberán ser documentados e integrados en el plan de negocios.

Todos los planes financieros anuales debe concordar con las estrategias de negocios e incluirán información financiera detallada por departamento.

Se cuantificaran los recursos requeridos para respaldar las estrategias y los objetivos, y se les asignaran tiempos dentro del plan de negocios.

Los planes de acción requeridos para implementar los objetivos estratégicos, y el desempeño, con respecto a estos planes, deben revisarse trimestralmente y se documentaran como parte del planeamiento de negocios y del proceso de revisión.

Se desarrollaran planes de acción correctivos para mantener la dirección hacia el logro de los objetivos. Dichos planes incluirán un mecanismo para garantizar que las ventas y los planes de operaciones y ventas estén sincronizados con el plan de negocios.

7.1.10 Presentación e Implementación de los Objetivos

Debe existir un proceso por medio del cual se presentan las estrategias y los objetivos a lo largo de toda la organización para conseguir unificación, alineación y compromiso en toda la compañía.

Deben reconocerse las barreras que obstaculizan el cambio, enfrentarlas y resolverlas.

Deben presentarse los objetivos sistemáticamente a través de “*sponsors*” ante las personas apropiadas en la organización, quienes tienen la responsabilidad de contribuir con el logro de los objetivos.

En cada punto de la organización en que se presenta un objetivo estratégico, se desarrollaran y documentaran en detalle los planes de acción y las estrategias para respaldar los objetivos estratégicos.

Aquellas personas en todos los niveles que implementen las estrategias y los planes deben poseer un sentido de propiedad y estar comprometidos con el éxito.

7.1.11 Diagnostico y Revisión

Deben realizarse revisiones sistemáticas a lo largo del año para determinar si se están logrando los objetivos anuales. Estas revisiones incluyen: métodos empleados, estudio de los datos, y comparación de los planes con respecto a las actividades y a los resultados.

La gerencia ejecutiva debe demostrar liderazgo en la presentación de los objetivos, seleccionando objetivos y/o estrategias clave y recorriendo físicamente durante su implementación desde arriba hacia abajo la organización.

Deben mantenerse sesiones mensuales de revisión formal de las estrategias y objetivos críticos para concientizar y crear compromiso en toda la organización.

7.1.12 Fijación de Objetivos y Planeamiento Estratégico

La fijación de objetivos y el planeamiento estratégico formaran parte de un proceso formal en el cual todos los gerentes ejecutivos desempeñen un papel activo y visible en el liderazgo.

Los objetivos y las estrategias se renovaran al menos trimestralmente (con mayor frecuencia si es necesario) y la gerencia ejecutiva, como grupo, revisara al menos mensualmente el progreso obtenido en todas las iniciativas importantes de desarrollo y mejora.

El proceso de revisión utilizara un método sistemático para documentar, analizar e incorporar las revisiones en el plan de negocios.

7.1.13 Confianza

La actitud abierta, la honestidad y el *feedback* constructivo deben constituir características organizacionales muy valoradas y manifiestas. Todos los empleados serán tratados por igual y recompensados según sus contribuciones con los objetivos de negocios, independientemente de su función y/o nivel laboral.

Se enfatizara la continua mejora en la comunicación entre la gerencia y los obreros y se la practica como una tarea de rutina.

El flujo de información debe ser adecuado y lo suficientemente oportuno para que todo el personal comprenda el rendimiento actual del negocio (por ejemplo, los clientes, la competencia, las estrategias, la rentabilidad) y utilice efectivamente los datos operativos (por ej., la calidad, el nivel de servicio, los programas) para identificar problemas, resolverlos, y hacer recomendaciones para posibles mejoras.

La gerencia y los empleados proporcionaran con regularidad *feedback* de clientes/proveedores y crearan oportunidades para reuniones directas, cara-a-cara, entre los miembros del equipo y los clientes/proveedores. Estos vínculos

basados en la comunicación se emplearan regularmente para identificar necesidades de clientes, y producir mejoras en los procesos y los productos.

Debe disponerse de un mecanismo por el cual el *feedback* de los gerentes y los pares sea una tarea de rutina. Los gerentes también deben recibir *feedback* regularmente del personal que manejan.

Debe establecerse un sistema de administración de desempeño para darle al empleado *feedback* y coherencia en la compensación salarial en base a indicadores clave de desempeño que se relacionen directamente con las estrategias, los objetivos y el plan de negocios de la compañía y con el rendimiento de los procesos de negocios.

7.1.14 Desempeño de la Empresa - Costo, Entrega, Calidad

Las mediciones de desempeño de la empresa deben hacer énfasis en la calidad, la entrega y el costo. Las mediciones de desempeño se comunicaran a todo el personal por medio de exhibidores visibles que muestran el progreso y señalen el camino para la mejora.

Se recopilara y analizara toda información válida y oportuna acerca de los productos y los servicios para clientes externos y para proveedores y clientes internos específicos.

Debe existir un proceso de recopilación de datos e información que mida todos los aspectos de los procesos, clientes, y proveedores de la organización.

La información recopilada debe ser oportuna, útil, precisa y completa. Deben realizarse *benchmarkings* para fines comparativos.

Se realizaran controles de rutina periódicos para asegurar la validez de los datos y de la información recopilada.

Se utilizaran herramientas y tecnologías de avanzada apropiadas en todos los procesos de recopilación de datos e información.

Se deben fijar objetivos para los defectos de producción.

La medición de calidad debe incluir informes sobre defectos por partes por millón (PPM) cuando es apropiado, e informes sobre costo de calidad.

Deben fijarse objetivos para los defectos de producción y de proveedores.

Deben fijarse objetivos para el costo de calidad.

Las mediciones de entrega deben incluir linealidad de producción y entregas en tiempo y forma.

Los resultados operativos deben conocerse de manera oportuna y se mostraran a los empleados de la empresa.

Las mediciones claves generalmente deben exhibirse junto con información adicional que señale el camino hacia las mejoras (por ej., tablas corredizas más tablas Pareto de niveles múltiples).

Las mediciones de costo deben incluir días (o turnos) disponibles para inventario y movimiento total de activos.

Se presentaran informes de costo de calidad de fabricación como parte de la rutina de los informes de gerencia. Si bien es difícil obtener todos los costos de calidad, al menos se informaran los números tangibles para la evaluación, falla, y prevención.

7.2 Procesos Base

7.2.1 Comunicación y Educación

Desarrollar y administrar la comunicación, el aprendizaje y los planes de reconocimiento. Se debe hacer hincapié especialmente en la participación y el “compromiso” de los empleados de modo de asegurarse que existe la cultura correcta para operar y mantener un ambiente de excelencia operacional efectivo y de mejora continua.

Desarrollar e implementar la educación y la capacitación necesarias para todos los empleados de modo que sean capaces de desempeñar su papel conforme con el estándar de Excelencia Operacional y de comprender cuál es su lugar dentro de la totalidad de la Cadena de Abastecimiento.

Esto incluye la implementación de una Matriz de Educación y Entrenamiento para todos los empleados y el seguimiento permanente de su realización y finalización.

Un Programa de Excelencia en el Desempeño debe utilizarse para desarrollar las nuevas responsabilidades de trabajo, los objetivos y las necesidades de capacitación, incluyendo las metas y los indicadores EXO y comunicarlos a todos los empleados.

La tarea también incluye establecer una plataforma controlada para las políticas y los procedimientos EXO y asegurar la calidad y la coherencia de los métodos y los materiales de entrenamiento y de los Instructores. Cada sesión de Educación /Capacitación debería incluir una etapa de Evaluación.

El primer paso de todo proyecto de educación y comunicación es formar un grupo de trabajo que se dedique a analizar, desarrollar y llevar adelante el programa de educación y comunicación, para esto debe realizar el siguiente planteo para poder ordenar los pensamientos y definir objetivos claros que lleven adelante el programa:

Educación	Capacitación
¿Por qué?	¿Cómo?
¿Qué?	¿Cuándo?

Para este análisis es conveniente realizar un braistorming, dando participación a todos los integrantes del equipo de trabajo y también a la gerencia general y a la gerencia media de la organización, teniendo en cuenta que la comunicación fluye desde la gerencia hacia toda la organización y desde la organización hacia la gerencia.

La comunicación, el entrenamiento y la educación deben ser las actividades más impulsadas por la gerencia, esta responsabilidad debe quedar claramente

definida en el comienzo del proyecto y debe formar parte de las estrategias del equipo de trabajo, la implementación exitosa de estas estrategias son función directa del grado de compromiso de la gente y de la comunicación continua.

7.2.1.1 Grupo de trabajo:



Comunicación y Aprendizaje 20-70 Horas según el rol

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio. Debe estar formado como mínimo por personal de recursos humanos, un miembro del equipo directivo y un miembro de cada departamento tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.1.2 Objetivos del Grupo de trabajo:

Definir un programa activo de educación y capacitación para todo el personal de la compañía centrado en temas relacionados con el negocio, temas relacionados con el cliente, y mejoras operativas. Sus objetivos incluyen: mejorar las habilidades del personal, aumentar la flexibilidad de los procesos, compartir el conocimiento de las herramientas y de la tecnología, y satisfacer las necesidades futuras. La educación y la capacitación deben ser vistas como una ventaja estratégica, y el conocimiento adquirido debe medirse por su aplicación exitosa en el puesto de trabajo.

La gerencia debe considerar la educación y la capacitación como una ventaja estratégica, y su actitud y sus acciones demuestran compromiso y participación para educar y capacitar a todas las personas involucradas con anterioridad a la implementación de nuevos procesos y herramientas / tecnología.

La educación y la capacitación deben corresponderse con los planes estratégicos de la organización para asegurar que este de acuerdo a las expectativas del negocio y no desperdiciar esfuerzo y dinero.

Es fundamental que el programa de educación y capacitación reconozca a las personas en todos los niveles como expertos en sus respectivas áreas. Estas personas serán los encargados de comunicar las metas y objetivos de la compañía, facilitar el proceso de cambio requerido, y medir los resultados de desempeño.

Todas las sesiones de educación y capacitación deben definir claramente las habilidades necesarias para cada puesto de trabajo, establecer la expectativa de un cambio de comportamiento, ofrecer un proceso para garantizar que se adquieran esas habilidades, y tener a los supervisores / líderes como responsables de administrar el proceso.

Crear un sistema de evaluación de desempeño de los supervisores / líderes y empleados vinculado con la aplicación exitosa del conocimiento adquirido en las sesiones de educación y capacitación para el puesto.

Desarrollar un programa continuo de educación y capacitación para pulir y mejorar el uso de herramientas de negocios tales como tecnologías basadas en equipos, procesos integrados de planeamiento de negocios, software, etc.

El programa de educación y capacitación de la compañía debe ser actualizado y publicado periódicamente. Este programa de educación incluye sesiones que cubren políticas / procedimientos de la compañía, procesos de negocios, hardware / software, mejora de las habilidades, seguridad, salud, entorno, etc.

Crear un registro de educación y capacitación del personal de la compañía que se actualice cada vez que se finaliza algún evento de educación y capacitación.

Crear una biblioteca de referencia con libros sobre el tema, materiales publicados, videos educativos, materiales de instrucción asistido por computadora, manuales de referencia, materiales de apoyo en video, etc., para ayudar a las personas en el desarrollo de sus habilidades, esta biblioteca debe estar disponible para todos los empleados y debe implementarse un programa de reconocimiento de lectores para incentivar a la lectura de los mismos.

7.2.1.3 Roles y Responsabilidades:

a) Recursos Humanos

- Informar al Jefe de Capacitación sobre los empleados que se incorporan / se van / son trasladados, etc.
- Incorporar EXO en el programa de Inducción para los nuevos empleados / traslados, etc.

b) Gerentes de Línea

- Identificar las necesidades de Capacitación.
- Brindar la Capacitación requerida.
- Identificar y completar la capacitación de los nuevos procedimiento EXO.

c) Jefe de Capacitación

- Actualizar la base de datos con las necesidades de capacitación.
- Coordinar la capacitación General / Modular.
- Certificar a los participantes.
- Registrar la finalización de la capacitación en la base de datos.
- Registrar e informar la Medida de Desempeño.
- Llevar una biblioteca de materiales de capacitación.

d) Grupo de trabajo

- Crear materiales de educación & capacitación.
- Identificar a las personas que recibirán capacitación (junto con RH).

7.2.1.4 Anexo II: Capacitación sobre Comunicación y Educación.

7.2.2 Medición del Desempeño

La medición es una parte importante del proceso de administración. La fijación de objetivos, el desarrollo de planes de acción, la asignación de recursos, la asignación de responsabilidades, la implementación de planes, y la medición del desempeño según el *feedback* y la acción correctiva contribuyen por igual a cerrar el círculo del proceso de administración.

Este equipo de tareas es el responsable de establecer un marco objetivo y automatizado para calcular e informar las medidas EXO.

Es responsabilidad de cada equipo de tareas y del Equipo Directivo establecer niveles de desempeño a alcanzar e implementar acciones correctivas.

7.2.2.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de sistemas, finanzas, servicio al cliente, un miembro del equipo directivo y un miembro de cada departamento involucrado en las mediciones, tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.2.2 Objetivos del grupo de trabajo:

El grupo de trabajo de medidas de desempeño es responsable de establecer un marco simple, automatizado y objetivo para calcular e informar las medidas de desempeño.

Ayudar a los equipos de tareas para garantizar que se capta toda la información requerida, se identifican los propietarios de las medidas y que se calculan las mismas obteniendo los resultados buscados.

Ayudar al equipo de comunicación y educación para garantizar que los resultados de las mediciones se publiquen y estén a la vista de toda la organización.

7.2.2.3 Tipo de Medidas:

- a) Medidas de Desempeño del Negocio
 - o Brindan una descripción general del desempeño financiero y del proceso para cada emplazamiento
- b) Medidas de Proceso
 - o Permiten evaluar el funcionamiento del proceso y definir necesidades de mejora.
 - o Análisis de Causa Raíz
- c) Medidas adicionales identificadas para el análisis de causa raíz.
- d) Planeamiento de Operaciones y Ventas (POV)
- e) Medidas para controlar el cumplimiento de la organización con las prácticas POV. Para asegurar una cadena de abastecimiento estable en toda la organización, cada organización debe completar sus entregas puntualmente.

7.2.2.4 Implementación / Madurez:



La figura anterior muestra la secuencia y dirección de la implementación del sistema de medición del desempeño, básicamente el proceso parte de verificar si nuestra información es correcta, luego si realmente se esta haciendo lo que se dijo que se iba a hacer, evaluar si se esta mejorando, si la mejora esta de acuerdo con nuestras metas estratégicas y si con este proceso estamos cambiando las reglas, es decir recorreremos un camino que nos permite constantemente evaluar la gestión de los diferentes sectores de la organización, apuntando a nuevas reglas de juego que permitan a través de la mejora continua de procesos llevar a la organización por el camino ascendente de la excelencia operacional.

7.2.2.5 Mediciones de Desempeño:

a) Procesos Base

Proceso	Medida	Meta
Comunicación y Educación	Mide la finalización efectiva de todos los empleados en el cronograma en relación con la matriz de educación / capacitación .	80%
Precisión de Datos – Archivos Maestros	Porcentaje de registros de archivos maestros completos en todos los campos clave identificados en base a los resultados de auditoría computados por ciclo	95%
Precisión de Datos – Registros de Inventario	Porcentaje de registros de inventario correctos (Cantidad/Ubicación/QA Status/detalle de Número de Lote) según los resultados de auditoría computados por ciclo; sólo las piezas cargadas tienen tolerancia > 0. Las partes computadas con peso tienen las siguientes tolerancias: A-0%, B-3%, C-5% Análisis de Causa Raíz: - Precisión de la nota de embarque	97%
Precisión de Datos – Listas de Materiales	Porcentaje de listas de materiales correctas en todos los campos clave identificados según los resultados de auditoría computados por ciclo.	98%
Precisión de Datos – Secuencias de Trabajo (Routings)	Porcentaje de secuencias de trabajo correctas en todos los campos clave identificados según los resultados de auditoría computados por ciclo.	95%
Planeamiento de Operaciones y Ventas (POV)	Porcentaje de reuniones de POV llevadas a cabo según cronograma con el jefe Ejecutivo de la unidad. (El jefe Ejecutivo de la unidad debe asistir a 11 de las 12 reuniones de POV llevadas a cabo en el año. Se permite la asistencia mediante llamada en conferencia).	90%

Proceso	Medida	Meta
Servicio al Cliente (cliente externo)	Inicial: porcentaje de líneas embarcadas en tiempo y forma según la fecha de embarque programada. Objetivo de largo alcance a través de mejora continua: porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma según la fecha requerida por el cliente Análisis de Causa Raíz: - Seguimiento de Pedidos Pendientes - Porcentaje de pedidos embarcados con documentación completa	95%
Servicio al Cliente (clientes internos)	Inicial: porcentaje de líneas embarcadas en tiempo y forma con la cantidad correcta según la fecha de embarque programada. Objetivo de largo alcance a través de mejora continua: porcentaje de pedidos entregados en tiempo y forma según la fecha requerida por el cliente Análisis de Causa Raíz: - Porcentaje de pedidos embarcados con documentación completa - Porcentaje de pedidos embarcados con tiempos totales de procesamiento completos - Pedidos pendientes	95% 97,5%
Servicio al Cliente (Entrega por Transporte)	Mide el porcentaje de pedidos entregados al cliente interno dentro del tiempo total de procesamiento de transporte publicado.	95%

Procesos de Marketing

Proceso	Medida	Meta
Precisión del Pronóstico	Es una comparación aritmética del total de items vendidos con el total de items pronosticados.	75%
Precisión del Pronóstico	Mide los productos vendidos reales en relación al pronóstico a nivel de ítem individual. Análisis de Causa Raíz: -Precisión del Pronóstico – Mix de Familia (familia de productos) -Cambios en el Pronóstico $\geq 10\%$ (basados en unidades) dentro de los tiempos máximos -Cambios en el Pronóstico $< 10\%$ (basados en unidades) dentro de los tiempos máximos	Mejorar
Planeamiento / Ejecución de Ventas	Ventas netas reales versus ventas pronosticadas empleando el Informe de Demanda Análisis de Causa Raíz: - Cambios en los Pedidos de Ventas - Ingreso del Pedido del Cliente para el compromiso de plazo - Precisión del Ingreso del Pedido del Cliente	95%
Nuevos Productos (NP)	proceso de la compañía se completan puntualmente.	

b) Procesos de Planificación

Proceso	Medida	Meta
Cumplimiento con el Programa Maestro (MAS, MRS, and MPS)	Mide la finalización efectiva del Cumplimiento con el Programa Maestro Análisis de Causa Raíz: - Estabilidad del Programa Maestro - Flexibilidad del Programa Maestro - Precisión del Programa Maestro	95%
Liberación en tiempo y forma de la orden de compra	Mide el porcentaje de órdenes de compra liberadas con tiempo total de procesamiento. Tolerancia: 2 días	95%
Logro del Plan de Abastecimiento	Mide la habilidad del proveedor para entregar según los planes de abastecimiento acordados en POV .	95%

c) Procesos de Manufactura

Proceso	Medida	Meta
Logro del Plan de Producción	Mide la habilidad del proveedor para entregar según los planes de abastecimiento acordados en POV .	95%
Planificación de Materiales - Órdenes de Compra	Mide el porcentaje de órdenes de compra liberadas con tiempos totales de procesamiento completos.	95%
Planificación de Materiales - Órdenes de la Planta de Producción	Mide el porcentaje de órdenes de planta de producción liberadas puntualmente con todos los materiales disponibles. Análisis de Causa Raíz: - Precisión de órdenes de Manufactura - Entrega en los Centros de Trabajo	95%
Producción de los Centros de Trabajo según Plan(es)	Mide si la producción real es igual a la producción planeada para cada centro de trabajo. El real comparado con el planeado se encuentra dentro de la tolerancia determinada por cada centro de trabajo.	95%
Entrada en los Centros de Trabajo según Plan(es)	Mide si la entrada real es igual a la entrada planeada para cada centro de trabajo. El real comparado con el planeado se encuentra dentro de la tolerancia determinada por cada centro de trabajo.	95%

d) Medidas Globales de Funcionalidad del Proceso POV

Proceso	Medida	Meta
Presentación puntual por parte de Marketing del Informe de Demanda Aprobado	Mide la puntualidad (para el 7° día hábil del mes) en la presentación de sus informes de demanda aprobados.	100%
Presentación puntual por parte de Planeamiento del Plan de Abastecimiento	Mide la puntualidad (para el 16° día hábil del mes) de planeamiento en la presentación a las afiliadas de su Programa Maestro.	100%
Presentación puntual por parte de Manufactura de los Planes de Abastecimiento	Mide la puntualidad (para el 14° día hábil del mes) de Manufactura en la presentación de su Programa Maestro de Producción	100%

7.2.3 Análisis de Causa Raíz:

Esta sección describe el análisis de Causa Raíz y su objetivo con relación a una constante necesidad de actividades de mejora continua.

7.2.3.1 Descripción:

Una Causa Raíz se relaciona con el concepto de que la verdadera fuente del problema se basa por lo general sólo en unos pocos factores claves. Una solución al problema sólo es permanente cuando se identifica y elimina la causa de raíz.

7.2.3.2 Propósito:

Sobre la base de una filosofía de análisis, el análisis de causa raíz aplica varias técnicas para determinar los orígenes o causas reales. Es un proceso de rastreo de las fuentes del problema, que cuando se eliminan o modifican, tienen un impacto importante en la resolución de un problema. En vez de concentrarse sólo en los síntomas, un análisis de causa de raíz permite que el equipo “llegue hasta el fondo” para encontrar las “causas reales” para el desarrollo de soluciones específicas.

7.2.3.3 Objetivos:

Un análisis de causa raíz por lo general se lleva a cabo junto con una revisión y análisis de indicadores claves de desempeño para diferenciar entre síntomas y causas raíz.

Un análisis de causa raíz exitoso permitirá que los participantes logren los siguientes objetivos:

1. Identificar y seleccionar las causas potenciales
2. Verificar o eliminar las causas potenciales
3. Establecer mediciones y llevar a cabo pruebas

7.2.3.4 Preparación:

Las personas comprometidas con el éxito del modelo de negocios trabajarán en forma conjunta para crear planes, realizar cambios, y resolver problemas.

Cualquier grupo relacionado con el negocio, dedicado al éxito de la organización a través de este modelo puede llevar a cabo un análisis de causa raíz, y ofrecer una perspectiva única.

El proceso de rastreo de los orígenes requiere pensamiento creativo, recolección de datos, análisis y razonamiento objetivo.

Para llevar a cabo un análisis de causa raíz, el equipo de participantes debe organizarse con un líder, ya que la actividad se basa típicamente en el diálogo

interactivo, es importante que todos los participantes entiendan qué pueden hacer para asegurar un análisis exitoso.

- Concentrarse en el propósito y los objetivos.
- Expresarse, (a menudo las mejores ideas quedan sin decirse)
- Recordar que se trabaja junto con otras personas no en contra de ellas.
- Escuchar a los otros y dejarse influir.
- Construir sobre las ideas que se ofrecen.
- Expresar apoyo a las ideas.
- Mantener el compromiso con el equipo.
- Estar alerta de la forma en que sus palabras y acciones afectan a su equipo.
- Dar razones de sus opiniones y pedirle a los demás que expliquen sus razones.

7.2.3.5 Facilitación:

Como líder de equipo responsable de la facilitación del análisis de causa raíz, asegurar que todos los participantes (y Ud. mismo) cumplen con las reglas básicas, siguen una agenda, y se consideran unos a otros responsables de todas las acciones:

- Pequeñas muestras al azar a lo largo del tiempo resultan más confiables que grandes muestras tomadas todas en el mismo momento (organice varias reuniones / talleres de trabajo si es necesario).
- Mantenga una lista de temas que deben resolverse en una fecha más adelante.
- Resuma lo que se dijo para controlar que haya acuerdo y consenso.
- Asegúrese de que participan los grupos de interés correctos.
- Saque conclusiones a partir de datos, no de opiniones.
- Los datos deben ser válidos y no deben marcar ningún tipo de parcialidad.
- Facilite el debate de la agenda en forma sistemática o estándar.
- Permita que los participantes piensen y compartan ideas.
- Planifique o lleve a cabo los ítems que requieran acción.
- Revise y resuma la información.
- Genere conclusiones y desarrolle soluciones.
- Pruebe soluciones para confirmar que se encontró la causa.

7.2.4 Técnicas de análisis de causa raíz

En base a la revisión de bibliografía y materiales de organizaciones de servicios profesionales, en el Mercado existe una variedad de técnicas de análisis de causa raíz. Se recomienda utilizar más de una técnica para confirmar una conclusión precisa y confiable. Asegúrese sin embargo que las técnicas elegidas se complementen y cumplan con los objetivos esenciales.

7.2.4.1 Diagramas de Causa y Efecto

El diagrama de análisis de causa y efecto se desarrolló para identificar, explorar y presentar todas las posibles causas de un problema o una situación específica. Un diagrama de efecto bien detallado se representará como “*fishbone*” (espina de pescado), de ahí surgen otros nombres como Análisis Fishbone ó Análisis Ishikawa.

El diagrama de causa y efecto es una técnica estructurada de resolución de problemas utilizada para identificar las causas subyacentes y su relación con todas las causas potenciales. Es una representación gráfica y puede resultar limitada por el tamaño:

Paso 1: Use un rota folios y escriba la definición del problema del lado derecho del papel y dibuje un rectángulo alrededor. Asegúrese que el grupo está de acuerdo con la definición del problema.

Paso 2: Dibuje una flecha larga desde la izquierda del papel hacia la definición del problema.

Paso 3: Desarrolle una lista de factores en notas autoadhesivas “*post-it*” que podrían estar causando o contribuyendo con el problema. Haga todas las preguntas que pueda que respondan a “qué” “dónde” “cuándo” “cuánto”.

Paso 4: Seleccione las categorías de las causas principales y nómbrelas alrededor de la flecha. Las categorías genéricas tienden a dispersarse entre alguna de las 4 P’s (políticas, procedimientos, personas, planta / equipo), 4 M’s (máquinas, métodos, materiales, mano de obra / personas) ó 4 elementos (estructura / tecnología, proceso, personas, cultura). No existe una serie o un número perfecto de categorías.

Paso 5: utilizando las notas autoadhesivas “*post it*”, coloque cada causa debajo de la categoría correspondiente.

Paso 6: Cree el siguiente nivel de causas revisando cada causa y preguntando “¿por qué pasa esto?”

Paso 7: Asegúrese de que el diagrama esté completo.

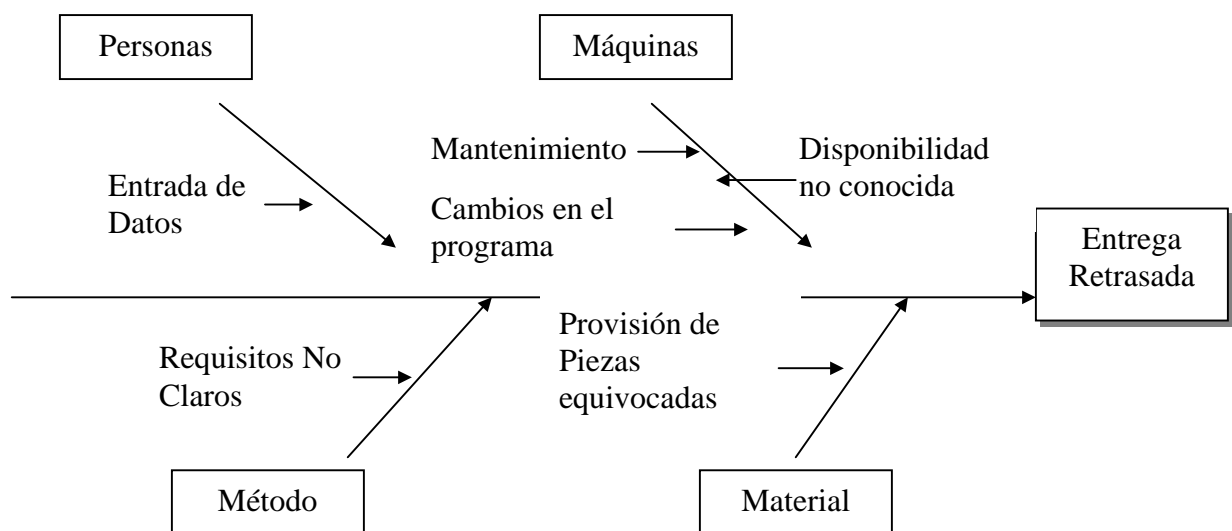
- ¿Se define correctamente el problema?
- ¿Incluye el nombre del proceso?
- ¿Ha enumerado todas las causas probables?
- ¿Las categorías son correctas?
- ¿Ha identificado soluciones en vez de causas?
- ¿Las causas se relacionan con el problema?
- ¿Se entiende el diagrama?

Paso 8: Seleccione la causa raíz (asegúrese que sobresale del diagrama – resáltela o márkela)

Busque las causas que aparecen repetidamente dentro o en varias categorías. Busque los cambios y otras fuentes de variación en el proceso o en el entorno. Use métodos de consenso o toma de decisiones. Use datos recopilados que substancien una potencial causa raíz. Use el debate y la lógica para explicar en forma convincente como una causa crea un problema.

Un diagrama de análisis de causa y efecto ayuda a que los equipos se creen una imagen de las posibles causas del problema, entiendan cómo se relacionan las causas, y piensen en por qué y dónde ocurre ese problema: La imagen también sirve como una buena herramienta para comunicarle a los patrocinadores y a otros grupos de interés la naturaleza e importancia de la causa raíz.

Ejemplo de Entrega Retrasada utilizando el Diagrama de Causa y Efecto



7.2.4.2 Análisis Pareto

El Análisis Pareto focaliza los esfuerzos en el problema que ofrece el mayor potencial de mejora al mostrar su relativa frecuencia o tamaño en un gráfico de barras descendentes: El método general se basa en la noción de que un número relativamente pequeño de ítems es en efecto significativo, la regla del 80/20 (el 20% de las fuentes causa el 80% de los problemas)

Paso 1: Decida sobre qué problema quiere saber más.

Paso 2: Seleccione las causas o problemas que va a monitorear, comparar y/o ordenar por ranking haciendo un *brainstorming* con los datos existentes.

Paso 3: Seleccione la unidad de medición más significativa como por ejemplo frecuencia o costo.

Paso 4: Elija el período de tiempo para el estudio.

Paso 5: Junte los datos necesarios sobre cada categoría de problema ya sea con datos “ actuales” o históricos.

Paso 6: Compare la frecuencia o el costo relativo de cada categoría de problema y divídalo en A, muy importante, B, bastante importante, y C clasificaciones marginalmente importantes.

Paso 7: Enumere las categorías de problemas en una línea horizontal y las frecuencias en una línea vertical.

Paso 8: Ilustre clasificaciones, totales y / o totales acumulativos.

Paso 9: Interprete los resultados: Por lo general, las barras más altas indican las mayores contribuciones al problema en general. Sin embargo, lo más frecuente no siempre es lo más importante. Por eso, priorizar la importancia en las categorías A, B y C ayuda a distinguir el mayor impacto.

El gráfico Pareto se utiliza en forma más amplia y creativa ya que se usa extensivamente para la categorización de ítems de inventario y ventas por cliente o contribución de producto. Se aplica más para analizar la situación actual que para designar una nueva y puede aplicarse como regla de oro sin cálculos detallados.

7.2.4.3 Los Cinco “Por qué”

Los “Cinco Por qué” es una forma de análisis de Causa Raíz que en forma sistemática descompone un problema hasta la(s) última(s) causa (s). Se refiere a la creencia que para llegar a la causa raíz de un problema dado, uno debe preguntar “Por qué” cinco veces.

Preguntar “¿Por qué?”. Esa es la clave para encontrar la causa(s) raíz de un problema. Esta técnica también puede contribuir a entender las diferentes causas que pueden estar relacionadas. Otra ventaja de utilizar esta técnica, es que preguntar “Por qué” permite concentrarse en el proceso, y evitar concentrarse en las personalidades.

Paso 1: Identifique un problema específico y escríbalo en el rota folios / block. Opine e invite a que todos contribuyan con sus opiniones. Sea específico en la elección de palabras para ayudar a que todos se concentren.

Paso 2: Pregunte “¿Por qué está sucediendo esta situación?” y escriba todas las respuestas.

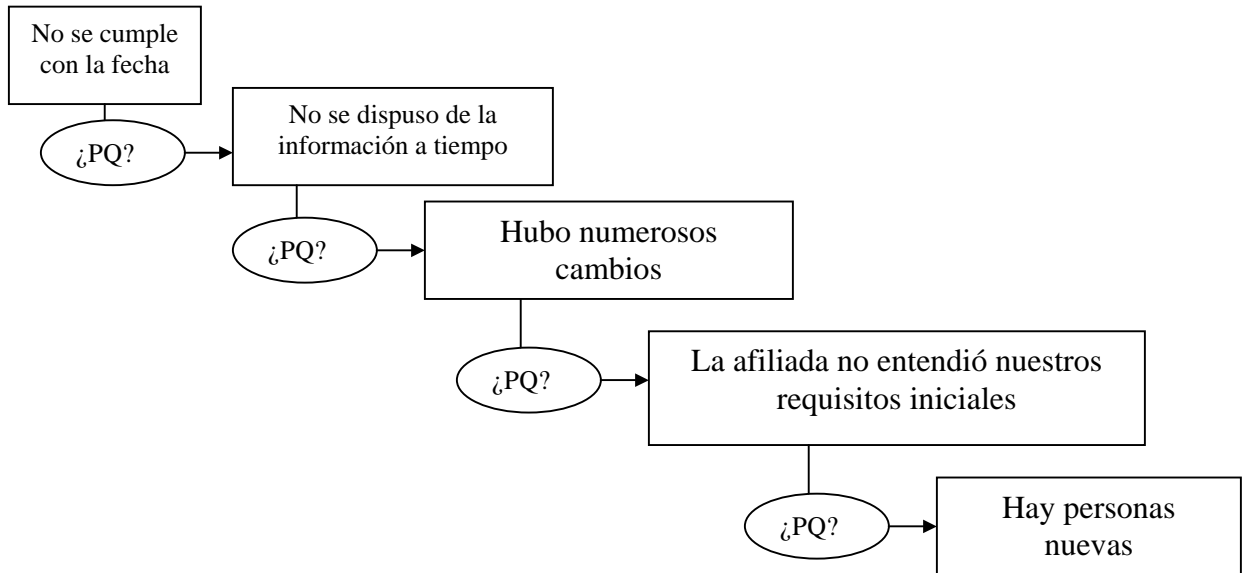
Paso 3: Para cada respuesta en el Paso 2, vuelva a preguntar “¿Por qué está sucediendo esta situación?” y anote estas respuestas debajo de las primeras respuestas.

Paso 4: Repita los pasos 2 y 3 cinco veces para llegar a la causa raíz. Se ha identificado la causa raíz cuando al preguntar “¿Por qué?” No se obtiene ninguna información útil.

Preguntar por qué produce como respuesta información. Al negarse a quedarse satisfecho con una respuesta (repetición de por qué), se trata de mirar al problema de otra forma y de esa forma crear la posibilidad de identificar las causas.

Ejemplo de incumplimiento de fecha límite utilizando los Cinco Por qué (PQ)

Informe de Demanda no publicado a tiempo.



Causa de Raíz: Falta de capacitación oportuna y comunicaciones para con las personas nuevas

7.2.4.4 Histogramas / Diagramas de Correlación

Un método para resumir y comparar datos es la presentación gráfica o histograma. Cuando se recoge una gran cantidad de datos en un periodo de tiempo, puede ser difícil interpretarlos. Si una persona o un equipo trata de analizar la causa raíz, construir un histograma puede ayudar a mostrar la frecuencia relativa, revelar concentración, variación y, brindar una información útil para predecir futuros desempeños o cambios.

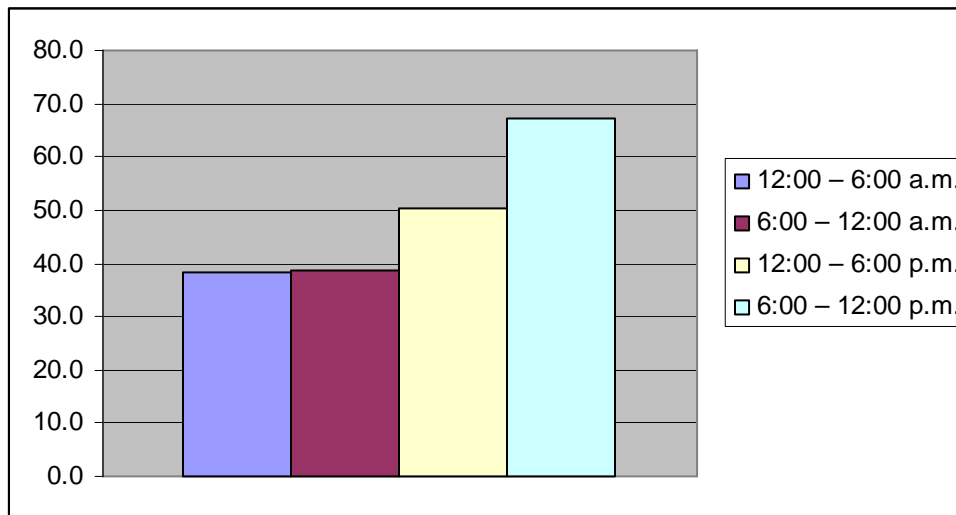
Paso 1: Decida una medición de un proceso. Por ejemplo tiempo, dimensiones, precisión.

Paso 2: Junte los datos de por lo menos 50-100 puntos de información durante un periodo específico de tiempo. Use los datos históricos como línea de base para desempeños pasados.

Paso 3: Prepare una tabla de frecuencia. El ejemplo a continuación ilustra el número de llamadas de servicio al cliente durante cuatro turnos

Días	12:00 – 6:00 a.m.	6:00 – 12:00 a.m.	12:00 – 6:00 p.m.	6:00 – 12:00 p.m.
Día 1	45	34	52	88
Día 2	23	45	61	72
Día 3	41	38	44	57
Día 4	45	34	52	82
Día 5	23	45	61	72
Día 6	45	34	52	83
Día 7	23	45	61	71
Día 8	41	38	41	57
Día 9	38	41	49	67
Día 10	48	39	45	54
Día 11	49	30	46	56
Día 12	37	45	49	62
Día 13	42	32	40	57
Día 14	37	42	49	61

Paso 4: Cree un histograma o diagrama de correlación de los datos de la tabla de frecuencia (abajo se muestra el # promedio de llamadas según distribución horaria.)



Paso 5: Interprete el histograma

¿Dónde se concentra la distribución?
 ¿Cuál es la variación o dispersión de los datos? ¿Hay mucha variación?
 ¿Cuál es la forma? ¿Es una distribución normal o se bifurca de alguna forma?
 Algunos procesos se bifurcan naturalmente por lo que no espere que todas las distribuciones sigan la curva normal en forma de campana. Busque los picos múltiples como indicadores de que los datos pueden llegar de diferentes fuentes.

¿Los datos son precisos? Busque detenciones abruptas en un punto. Utilice valores medios, medios proporcionales y promedios para obtener más información.

7.2.4.5 Brainstorming

La técnica de *brainstorming* se utiliza mucho para que los miembros de un equipo compartan su conocimiento, piensen en forma creativa y generen ideas libres de crítica. El *brainstorming* efectivo facilita el pensamiento abierto cuando un equipo se encuentra empantanado pensando de “la misma vieja forma”, involucra a todos los miembros del equipo para que unos pocos no dominen a todo el grupo, y permite que los miembros de equipo construyan sobre la creatividad del otro sin desviarse del tema. La palabra “*brainstorming*” se utiliza con frecuencia indistintamente como un enfoque estructurado o desestructurado realizado en silencio o en voz alta. Sin embargo, la forma más efectiva de *brainstorming* es cuando un grupo utiliza un proceso en común.

Paso 1: Identifique el equipo apropiado para conducir la sesión de *brainstorming*.

Paso 2: Cree y llegue a un acuerdo sobre un tema o la definición preliminar de un problema

Paso 3: Llegue a un acuerdo sobre las reglas básicas para establecer los cimientos para el trabajo creativo en equipo. Por ejemplo:

Evite criticar ideas- toda idea es útil.

Trate de establecer límites de tiempo (por lo general entre 10 –20 minutos) para cada sesión, pero genere todas las ideas posibles.

No censure sus ideas ni las de ninguna otra persona.

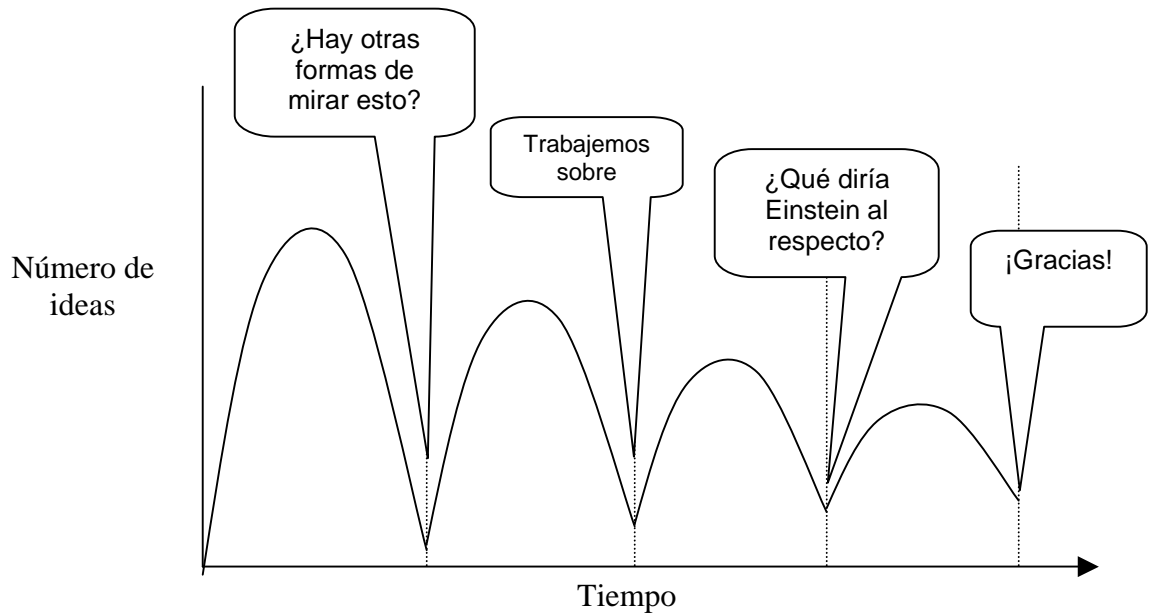
Evite debatir, toda discusión debería centrarse en la clarificación

Paso 4: Genere ideas ya sea a partir de un método estructurado (cada miembro del equipo contribuye con una idea cuando le llega el turno y cualquiera puede ceder el turno) o un método desestructurado (los miembros del equipo dan sus ideas a medida que se les ocurren y no necesitan ceder el turno ya que las ideas no se piden siguiendo un orden). A medida que cada miembro del equipo da una idea, esta se registra en el rotafolios.

Paso 5: Continúe con el Paso 4 hasta que todas las personas cedan su turno o no se sugieran ideas nuevas. Generar ideas puede resultar fácil en el comienzo ya que llegan como un “bombardeo”. Estas ideas por lo general no son

nuevas, pero a medida que surjan menos ideas, estas por lo general son las más originales.

Para el paso 5, utilice el método del “*Brainstorming* Clásico “ de cuatro etapas y haga preguntas como las que se describen a continuación para indicar momentos de silencio y lograr que se piense un poco más:



Otra idea para contribuir con el Paso 5, utilice un *brainstorming* visual por el cual una persona o un equipo genera una imagen de cómo ellos ven la situación o problema o una asociación libre de palabras donde se logran conexiones inusuales al comparar el problema con un objeto no relacionado. Por ejemplo si el problema fuera un animal, ¿qué animal sería?

Paso 6: Revisar la lista para clarificaciones, descartar cualquier duplicado, llegar al consenso.

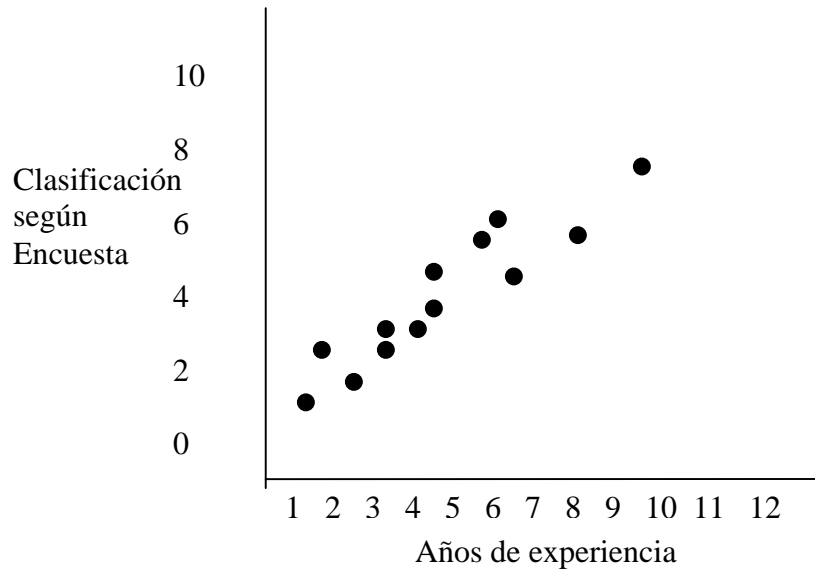
7.2.4.6 Técnicas Relacionadas

a) Diagramas de Dispersión

Un diagrama de dispersión ayudará a que los individuos o grupos calculen las relaciones entre las variables. Los diagramas son útiles en el análisis de causa raíz ya que brindan una forma visual y estadística de probar la fuerza de una relación potencial y brindan la información para confirmar la hipótesis.

Paso 1: recoja 50-100 pares de muestras de datos que puedan estar relacionados.

Paso 2: Trace las líneas horizontales y verticales del diagrama.



Paso 3: Vuelque los datos en el diagrama.

Paso 4: Interprete los datos.

Correlación posible: los puntos de datos se agrupan y extienden desde la esquina inferior izquierda a la superior derecha (como ilustra el ejemplo anterior).

Correlación posible: los puntos de datos no se agrupan, sin embargo, se entienden desde la esquina inferior izquierda hacia la superior derecha.

Correlación Negativa: los puntos de datos se agrupan y extienden desde la esquina superior izquierda a la inferior derecha

Correlación Negativa Posible: los puntos de datos no se agrupan, sin embargo, se extienden desde la esquina superior izquierda a la inferior derecha

b) Resolución Sistemática de Problemas

La resolución sistemática de problemas utiliza un modelo estándar (Planear- Hacer- Controlar- Actuar) "*Plan-Do-Check-Act*".

Este Ciclo *PDCA* fue desarrollado por el trabajo sobre calidad de gestión del Dr. W. Edwards.

Como un producto de mejora sin-fin el proceso ayuda a que el equipo adquiera conocimientos necesarios para fijar, mejorar o crear cualquier producto, servicio o proceso de trabajo.

El proceso se describe a continuación:

Paso	Objetivo	Para solucionar el problema...
Planear	Planear un cambio o una prueba con el objetivo de mejorar, una vez que se determina la causa.	Describir el problema Describir el proceso actual Identificar y verificar la causa raíz Desarrollar la solución y el plan de acción
Hacer	Llevar a cabo el cambio o la prueba preferentemente en forma piloto o a escala pequeña.	Implementar la solución
Controlar	Controlar si se obtiene el resultado esperado o si algo malo ocurrió y ver que se aprendió.	Revisar y evaluar
Actuar	Adoptar el cambio si se logró el resultado esperado. Si los resultados no son los esperados, repetir el ciclo utilizando lo que se aprendió en el ciclo anterior.	Reflexionar y actuar según lo aprendido

7.2.4.7 Recursos

Un análisis de causa raíz exitoso depende enormemente de la efectividad del equipo de trabajo, de la resolución de problemas, del *brainstorming*, de las herramientas y comportamientos analíticos. Un grupo de personas o individuos comprometidos con la aplicación regular de las técnicas de análisis de causa raíz generará resultados más rápidos y precisos.

Como referencia adicional y como método para obtener ejemplos en marcha, véase más abajo para una lista de recursos y sitios web que se utilizaron para preparar esta guía.

The Memory Jogger™ Pocket Guides

The Creativity Tools Memory Jogger™

The Project Management Memory Jogger™

The Team Memory Jogger™

The Problem Solving Memory Jogger™

Global Management Forum - www.globalmanagement.com

Organization Development Network - www.odnet.org

Action Research - www.enhanced.designs.com/actnet/

Appreciative Inquiry - <http://www.appreciative-inquiry.org/>

Association of Leadership Educators - www.aces.uiuc.edu/~ALE/

Team Building – www.neo-humanista.org

Creativity Web - www.ozemail.com.au/~caveman/Creative/index.html

Proscii Resource Centre - <http://www.prosci.com/>

American Quality and Productivity Centre - <http://www.apqc.org/>

Project Management Institute- www.pmi.org

7.2.4.8 Anexo III: Capacitación sobre Medidas de Desempeño.

7.2.5 Precisión de los datos

Desarrollar e implementar procesos que aseguren la precisión de los datos en toda la organización.

Esto incluye la auditoria de la situación actual para determinar la precisión de la información ya existente y el desarrollo de planes para corregir las imprecisiones de la información (trabajando sobre las causas raíz, no simplemente cambiando los registros de datos).

Se establecen procesos, procedimientos y mediciones para mantener los datos en un nivel de excelencia operacional.

Todas las organizaciones deben remitirse a la precisión de sus Archivos Maestros (Ítems maestros, clientes maestros, etc.), en algunos casos pueden ser necesarios revisar otros archivos de datos, según las actividades específicas llevadas a cabo por la organización.

7.2.5.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de ingeniería industrial, finanzas, personal de almacenes, un miembro del equipo directivo y un miembro de cada departamento involucrado en la precisión de datos, tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.5.2 Objetivos del grupo de trabajo:

Importancia crítica de la Precisión de Datos.

Base para todos los otros procesos.

Foco en la mejora del proceso vs. la corrección de datos.

Utilizar el análisis de causa raíz para determinar errores y preparar planes de acción.

Todos los campos utilizados son importantes.

Concepto de Datos prescindibles vs. Indispensables.

7.2.5.3 Roles y Responsabilidades:

- a) General:
 - o Definir los Procesos de Precisión de Datos.
 - o Desarrollar la educación y la capacitación.

- b) Líder del Equipo:
 - Responsabilidad en la implementación general.
 - Asegurar que puedan mantenerse todos los procesos. (precisión de datos).

- c) Miembros del Equipo:
 - Establecer mediciones.
 - Asegurar el registro de los resultados de las mediciones.
 - Informar y comunicar resultados.
 - Desarrollar políticas y procedimientos.
 - Establecer responsabilidad por el funcionamiento.
 - Establecer la medición de la línea de base.

7.2.5.4 Datos / Pasos para el Registro Preciso:

- Designar el proceso.
- Capturar la medición de la línea de base.
- Identificar a quienes posean datos y asignar responsabilidades.
- Identificar el Grupo de Control.
- Medir / revisar el grupo de control: calidad, lote, estado, emplazamiento, etc. y compararlo con los registros del sistema.
- Identificar la causa raíz de cualquier imprecisión y aplicar acciones correctivas a todos los inventarios.
- Repetir hasta identificar y corregir todos los problemas.

7.2.5.5 Archivo Maestro

Desarrollar e implementar un proceso que garantice un nivel de precisión del 98% de los ítems maestros y de los datos de soporte de acuerdo con los niveles de tolerancia y los criterios específicos.

Cada organización mantiene un archivo de ítems maestros, los campos de datos específicos pueden diferir según las actividades específicas desarrolladas en cada organización.

El proceso debe especificar claramente quienes son los responsables de crear y mantener la precisión en los datos de soporte y los ítems maestro.

Ejemplos de datos de ítem maestro incluyen su identificación, descripción, unidades de medición, tiempos totales de procesamiento, tamaños de lote, costos, etc. Los datos de soporte deben interpretarse como aquellos datos contenidos en los registros del cliente, del proveedor y de la compañía.

Se deben redactar procedimientos de revisión y auditoría para identificar y resolver errores de archivo de datos. El proceso examina -como mínimo- número de ítem, descripción, unidades de medición, tiempos totales de procesamiento,

tamaños de lote, cantidades de pedidos, indicador de fabricación / compra, y tiempo máximos de entrega.

El proceso de revisión y auditoría debe llevarse a cabo por lo menos mensualmente. El número de registros auditados cada mes debe ser estadísticamente aceptable (o por lo menos 30) y basarse en el número total de registros de ítems maestros de la compañía. Los registros de datos de soporte también deben revisarse periódicamente.

Deben utilizarse las herramientas de análisis de causa raíz eliminar la causa de los posibles errores.

Los resultados de la auditoría mensual deben mostrar una precisión, como mínimo, del 98% en los registros de la base de datos (98 de cada 100 ítems examinados no requieren ajustes significativos).

7.2.5.6 Registros de Inventario

Desarrollar e implementar un proceso que garantice un nivel de precisión del 95% de los registros de inventario, cubriendo cantidad, número de lote, ubicación y estado de calidad. Es necesaria esta precisión para todas las ubicaciones y tipos de inventario, incluyendo productos terminados, intermedios, componentes del *packaging* y materias primas.

Los recuentos físicos por ítem deben corresponderse con los registros de inventario, dentro de un nivel definido de tolerancia de recuento.

El proceso debe identificar claramente quienes son los responsables de mantener la precisión de los registros de inventario.

El proceso debe incluir un sistema de conteo cíclico del inventario. Este conteo debe realizarse diariamente (como mínimo semanalmente). El número de registros auditados cada semana debería ser estadísticamente aceptable (o como mínimo 30) y basarse en el número total de registros de ítems maestros de la compañía.

El proceso de conteo cíclico debe ser tan bueno que permita reemplazar al inventario físico mensual y/o anual.

Debe redactarse una política que establezca que todas las transacciones relacionadas con el inventario sean procesadas por lo menos diariamente para actualizar el sistema de administración de inventario.

7.2.5.6.1 Conteo Cíclico:

Para las organizaciones actuales es muy difícil justificar el costo de un control absoluto de los ítems que se encuentran en los depósitos, por lo tanto se plantea el desarrollo e implementación de un proceso de conteo cíclico según las siguientes pautas:

¿Donde?

- Almacenes / Depósitos

¿Cuándo?

- Diariamente

¿Para qué?

- Detectar y eliminar las causas de los errores
- Ajustar las diferencias entre el sistema y el real
- Medir el Desempeño
- Eliminar el Inventario Físico Anual

“El objetivo no es mantener los balances exactos sino eliminar las causas de los problemas”

¿Cómo?

- Generación del plan de conteo
- Emisión de las tarjetas de conteo
- Conteo Físico
- Carga y posteo de conteos
- Análisis de los resultados del inventario

7.2.5.7 Listas de Materiales

El proceso de planeamiento y control debe apoyarse en una serie de listas de materiales (fórmulas, recetas) correctamente estructuradas, precisas e integradas y toda la información relacionada con esta documentación debe tener una precisión del 98%.

La precisión incluye estructuras, números parciales, cantidades y factores de rendimiento. También deben incluirse en el proceso los cambios en las Listas de Materiales, los ingresos de nuevos productos y el planeamiento de las listas de materiales.

Deben definirse claramente a través de una política escrita las responsabilidades por el desarrollo y mantenimiento de las listas de materiales, recetas y fórmulas. Las listas de materiales, recetas y fórmulas correctamente estructuradas deben indicar la forma en que se fabrican los productos y sustentan los procesos de planeamiento y control.

Debe existir un proceso de auditoria de la precisión de la lista de materiales, recetas y fórmulas. Este proceso debe examinar la documentación de los materiales, buscando todos los ítems y materiales correctos, cantidades y unidades de medición. La auditoria debe revisar la lista de materiales para la ingeniería y fabricación y compararlos con la producción real del producto. Todo debe ser coherente para considerarlo correcto. El número de listas de materiales auditado semanalmente debe ser estadísticamente relevante (o al menos 30) en base al número total de listas de materiales de la compañía.

Debe existir una política y un procedimiento que identifiquen al responsable de crear y mantener cada elemento de las listas de materiales, recetas y fórmulas. Esta política y este procedimiento también deben identificar al responsable por la precisión de esta base de datos.

7.2.5.8 Operaciones de trabajo (Rutas)

Desarrollar e implementar un proceso que garantice un nivel de precisión del 95% de las operaciones de trabajo (rutas), incluyendo el nivel de la operación, la estación de trabajo, y el tiempo total de procesamiento del producto.

Las operaciones de trabajo representan la forma en que se fabrica un producto y se integran con las listas de materiales.

Se deben incluir secuencias de trabajo alternativas, operaciones de desarrollo y operaciones para lotes de validación.

Debe existir una política escrita que identifique claramente la responsabilidad por el desarrollo y el mantenimiento de las operaciones de trabajo. Esta política y este procedimiento también deben identificar la responsabilidad por la precisión de la base de datos de las operaciones.

Debe existir un proceso de auditoria de la precisión de las operaciones de trabajo. El número de registros auditados mensualmente debe ser estadísticamente relevante (al menos 30) y basarse en el número total de las operaciones de trabajo de la compañía. Este proceso examina operaciones de trabajo para controlar la secuencia correcta de operaciones, la localización del trabajo, las operaciones faltantes o innecesarias, los tiempo de iniciación y de producción (la tolerancia máxima aceptable es $\pm 20\%$ con respecto a lo demostrado, y los tiempos tienen que ser consistentes entre sí). El proceso de auditoria comparara la documentación de las operaciones con la producción real utilizada para fabricar el producto.

Debe existir una política y un procedimiento que identifican al responsable de crear y mantener cada elemento de la secuencia. Esta política y este procedimiento también identifican la responsabilidad por la precisión de la base de datos de las secuencias.

7.2.5.9 Centros de trabajo

Debe existir un proceso de desarrollo y mantenimiento de los centros de trabajo que asegure la correcta información del centro de trabajo (estaciones de trabajo, línea de producción, célula de trabajo). La precisión de los centros del trabajo debe ser del 95%.

El proceso debe indicar claramente quienes son los responsables de crear y mantener registros precisos de los centros de trabajo. Ejemplos de áreas de trabajo incluyen fabricación, preensamble, ensamble final, mezcla, fusión, terminación, repeticiones de trabajo, pruebas , ingeniería, etc.

Deben utilizarse procedimientos de revisión y auditoria para identificar y solucionar errores en los centros de trabajo. El proceso examinara, como mínimo, la identificación de los centros de trabajo, la capacidad del equipo, la capacidad laboral, los factores de productividad (carga) y los parámetros clave utilizados por los sistemas de programación de capacidad.

El proceso de revisión y auditoria se llevara a cabo mensualmente. El número de registros auditado mensualmente debe ser estadísticamente relevante (al menos 30) y basarse en el número total de centros de trabajo de la compañía.

7.2.5.10 Anexo IV: Capacitación sobre Precisión de Datos.

7.2.6 Planeamiento de Operaciones y Ventas (POV)

Cada organización dentro de la cadena de abastecimiento debe completar mensualmente una revisión formal de las estimaciones y planes operativos, que culminan con una reunión mensual de Planeamiento de Operaciones y Ventas presidida por la máxima autoridad de la empresa para asegurar que el plan operativo de la organización (plan de demanda, plan de reposición, plan de producción, planes de capacidad, recomendaciones de seguridad del stock, planes de capital, etc.) sea coherente con el plan de negocios y con los requerimientos y limitaciones de la cadena de abastecimiento que en él se encuentran.

El proceso debería garantizar que todas las funciones dentro del ambiente operativo utilicen una única serie de números, la cual proporciona los datos de origen utilizados para la medición, el informe y el planeamiento financiero, y proporciona una integración con los procesos de planeamiento, confección del presupuesto e información financiera ya existentes.

7.2.6.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por las gerencias de: marketing, ventas, materiales, planificación, ingeniería, control de calidad, sistemas, finanzas, servicio al cliente, recursos humanos, el gerente general, el director o gerente de manufactura, mas los miembros que se consideren necesarios, tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.6.2 Objetivos del grupo de trabajo:

Debe existir una política concisa escrita de planeamiento de operaciones y ventas que cubra el proceso, el objetivo, las actividades, los participantes, y los resultados esperados. Además, debe existir un procedimiento bien documentado que detalla las actividades previas al POV y posteriores al POV.

El planeamiento de operaciones y ventas debe ser verdaderamente un proceso, no sólo una reunión mensual. El proceso debe centrarse claramente sobre períodos de plazo intermedio a largo; los temas a desarrollar en detalle deben estar relacionados con el cliente y el producto. El proceso debe visualizar el futuro sobre una base de horizonte dinámico.

Las fechas de reuniones deben establecerse con la suficiente anticipación como para evitar conflictos en el programa. En el caso de que el participante habitual de planeamiento de operaciones y ventas no pueda asistir a la reunión mensual,

él / ella será representado por otra persona facultada para hablar en su lugar. Esto también se aplica para las reuniones de emergencia.

Debe circular un paquete de planeamiento de operaciones y ventas por lo menos 24 horas antes de la reunión. Este paquete incluye la agenda, los objetivos, el desempeño anterior, las estimaciones, las revisiones de familias de productos, las actualizaciones de los principales programas, y las minutas de la última reunión. La agenda debe identificar claramente todos los temas que serán elevados para revisión y decisión como resultado de los pasos del proceso de POV.

El desarrollo de nuevos productos al igual que los principales cronogramas de proyectos y programas deben revisarse durante el proceso de planeamiento de operaciones y ventas. Estas revisiones se concentraran en el impacto de todas las principales iniciativas sobre los recursos, los ingresos, y los costos. También se deben discutir los cambios en las fechas de lanzamiento, promociones, etc.

Todos los participantes deben ir preparados a la reunión de planeamiento de operaciones y ventas. Existen actividades previas a la reunión que deben llevarse a cabo; ventas y marketing deben preparar un plan de demanda, investigación y desarrollo debe preparar un plan de productos nuevos, producción debe preparar un plan de abastecimiento, y finanzas debe preparar un plan de costos e ingresos. Se deben desarrollar planes de acción correctivos para re balancear los recursos disponibles con cambios en la demanda del mercado cuando sean necesarios.

La presentación de la información debe incluir una revisión tanto de los desempeños pasados (mínimo de 3 meses) como de los planes futuros (típicamente de 18 a 24 meses) para: ventas, producción, inventario, trabajos pendientes, envíos, y actividad de productos nuevos.

Las estrategias de los tiempos totales de procesamiento de inventario (productos terminados) y / o de entrega (trabajos pendientes) se revisaran mensualmente como parte del proceso.

El planeamiento de operaciones y ventas es un proceso de acción. Es donde se resuelven conflictos y se toman decisiones que luego se documentan, comunican e implementan. Se debe lograr consenso sobre un plan de operaciones único.

7.2.7 Planeamiento de Capacidad

Desarrollar e implementar un proceso de planeamiento de capacidad en el cual la capacidad planeada, basada en el resultado demostrado, se equilibre con la capacidad requerida.

Se utiliza un proceso de control de capacidad para medir y administrar los requerimientos de los recursos, y, cuando es aplicable, el rendimiento del trabajo y los niveles de espera.

Este proceso compara, a corto plazo, los requerimientos de recursos de Espacio en el Depósito, Mano de Obra de Depósito, Envíos y Recepción de Embarques en Depósito y Horas Operativas, Fuerza de Ventas y Presupuesto de Promoción con el Plan de Negocios y recomienda cambios cuando es necesario.

Se debe proporcionar un plan de capacidad preliminar para el horizonte de planeamiento a largo plazo.

7.2.7.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de ingeniería industrial, finanzas, materiales, control de calidad, ingeniería, un miembro del equipo directivo y un miembro de cada departamento involucrado en el planeamiento de capacidad, tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.7.2 Objetivos del grupo de trabajo:

Todo el personal correspondiente debe entender el planeamiento de capacidad y utilizarlo para planificar requerimientos de trabajo y equipos.

El proceso de administración de la capacidad debe indicar claramente quien tiene la responsabilidad de planificar la capacidad (programación) y la producción (manufactura). Debe asignarse, entenderse y aceptarse la responsabilidad de mantener la precisión de los programas y de los datos de planeamiento orientados a la producción, como por ejemplo la capacidad planificada, el número de trabajadores, el número de máquinas y el número de turnos, etc.

Los planificadores de capacidad y producción deben reunirse por lo menos semanalmente para resolver temas relacionados con la capacidad.

Para identificar los requerimientos de capacidad deben considerarse todas las actividades que consumen capacidad (e.g., mantenimiento, proyectos de ingeniería, extraordinarios, etc.)

Cuando sea necesario, se consideraran en el proceso de administración de capacidad otras limitaciones como la capacidad de ingeniería y la de los proveedores.

Las áreas de trabajo deben definirse correctamente para permitir el control de prioridades y capacidades y minimizar el mantenimiento de información, el número de transacciones e informes.

Al proyectar la capacidad se debe utilizar un “factor de carga” que reconoce la pérdida de capacidad debido a eficiencia, utilización, ausentismo, reuniones y cualquier otra cosa que no se incluya en la correcta aplicación de los tiempos estándar.

Debe medirse la capacidad demostrada utilizándola para actualizar la capacidad planificada (capacidad demostrada menos o más cualquier cambio en la capacidad planificada).

Deben llevarse a cabo las acciones correctivas necesarias para reprogramar los requerimientos de capacidad atrasados causados por pedidos atrasados.

El proceso de planeamiento de capacidad debe incluir el análisis apropiado de los elementos que conforman la capacidad demostrada, como por ejemplo: eficiencia, utilización, ausentismo, etc.

Cuando corresponde, se utilizara el planeamiento de los requerimientos de capacidad para evaluar las limitaciones detalladas de capacidad cuando se planifican e identifican las necesidades de trabajo y de equipos.

Desarrollar pantallas detalladas y sintéticas de capacidad o informes por área de trabajo en forma de gráfico o matriz, el responsable del planeamiento de capacidad los debe utilizar para identificar los problemas de capacidad y programación.

7.2.7.3 Anexo V: Capacitación sobre Planeamiento de Capacidad.

7.2.8 Servicio al Cliente

Desarrollar e implementar un proceso que garantice que el ingreso del pedido del cliente y el compromiso de entrega están integrados con los planes de demanda y la administración del inventario.

Deben existir mecanismos para establecer la correspondencia entre los pedidos que ingresan y los pronósticos, para enfrentar demandas inusuales, y para asumir compromisos de entrega firmes basados en planes válidos de demanda y reposición así como también en datos precisos de inventario.

Los procesos deben establecer una ejecución efectiva del cumplimiento con los pedidos, de la documentación y de la entrega para asegurar que el 99% de las líneas de pedidos de clientes sean entregados en tiempo y forma conforme con la fecha de entrega requerida.

Es muy importante trabajar en estrecha relación con los clientes para garantizar su total satisfacción. Esto puede incluir: encuestas, llamados telefónicos, visitas, etc. para sustentar una relación excelente entre la empresa y sus clientes.

7.2.8.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por el Gerente General, Gerente de planta y personal de servicio al cliente, materiales, ventas, créditos y un miembro de cada departamento involucrado con el servicio al cliente, tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.8.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Identificar claramente los segmentos estratégicos del mercado. Definir en forma clara y escrita una descripción de la cadena de valor para cada segmento. La posición de la compañía frente a sus competidores debe estar formalmente documentada y controlada.
- Identificar claramente al propietario del proceso, a los proveedores , y a los clientes en todos los procesos internos.
- Utilizar regularmente mecanismos (Encuestas), para definir y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo e interno.
- La gerencia debe garantizar que todos los empleados sean concientes de las necesidades y expectativas del cliente. Deben fijarse objetivos, y controlar e informar la satisfacción del cliente.
- El cliente debe tener fácil acceso a la información, y se debe garantizar la resolución de problemas mediante los empleados “contacto” , entrenados y con suficiente autoridad y facultad para resolver temas relacionados con el cliente.
- Los sistemas de *feedback* con el cliente deben evaluarse y mejorarse continuamente.
- Deben establecerse fuertes “relaciones de sociedad” mutuamente beneficiosas con clientes claves.
- Marketing y ventas deben tener claro que la Mejora Continua y la Calidad Total son armas competitivas en el mercado.
- Buscar relaciones duraderas, mutuamente beneficiosas con clientes para facilitar mejoras de calidad, costo, y satisfacción general del cliente.

- Establecer comunicaciones directas entre los departamentos operativos de la empresa y los departamentos operativos de los clientes para simplificar los procesos y mejorar la capacidad de respuesta.
- Reducir continuamente la duración del ciclo de cumplimiento de entrega en tiempo y forma de los pedidos.
- Utilizar la reposición de productos por el método “kanban” cuando sea aplicable.

7.2.8.3 Anexo VI: Capacitación sobre Servicio al Cliente.

7.2.9 Administración del Inventario

Desarrollar e implementar un proceso que garantice que los niveles de inventario sean consistentes tanto con el plan de negocios (objetivos de Días de Inventario) como con los objetivos de servicio al cliente.

Las responsabilidades incluyen todos los inventarios (materias primas, trabajo en proceso, productos terminados y en tránsito) y a los requerimientos de seguridad de stock relacionados.

El logro de estos objetivos se relaciona estrechamente con la ejecución efectiva del proceso del Programa Maestro (MPS)

7.2.9.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de depósitos, materiales, sistemas, marketing, compras, finanzas, control de calidad, y un miembro de cada departamento involucrado con la administración del inventario, tratando de abarcar toda la compañía.

6.2.9.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Revisar continuamente la frecuencia de los envíos así como las formas de transporte.
- Asegurar que los registros de inventario se mantienen con un 97% de exactitud.
- Educar y preparar a los usuarios para revisar factores de planificación y manejar inventarios en el día a día.
- Crear el proceso que garantice que se revisan las políticas de inventario en cada nodo en la cadena de abastecimiento para asegurar el logro del objetivo general de la Organización.

- Revisar el inventario estratégico y las políticas de inventario de reserva.
- Optimizar y reducir los niveles de inventario.
- Reducir lo obsoleto.
- Focalizar la tarea del equipo y el proceso en la mejora continua.
- Determinar las líneas directivas para establecer los tamaños de los lotes, inventarios de reserva , y niveles de objetivo de inventario.
- Desarrollar un análisis de causa raíz para resolver niveles de inventario no apropiados.
- Definir una clasificación ABC que funcione conjuntamente con un equipo de funcionamiento cruzado.
- Desarrollar e implementar una política / procedimiento de administración de inventario a nivel local.
- Definir responsabilidades y líneas directivas para ejecutar las estrategias del inventario:
- Lanzamiento de nuevos productos y extensiones de línea
 - Nuevos mercados
 - Promociones
 - Temporada
 - Licitaciones
- Definir responsabilidades para las mediciones del desempeño del inventario.
- Definir las reglas y pertenencia para mantener y transportar productos producidos hacia los planes de abastecimiento.
- Definir relaciones entre las actividades de planeamiento de inventario y los objetivos de días de inventario de la organización.

7.2.9.3 Anexo VII: Capacitación sobre Administración del Inventario.

7.2.10 Introducción de nuevos productos

Diseñar e implementar un proceso que asegure que las introducciones de nuevos productos estén integradas en toda la cadena de abastecimiento. Esto incluye asegurarse que los nuevos productos estén representados completamente en el horizonte del pronóstico de 24 meses, y que haya un enfoque formal del movimiento desde un pronóstico hacia el lanzamiento. El proceso debería incluir el ingreso de datos precisos de ítems y parámetros de planeamiento en los archivos maestros para productos nuevos. Este proceso presenta componentes en toda la organización, incluyendo la identificación de productos nuevos, el desarrollo del negocio, la manufactura, la logística, la garantía de calidad, las finanzas, el centro de administración de la demanda y el *marketing*.

7.2.10.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio. Debe estar formado como mínimo por personal de materiales, manufactura, marketing, compras, finanzas, control de calidad, ventas y un miembro de cada departamento involucrado con la introducción de nuevos productos, tratando de abarcar toda la compañía.

7.2.10.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Revisar periódicamente los resultados de los proyectos planificados, las programaciones, y los requerimientos de recursos para que resulten coherentes con la estrategia de desarrollo de productos.
- Vincular mensualmente los requerimientos de cumplimiento del proyecto de desarrollo de nuevos productos con el proceso de planeamiento de operaciones y ventas, con los compromisos con clientes y manufactura, y con las capacidades de la cadena de abastecimiento.
- Emplear equipos de desarrollo de productos concurrentes, con funciones cruzadas, para producir diseños de procesos y productos sin errores que satisfagan los requerimientos del cliente y faciliten la introducción rápida y completa del producto.
- Los equipos con funciones cruzadas deben operar a través de todas las fases del desarrollo del producto, incluyendo fases tempranas tales como la propuesta, el desarrollo del concepto, la arquitectura, etc. Esta participación temprana es esencial para crear capacidades de proceso y requerimientos de productos compatibles; alta calidad, diseños posibles, y tiempos de desarrollo y construcción reducidos.
- Los equipos con funciones cruzadas de desarrollo de productos deben trabajar dentro de una disciplina de control y planeamiento bien definida. La administración del proyecto de desarrollo debe basarse en la definición de disponibles, tareas, programas, y recursos. La administración del proyecto debe incluir la habilidad de administrar el requerimiento de recursos en conjunto, que es necesario para producir todos los disponibles de desarrollo según el programa. El control y el planeamiento de desarrollo deben estar integrados con el control y planeamiento del proveedor.
- Los equipos de desarrollo de productos deben estar apoyados por bases de datos de definición de productos y procesos. Debe existir una serie completa

de estándares de documentos de diseño y un método controlado para la distribución de la información de diseño.

- Debe existir un proceso eficaz para evaluar, planificar, documentar, y controlar los cambios realizados a los productos existentes.

7.2.10.3 Anexo VIII: Capacitación sobre Introducción de Nuevos Productos.

7.3 Procesos de Marketing

7.3.1 Administración de la demanda

Garantizar que se establezca y mantenga una formulación completa y precisa de la demanda para un horizonte de planificación de 24 meses.

Se generan las medidas de precisión del pronóstico para los ítems finales y las familias de productos y se implementan planes de acción para mejoras.

La demanda incluye todos los productos existentes, los productos nuevos, las muestras y productos gratuitos, las licitaciones y ofertas, los lotes de validación y ensayos clínicos. La demanda incluye todas las demandas dependientes e independientes provenientes del cliente externo y de los centros de distribución.

7.3.1.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de servicio al cliente, administración de la demanda, ventas, finanzas, marketing y un miembro de cada departamento involucrado con la administración de la demanda, tratando de abarcar toda la compañía.

7.3.1.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Desarrollar e implementar un proceso y procedimiento que permita pronosticar la demanda anticipadamente con suficiente detalle y un horizonte de planeamiento adecuado para apoyar el planeamiento del negocio, el planeamiento de operaciones y ventas, y el programa maestro.
- Debe existir un claro sentido de responsabilidad para el desarrollo del pronóstico; y la importancia de este esfuerzo debe reflejarse en toda organización.
- El pronosticador (frecuentemente denominado gerente de demanda o planificador de demanda) debe estar entrenado y tener profundo

conocimiento sobre los productos, la clientela, el mercado, y el sistema operativo de la compañía.

- El pronóstico de demanda debe considerar la información de ventas, marketing, desarrollo de productos, administración de productos y marcas, y el desarrollo del negocio como así también los factores externos que impactan sobre la demanda, incluyendo los factores económicos, los indicadores industriales, y la competencia. El pronóstico de demanda también debe considerar los programas y pronósticos progresivos comunicados por los clientes.
- Deben utilizarse herramientas estadísticas de pronóstico que le permitan al pronosticador entender la base histórica, las tendencias, y la estacionalidad de la demanda; esta información se utiliza para predecir la demanda futura.
- Los pronósticos detallados deben conciliarse con los pronósticos en su conjunto y comunicarlos a la fuerza de ventas y al programador maestro.
- Deben documentarse todas las suposiciones significativas que sustentan el pronóstico, revisarlas por lo menos una vez al mes y actualizarlas a medida que cambian las condiciones del mercado.
- Los pronósticos detallados y conjuntos deben revisarse mensualmente durante el proceso previo a la reunión de ventas.

7.3.1.3 Anexo IX: Capacitación sobre Administración de la Demanda.

7.3.2 Planeamiento /Ejecución de Ventas

Desarrollar procesos, procedimientos y medidas para asegurar que los planes y los objetivos operativos de ventas se correspondan con la formulación de la demanda aprobada por la máxima autoridad de la empresa en la reunión mensual de POV.

Asegurar que la demanda no planeada se identifique antes de ser registrada o de formular un compromiso, y que se utilice un proceso formal de administración del cambio para decidir cómo comprometerse /abastecer la demanda no planeada.

7.3.2.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de servicio al cliente, administración de la demanda, ventas, finanzas, marketing y un miembro de cada departamento involucrado con el planeamiento / ejecución de ventas, la administración de la demanda, tratando de abarcar toda la compañía.

7.3.2.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Debe existir un proceso formal de planeamiento de ventas con ventas y marketing como responsables del desarrollo y ejecución del plan de ventas. Se deben conciliar las diferencias entre el plan de ventas y las ventas reales, y medir el desempeño del plan de ventas.
- Las funciones de ventas y marketing deben entender el impacto que el planeamiento de ventas tiene sobre la habilidad de la empresa de entregar el producto correcto, en la cantidad correcta, en el plazo correcto, satisfaciendo así al cliente.
- Las ventas reales se confrontaran con los planes de ventas. Las mediciones se desglosaran en familias de productos y *mix* (mezcla). También se medirá el desempeño por área de responsabilidad de ventas, la precisión de los planes de ventas. Las mediciones de precisión del plan de ventas deben correlacionarse con los cambios de inventario para controlar el impacto del inventario de proceso en el planeamiento de ventas.
- El proceso de planeamiento de ventas se diseñara de manera tal de minimizar el impacto administrativo sobre la fuerza de ventas.
- Los incentivos del sistema de compensación de ventas deben ser efectivos y no influir sobre el pronóstico de ventas ni sobre el plan de ventas.
- La fuerza de ventas buscara activamente establecer lazos con el cliente. El sistema de planeamiento del cliente estará vinculado con el sistema de planeamiento de la compañía para anticipar demandas futuras.
- Los planes de ventas en su conjunto se conciliaran con el plan *mix* (mezcla). Este proceso se llevara a cabo por lo menos una vez al mes.
- Ventas debe participar con marketing de una sesión de planeamiento de la demanda para preparar cada reunión de planeamiento de operaciones y ventas.
- Debe existir un sistema para comunicar la información de inteligencia de la competencia y del cliente para el planeamiento/pronóstico de la demanda.

- Las áreas de ventas deben recibir feedback útil con respecto a su desempeño según el plan por lo menos una vez al mes. Los planes de ventas se especificaran en términos significativos para ventas, pero con el nivel de detalle suficiente como para traducirse en términos significativos para la organización proveedora, y puedan utilizarse en el planeamiento de operaciones y ventas.
- Se documentaran las estimaciones que sustentan el plan de ventas. Se las revisara regularmente y se las cambiara cuando corresponde.
- El proceso de planeamiento de capacidad incluirá un análisis apropiado de los elementos que conforman la capacidad demostrada tales como la eficiencia, la utilización, el ausentismo, etc.
- Cuando es aplicable, se utilizara el planeamiento de los requerimientos de capacidad para evaluar los límites de la capacidad detallada al planificar e identificar las necesidades de trabajo y equipamiento.
- Deben existir informes o pantallas de resumen y detalle de capacidad por área de trabajo disponibles en formato matriz o gráfico, que utilizaran los planificadores de capacidad para identificar problemas de programación y capacidad.

7.3.2.3 Anexo X: Capacitación sobre Planeamiento / Ejecución de Ventas.

7.4 Procesos de Logística y Planeamiento

7.4.1 Programa Maestro (MPS)

Este proceso se utiliza en dos niveles, para administrar la actividad de reposición (movimiento de los productos terminados desde manufactura hacia el mercado) y también para administrar la actividad de producción. Aunque existe un plan separado para cada una, para simplificar se utiliza el término abastecimiento para cubrir las dos actividades.

Transferir los planes de abastecimiento aprobados por POV a nivel de familias a los programas de abastecimiento de ítems finales.

Manejar los programas maestros asegurando que se correspondan con el plan de abastecimiento dentro del nivel de tolerancia definido y dentro de los objetivos de estabilidad, y asegurar que la lógica del programa maestro (ejemplo de consumo del plan, períodos máximos -*time fences*-, etc.) satisfaga las necesidades del negocio.

Administrar los cambios aplicados al Programa Maestro en respuesta a los cambios en las necesidades del cliente o a las capacidades de abastecimiento, y optimizar el uso del inventario y de los recursos de abastecimiento.

La actividad de control diaria y más detallada de la planta se menciona en los procesos de manufactura.

7.4.1.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de gerencia de materiales, compras, manufactura, administración de la demanda, y un miembro de cada departamento involucrado con el planeamiento / ejecución de ventas, la administración de la demanda, tratando de abarcar toda la compañía.

7.4.1.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- El proceso del programa maestro debe administrarse continuamente para asegurar el equilibrio, la estabilidad y la capacidad de respuesta. El programa maestro se ajustara mensualmente de acuerdo con el plan de producción que resulte del proceso de planeamiento de operaciones y ventas.
- El responsable del programa maestro (gerente de abastecimiento) debe conocer los productos, el proceso de fabricación y el proceso de compras, así como el sistema de planeamiento y control.
- Debe existir una descripción formal del puesto que detalla las responsabilidades y mediciones de desempeño para la función del responsable del programa maestro /administración de abastecimiento.
- El responsable del programa maestro brindara información detallada importante y trabajara conjuntamente en los procesos de planeamiento de operaciones y ventas.
- El responsable del programa maestro debe mostrar empatía con los clientes, ventas y marketing, teniendo en cuenta los objetivos y obstáculos de manufactura y del proveedor.
- El responsable del programa maestro debe tener en cuenta la demanda, incluyendo probables contratos, pedidos de clientes, muestras, prototipos especiales, repuestos, etc. El responsable del programa maestro debe dirigir y administrar todas las actividades de manufactura, compras e ingeniería relacionada con la manufactura.
- El responsable del programa maestro debe estar informado de toda la demanda anormal que ingresa en el sistema de control y planificación. Dado que la demanda anormal puede ser superior a la demanda esperada, se deben llevar a cabo las acciones necesarias para asegurar la satisfacción total del cliente y para apoyar la estrategia del negocio.

- El sistema debe contar con la opción “Órdenes de Producción Confirmadas” que se utiliza para controlar que el programa maestro cubra el horizonte dentro del período máximo (*time fence*) en que se programará la producción.
- Disponer de un proceso formal que defina cómo se utilizan las listas de planeamiento para planificar el material y la capacidad, así como para dirigir las operaciones de terminación / empaque final.
- El planeamiento de las listas de materiales debe mantenerse conjuntamente con el programa maestro, la administración de la demanda, ventas y marketing.
- Desarrollar y seguir una política escrita del programa maestro para controlar la estabilidad y la capacidad de respuesta; establecer objetivos y medir resultados.
- El programa maestro debe tener en cuenta un horizonte suficiente para permitir estabilidad de operaciones. Los lineamientos para este horizonte incluyen: tiempo total de procesamiento (*lead time*) de manufactura y material acumulado, tiempo total de procesamiento (*lead time*) para calcular y ajustar capacidad y tiempo total de procesamiento (*lead time*) para establecer y mantener acuerdos con el proveedor.
- Se administraran los cambios del programa maestro dentro de las zonas de tiempo de planeamiento; los cambios deben ser autorizados por las personas apropiadas, se los debe medir y revisar para detectar la causa.
- Deben existir políticas que regulen el uso de stock de reserva y/o planeamiento opcional cuando se deba utilizar para aumentar la capacidad de respuesta y compensar cualquier inconsistencia en el abastecimiento y/o en la variación de la demanda.
- La información de “disponibilidad de entrega” de cada producto debe controlarse para que esté completa y correcta. Redactar una política para disponibilidad de entrega que no puede ser violada excepto cuando se lo hace con aprobación de la directivos.
- El programa maestro se sintetiza apropiadamente y se ajusta al índice de producción acordado (plan de producción) desde los procesos de ventas y planeamiento de operaciones y ventas.
- El proceso debe garantizar que ningún producto del programa maestro se produce fuera de la fecha límite indicada en el mismo.
- Todo mensaje de acción de excepción del programa maestro se debe revisar, analizar y resolver por lo menos con frecuencia semanal.
- El programa maestro debe formularse en forma semanal, diaria o en períodos menores. Puede hacerse en base a las órdenes de producción o al índice y se reconfigurara por lo menos semanalmente.
- Debe desarrollarse un proceso para determinar qué niveles dentro de la estructura de productos deben estar incluidos en el programa maestro. En el proceso de selección se deben tener en cuenta criterios como tiempos totales de procesamiento (*lead times*) que el cliente debe esperar, tiempos totales de procesamiento (*lead times*) estimados por la competencia, voluntad para invertir en inventario, disposición para invertir en capacidad,

flexibilidad de producción deseada, control de prioridades y demandas del mercado.

- Utilizar la capacidad de planeamiento aproximada para evaluar el impacto de cambios significativos en el plan maestro en recursos críticos. Comparar la capacidad planeada con la capacidad requerida y realizar los ajustes necesarios para asegurar planes de capacidad y maestro equilibrados.
- Realizar una reunión semanal de comunicación del plan maestro a la que tienen que asistir todos los involucrados.
- Cuando corresponde, calcular la linealidad o nivelación de la producción. La ilustración gráfica de resultados debe reflejar la producción diaria o semanal en relación con la producción lineal planeada; se deben resaltar las desviaciones con un análisis apropiado.

7.4.1.3 Anexo XI: Capacitación sobre Programa Maestro (MPS).

7.5 Procesos de Manufactura

7.5.1 Planeamiento de Materiales

Desarrollar e implementar un proceso para definir en detalle los materiales requeridos para respaldar el programa maestro.

El plan de requerimientos de materiales utiliza información proveniente del programa maestro, las listas de materiales, del saldo de inventario en mano, y del programa de material según los pedidos efectuados para determinar los requerimientos de materiales en detalle.

7.5.1.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de gerencia de materiales, compras, manufactura, garantía de la calidad, y un miembro de cada departamento involucrado con el planeamiento de materiales, tratando de abarcar toda la compañía.

7.5.1.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Debe existir un proceso de planeamiento de materiales que mantenga los planes de materiales actualizados, junto con un proceso de control que comunique prioridades a través de programas de producción, programas de proveedores y/o mecanismos Kanban (Significa en japonés "etiqueta de instrucción".)

- Los encargados del planeamiento y la programación de materiales deben conocer los productos, el proceso de fabricación y el proceso de compra, así como el sistema de planeamiento de manufactura y el control.
- Todo el personal involucrado, incluyendo el planeamiento de materiales, la producción y la compra, debe funcionar con el principio “ el silencio implica consentimiento” y serán responsables de notificar a la función apropiada los problemas relacionados con el cronograma que no pueden resolverse.
- Los encargados del planeamiento del material serán responsables de crear, mantener, revisar y analizar la validez de todos los parámetros de planeamiento apropiados, como la cantidad de pedidos, el tamaño de los lotes, los tiempos totales de procesamiento (*lead times*) , los desechos, la reducción de inventario, el stock de reserva, etc.
- Tanto producción, como compras deben entender y utilizar el sistema de planeamiento y control. Deberán llevarse a cabo auditorias de los planes de materiales en forma mensual y estas auditorias deben reflejar la validez del plan en una escala del 95-100%.
- Existen procesos de comunicación formales entre planeamiento de materiales, producción y ventas, con el propósito de intercambiar información necesaria para mantener válidos el planeamiento de materiales y el programa. La frecuencia y el formato (informes de reuniones, correo electrónico) se determinan de acuerdo con la situación.
- Eliminar los sistemas informales de prioridad (lista de faltante, lista de urgencias, códigos de prioridades, etc.) y debe existir sólo un mecanismo formalizado para establecer prioridades.
- Los planes de materiales deben expresarse en periodos semanales o menores para brindar una solución apropiada a las prioridades.
- El sistema de planeamiento de materiales debe activarse con la frecuencia que sea necesaria para mantener vigentes los programas. Puede ser necesario en forma diaria pero lo mínimo será semanalmente.
- El sistema utilizara una lógica estándar para generar mensajes de acción de excepción, incluyendo: Necesidad de Emitir una Orden, Necesidad de Reprogramar una Orden, Necesidad de Cancelar una Orden, Atrasadas o Reprogramar Atrasadas.
- El sistema debe tener un mecanismo efectivo de control de disponibilidad que utilizaran los encargados de planeamiento de materiales para determinar la factibilidad de dar curso a órdenes de producción.
- El sistema debe incluir la capacidad de modificar la lista de materiales para pedidos y trabajos individuales.
- Todos los mensajes que impliquen una acción de excepción se priorizaran, revisaran, y resolverán oportunamente.
- Cuando se utilicen órdenes de producción, debe hacerse un seguimiento del volumen de las reprogramaciones para controlar la estabilidad del plan y para determinar las causas de la excesiva actividad de reprogramación.

7.5.1.3 Anexo XII: Capacitación sobre Planeamiento de Materiales.

7.5.2 Compras

Desarrollar e implementar un proceso para asegurar que los requerimientos de los materiales detallados en el Planeamiento de Materiales sean respaldados por órdenes de compra detalladas.

Los procesos deberían asegurar la entrega en término del material (en la cantidad adecuada y con la calidad requerida).

Deberían establecerse y mantenerse mediciones del desempeño del proveedor: calidad, tiempos totales de procesamiento (*lead times*), entrega en término y precisión en el embarque.

Desarrollar planes de capacitación y educación para proveedores para asegurarse de que ellos comprendan y respalden los procesos de la empresa para beneficio mutuo y mejora de la relación.

Desarrollar estrategias para negociaciones a largo plazo con los proveedores con el fin de obtener ventajas competitivas en precios, tiempos totales de procesamiento (*lead times*), y mejorar el desempeño, la calidad y el control del abastecimiento.

7.5.2.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio.

Debe estar formado como mínimo por personal de gerencia de materiales, ingeniería, compras, manufactura, garantía de la calidad, y un miembro de cada departamento involucrado con el planeamiento de materiales, tratando de abarcar toda la compañía.

7.5.2.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Debe existir un proceso de administración de abastecimiento para asegurar el control efectivo de la cadena de abastecimiento.
- Capacitar a los proveedores que representan por lo menos el 80% del volumen de compra en la moneda de curso legal o dólares por material comprado de acuerdo a los planes de planeamiento de material en el proceso de administración de abastecimiento.
- Cuando resulte apropiado, reemplazar los pedidos de compra tradicionales por acuerdos a largo plazo con los proveedores.
- Los proveedores deben estar de acuerdo en planificar las materias primas y su capacidad de producción para satisfacer los requerimientos detallados en el programa de proveedores.

- Debe existir una política clara que defina las responsabilidades del proveedor y del comprador incluyendo en qué punto cada uno se encarga de la resolución de los problemas que puedan surgir.
- Realizar acuerdos con todos los proveedores posibles dentro del programa de proveedores de la compañía. Estos acuerdos deben revisarse en forma periódica para asegurar que estén completos y sean válidos. Debe asignarse, entenderse y aceptarse la responsabilidad para mantener estos acuerdos.
- El programa de proveedores debe detallar tanto las órdenes planeadas como las recepciones programadas en un horizonte de planeamiento para todos los ítems suministrados por el proveedor
- Se establecen zonas de compromiso en el programa del proveedor que representan los compromisos confirmados, los compromisos de materiales y los compromisos de capacidad de planeamiento.
- Los períodos de tiempo en el programa de proveedores deben estipularse en semanas o en períodos menores.
- El responsable del programa de proveedores y/o los compradores se deben reunir con los planificadores de producción tan asiduamente como sea necesario para mantener la vigencia del programa.
- Los proveedores deben estar capacitados y comprender el principio “el silencio significa consentimiento” y estar de acuerdo en notificar al comprador con antelación si alguna fecha límite no se puede cumplir.
- Los programas de compras deben comunicarse a los proveedores por lo menos semanalmente.
- Debe existir una política de compra que establezca el criterio que define los ítems que se planifican y programan a través del proceso de programación del proveedor.

7.5.2.3 Anexo XIII: Capacitación sobre Compras.

7.5.3 Planeamiento y control de la producción

Desarrollar e implementar procesos para proporcionar programas, horarios o diarios para las líneas o centros de trabajo en apoyo al programa maestro de producción y al planeamiento de requerimientos de materiales.

En principio, el objetivo es tener el control y asegurar que se cumpla con los programas de producción dentro de los niveles de tolerancia definidos. Una vez logrado esto, los objetivos primarios del equipo serán mejorar el rendimiento o reducir el tiempo de duración del ciclo de producción.

Las áreas típicas de focalización son la reducción del tiempo de la puesta en marcha, la mejora de la calidad, la eliminación de los desperfectos técnicos en la maquinaria, la mejora en el diseño de la fábrica, la reducción del manipuleo de materiales y el entrenamiento cruzado del personal.

7.5.3.1 Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo al igual que en todos los equipos del modelo debe formarse con empleados de diferentes sectores, entre cinco y ocho personas máximo, deben ser personas clave educadas en los conceptos, procesos, técnicas y metodología de implementación para crear agentes de cambio. Debe estar formado como mínimo por personal de gerencia de materiales, ingeniería, compras, manufactura, garantía de la calidad, y un miembro de cada departamento involucrado con el planeamiento de materiales, tratando de abarcar toda la compañía.

7.5.3.2 Objetivos del grupo de trabajo:

- Debe existir un proceso de planeamiento respaldado por un proceso de control que desarrolle, mantenga y sincronice los programas de producción detallados.
- El área de producción debe comprender y tomar la responsabilidad de cumplir puntualmente con fechas límites de operaciones programadas, índices de funcionamiento diarios, reposición kanban, etc.
- El área de producción debe conocer y estar perfectamente entrenada en los productos que fabrica, el proceso de fabricación y los mecanismos de programación por prioridades que se utilizan.
- Las instrucciones del proceso deben estar escritas y disponibles para las distintas operaciones necesarias para elaborar un producto.
- Debe disponerse de una descripción formal de cada puesto donde se detallaran las responsabilidades y mediciones de rendimiento.
- El área de producción trabajara de acuerdo con un programa formal que se comunicara a través de diferentes métodos, desarrollados según la idiosincrasia y usos y costumbres de cada planta.
- Debe eliminarse cualquier sistema informal de prioridades, por ejemplo la lista de urgencias, etc. En producción no se admitirán llamadas de emergencia, reuniones de urgencia, etiquetas que identifican que un producto es urgente, etc.
- La planta de producción debe mantenerse ordenada, limpia y sin desperdicios, (programa Kaizen "5S"). La producción deberá fluir de una manera uniforme según las políticas y procedimientos de producción definidos.
- El personal de producción debe estar instruido y capacitado en el manejo de la producción a partir del sistema de planeamiento y control. Se programaran clases de capacitación regulares para asegurar la capacitación cruzada del personal de producción en diferentes habilidades y áreas de trabajo.
- El área de producción será responsable de informar todos los posibles problemas de producción al programa maestro si estos problemas afectan la capacidad de la compañía para cumplir con el programa maestro.
- El proceso de planeamiento y control debe incluir la capacidad de poder ver el programa de producción diariamente.

- Los programas de producción se expresaran en períodos semanales, diarios o en periodos menores. Estos programas pueden basarse en órdenes de producción o en índices de trabajo y se replanificaran diariamente (como máximo semanalmente).
- El proceso de planeamiento y control debe incluir la capacidad de modificar o hacer caso omiso de cualquier fecha de comienzo o de finalización creada por el sistema.
- Se utilizara un proceso de información anticipada de demoras para informar a las funciones necesarias la demora en la producción y la acción correctiva a llevar a cabo.
- Se llevaran a cabo reuniones de producción regulares (diarias o semanales) para asegurar que todos comprendan las prioridades de trabajo, Estas reuniones formales se realizaran utilizando agendas y programas en común (serie única de números).
- En producción el inventario “en punto de uso” se administrara utilizando principios formales de administración de inventario. Se utilizaran mediciones de precisión de los registros de inventario y procedimientos de recuento de ciclo en el área de producción en forma muy similar a los usados en el depósito.

7.5.3.3 Anexo XIV: Capacitación sobre Planeamiento y Control de la Producción.

8. Conclusiones:

En el desarrollo del presente trabajo investigue y puse en juego toda mi experiencia en diferentes organizaciones multinacionales donde ,me desempeñe durante mis 30 años de carrera profesional, buscando desarrollar un modelo de negocios simple y flexible que lleve a una organización, a realizar una transformación, que permita generar un rápido diagnostico de la situación en la que se encuentra, plantificando acciones para cambiar el Status Quo, fijando prioridades y desarrollando e implementando nuevos procesos, de acuerdo a las exigencias del negocio, focalizados en la satisfacción del cliente interno y externo logrando fundamentalmente una mecánica de trabajo que permitirá realizar cambios de estrategia rápidamente acompañando las necesidades del mercado y monitoreando a través de un tablero de comando los indicadores de performance claves para la organización.

Los métodos de trabajo, el modelo organizacional y las medidas de performance indicadas en el desarrollo de la presente tesis le otorgarán a la organización la habilidad del trabajo en equipo con una filosofía de mejora continua enfocada en logra la excelencia operacional del negocio, la interacción de grupos multidisciplinarios, el desarrollo e implementación de programas de mejora, logrando de acuerdo a los objetivos específicos enunciados al principio de este trabajo:

- Introducir un programa de gerenciamiento del cambio
- Releva los procesos actuales
- Reformular los procesos en función de la nueva metodología denominada procedimientos modulares
- Planificar e implementar equipos de trabajo modulares e interdisciplinarios
- Establecer un método de evaluación de satisfacción del Cliente-Proveedor Interno,
 - A través del desarrollo e implementación de encuestas de enfoque directo.
 - Implementando un sistema de medición con análisis de causa raíz.
 - Incorporando un programa de mejora continua por proceso y por modulo

Por otro lado la metodología enunciada para el desarrollo de procesos modulares y la serie de herramientas incorporadas a este trabajo permiten una rápida integración de todo el personal de la organización y la identificación de los mismos hacia la obtención de los resultados definidos en el modelo.

La metodología enunciada en este trabajo, alista a todos los miembros de la empresa dentro de una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Mejorando de manera continua, reduciendo constantemente los niveles de desperdicios, algo que se adecua a la época actual signada en la necesidad de salvaguardar los escasos recursos del planeta, pero también significa reducir continuamente los niveles de contaminación del medio ambiente, algo que es y será cada día más vital en un planeta sujeto a profundos y graves desequilibrios.

Esta filosofía de trabajo implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Analizando el contenido de esta frase podemos decir que el presente trabajo permite a una organización mejorar de manera continua aplicando la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Es decir significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo.

Hoy las organizaciones requieren dedicar un poco de tiempo a observar los roles y las responsabilidades claves para la administración de la cadena de abastecimiento, estableciendo las estrategias, políticas de negocios y reglas, y también asistiendo a la mejora continua y modernización de los procesos en función de las necesidades de los clientes. Esto se verá facilitado por la participación de todos los grupos funcionales de la organización; Comercial, Finanzas, Desarrollo del Negocio, Control de Calidad / Asuntos Regulatorios, Logística, Recursos Humanos y Manufactura.

Es decir al igual que una orquesta filarmónica todos los instrumentos de la cadena de abastecimiento deben estar perfectamente afinados para lograr la satisfacción del cliente, siguiendo procesos integrados y formales que permitan la excelencia operacional del modelo.



9. Extracto de la tesis

9.1 ¿Que es Excelencia Operacional?

Una serie de procesos de negocios, formas de trabajar, disciplinas y medidas, consistentes, integradas, y bien probadas, evaluadas y auditadas de manera independiente

9.2 Características esenciales:

- Una serie de números en todo el negocio
- Honestidad y “no echar culpas”
- Capacidad demostrada (compromisos confiables)
- Mejora continua (se evitan los desperdicios)
- Equipos de trabajo interfuncionales
- Centro de atención en el cliente

9.3 Objetivos del Modelo

- Administrar la optimización simultánea del servicio al cliente, el inventario y el costo
- Aumentar la flexibilidad para el cliente, a la vez que se mejora la estabilidad para la organización proveedora
- Mejorar la confiabilidad en toda la cadena de abastecimiento
- Establecer y lograr estándares de desempeño del tipo “el mejor en su clase”
- Mejorar la calidad de la información y, consecuentemente, mejorar la velocidad y la calidad de la toma de decisiones
- Eliminar los silos, crear una cadena de abastecimiento integrada

9.4 ¿Qué Obtendremos a Cambio?

- Que las cosas de rutina ocurran rutinariamente.
- Planear por adelantado, evitando problemas y no corrigiendo después de que sucedieron los hechos.
- Un proceso más fácil para manejar las crisis.
- Que la totalidad sea más importante que la suma de las partes.
- Una mejora simultánea en el servicio al cliente, los costos y la utilización de recursos.

9.5 Definiciones del modelo

- Excelencia Operacional
 - Procesos formales integrados
 - Nuevas reglas de juego / formas de trabajar
 - Operaciones racionalizadas / eliminación de desperdicios
- Intimidad con el cliente
 - Cliente – proveedor, internos – externos
 - Nuevo enfoque del servicio
- Liderazgo de productos

9.6 Trabajo en Equipo

Son unidades compuestas por un número de personas determinado (no más de ocho) que se organizan para la realización de una determinada tarea y que están relacionadas entre sí, que como consecuencia de esa relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo.



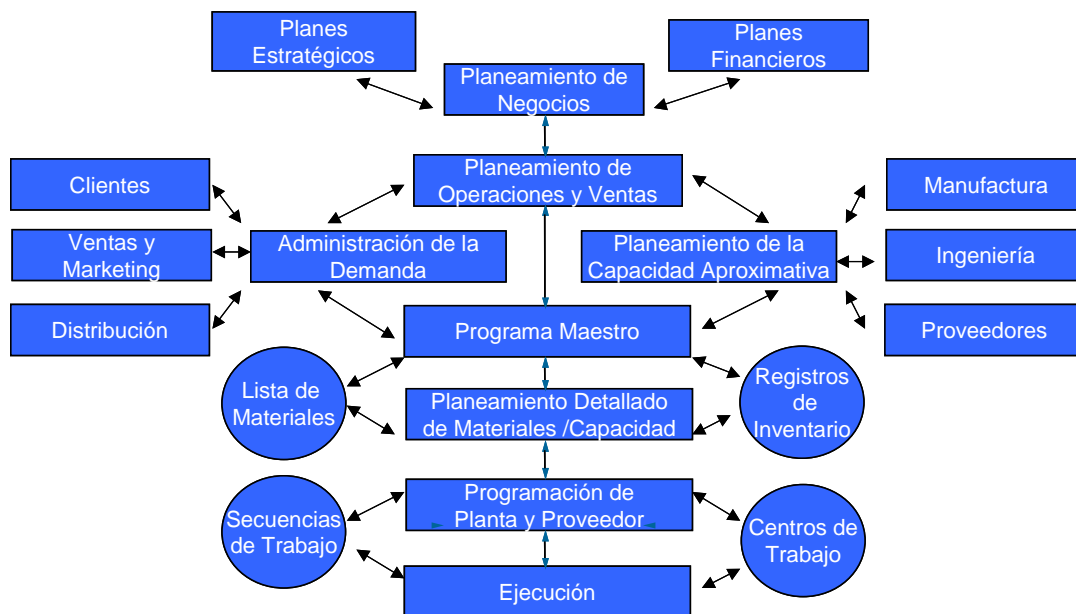
9.7 Excelencia Operacional es:

- Un Sistema Operativo de Negocios **Integrado**
- Un Sistema de **Personas**
- Un Sistema **Formal** (sustentado por la computadora)
- Responsabilidades **Definidas**
- **Comunicación** entre Departamentos / Compañía / Proveedores / Clientes

9.8 Elementos del Modelo

- Rediseño / integración del proceso de negocios
- Planificación y control formales
- Planificación de Operaciones y Ventas
- Políticas y procedimientos formales
- Medidas de desempeño estándar
- Estándares de desempeño
- Nuevas formas de trabajar / nuevos comportamientos
- Auditoria anual
- Eliminación de desperdicios / mejora continua
- Centro de atención en el cliente

9.9 Estructura del Modelo



9.10 Políticas y Procedimientos

- El modelo requiere que las formas de trabajar se documenten en procedimientos formales, y que las “reglas de juego corrientes” se asienten por escrito en políticas formales
- Los procedimientos deberán integrarse a los sistemas de control de documentos establecidos
- Es necesario controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos

9.11 Mediciones de Desempeño

- Negocios
 - Proporcionar una descripción general del desempeño total del negocio integrado para cada emplazamiento (por ej. financiero)
- Medidas del Modelo
 - Medidas de desempeño del proceso que permitan realizar una evaluación de diagnóstico del proceso de negocios.
 - Utilizadas para la acreditación del modelo
- Causa de Raíz
 - Medidas adicionales de desempeño del proceso que permiten posteriores evaluaciones de diagnóstico
 - Requieren informes mensuales una vez que la línea de base ha sido establecida

10. Bibliografía

Pertusio Roberto L. - Estrategia Operacional - I.P.N.- 1995

Sawyer Ralph D. - El arte de la Estrategia - Editorial Distal.- 2004

Pungitore José L. - Sistemas Administrativos y Control Interno - Club de Estudio.- 1994

Alvarez Héctor F. - Principios de Administración - Ediciones Eudecor.- 1998

Gómez Fulao Juan C. y equipo - Sistemas Administrativos - Ediciones Macchi.- 1999

Newton Enrique F.- Auditoría Aplicada - Ediciones Macchi.- 1991

Lardent Alberto R. - Técnicas de Organización, sistemas y métodos - Club de Estudio.- 1993

Pucciarelli José - Control de Gestión - Ediciones Empire.- 1995

Alexander Hamilton Institute -Modern Business Reports - Edicion INC.- 2000

Ing. Antonio Irace - Apuntes de Creatividad e Innovación - U.C.E.S.- 2002

Gabriel Calicchia - Grupos de Trabajo; desarrollo del Sistema - Premio el Cronista 1993.-

Gabriel Calicchia - La ética en las Organizaciones - Boletín del Instituto de Economía de Empresas de la Universidad Católica de La Plata.- 1995

Hermida, Jorge.; Serra, Roberto. ; Kastika, Eduardo. Administración y Estrategia Ediciones Macchi - 1993

Folgar, Oscar F. - Los procedimientos - Ediciones Macchi – 1999

Rico Rubén R.- Total Quality Mangementes - Ediciones Macchi – 1998

Rico Rubén R.- Kaizen - Mc. Graw-Hill - 1976

Schein, Edgar- Cultura Empresarial y el Liderazgo - Plaza & Jones - 1995