

Curso Gestión del Desempeño y Mejora Continua de Procesos

Módulo 4 Mejora Continua de Procesos

OBJETIVO DEL CURSO

Analizar y aplicar metodologías de control y de mejora continua, para gestionar el desempeño de los procesos en una organización.

OBJETIVO DEL MÓDULO 4

Analizar y aplicar técnicas para la mejora continua y la excelencia operacional de los procesos de una organización.

CONTENIDO DEL MÓDULO 4

Mejora continua y excelencia operacional de procesos:

- Introducción
- Modelo de las 7 Mudas.
- El principio KAIZEN y la mejora continua.
- Los comités de mejora continua de procesos.
- Oportunidades de mejora en un proceso, evaluación y priorización.
- Rediseño de Procesos.
- Método MAR para la mejora rápida de procesos.

INTRODUCCIÓN

¿Qué es una MEJORA EN UN PROCESO?



En la gestión de procesos, una mejora a un proceso es un cambio que se realiza para mejorar su desempeño, ya sea mejorando su eficiencia y/o su efectividad.

Las mejoras a un proceso, son acciones que se diseñan e implementan como respuesta a problemas de desempeño y que surgen como evidencia de brechas o desvíos en los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), en los SLA, en la Gestión de Riesgos, en la observación del proceso y en general en el monitoreo y control del proceso.

Recordemos que los problemas en procesos surgen cuando detectamos una desviación negativa entre una condición de desempeño actual y el desempeño estándar que se espera tener. Una diferencia negativa entre lo que debería ser o esperamos que sea, y lo que es en la realidad actual.

De la aplicación reiterativa (o iterativa) del Ciclo De Deming a la implementación de mejoras (o soluciones a problemas), surge el concepto de la mejora continua de procesos.

Conceptos fundamentales

Mejora

Actividad para mejorar el **desempeño**

Mejora continua

Actividad recurrente para mejorar el
desempeño

Desempeño

Resultado medible



Las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.

La mejora es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.

Beneficios clave

- Mejora del desempeño del proceso, de las capacidades de la organización y de la satisfacción del cliente;
- Mejora del enfoque en la investigación y la determinación de la causa raíz seguido de la prevención y las acciones correctivas;
- Aumento de la capacidad de anticiparse y reaccionar a los riesgos y oportunidades internas y externas
- Mejor uso del aprendizaje para la mejora;
- Aumento de la promoción de la innovación.

"La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración está obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad".

Además de la mejora continua de los productos deben mejorarse los sistemas, pues difícilmente alcanzaremos **nuevas metas con los mismos métodos.**

¿QUE ES UNA MEJORA?

- Una mejora es un cambio que tiene un efecto positivo.
- ...un efecto positivo que puede ser medible o no...
- ...un efecto positivo en el desempeño de un proceso...
- ...un efecto positivo en la competitividad de un producto ...
- ...un efecto positivo en la productividad de un proceso ...
- ...un efecto positivo al disminuir pérdidas o despilfarros ...
- ...un efecto positivo en la calidad del producto final ...

¿QUE ES UNA PERDIDA?

Una pérdida es la inadecuada utilización de un recurso en un proceso y que afecta negativamente su desempeño.

...una pérdida de materiales...

...una pérdida de tiempo ...

...una pérdida de dinero ...

...una pérdida de calidad ...

Disminuir o eliminar una pérdida, es una mejora en un proceso.

PERDIDA O DESPERDICIO

Cualquier cosa que agrega costo o tiempo, pero no agrega valor (a los objetivos y en especial al Cliente).

El cliente solo pagará por aquello que necesita y que le es útil. Cualquier otro recurso que empleemos será una pérdida.

¿Quién paga?

7 Desperdicios en procesos (Modelo de las 7 Mudas)



Productividad:

Lograr mejores resultados con el uso de recursos sustentables.

- **Con Eficiencia**
(Hacer más con menos)
- **Con Eficacia**
(que sea útil).

Por eso no está bien hacer mejores ruedas cuadradas (que nadie quiere) o matar una mosca con un cañón (un desperdicio).



Sobreproducción:

Producir más de lo demandado o antes de que sea necesario. Utilizamos recursos de mano de obra, materias primas y financieros, que deberían haberse dedicado a otras cosas más necesarias.

Efectos típicos:

- Necesidad de almacenamiento mayor.
- Baja en los precios por sobre stock.
- Utilización de materias primas e insumos innecesaria.
- Trabajo inefectivo del personal y la maquinaria.





Tiempo de espera:

La espera es el tiempo, durante la realización del proceso productivo, en el que no se añade valor. Esto incluye esperas de material, información, máquinas, herramientas, retrasos en el proceso de lote, averías, cuellos de botella, recursos humanos.

Efectos típicos:

- Aumento del tiempo de fabricación.
- Aumento de costos.
- Proceso desequilibrado: Una Etapa funciona más rápido que un paso anterior.
- Mantenimiento para limpiar o arreglar una avería deteniendo otras tareas.
- Poca sincronía interna y con Proveedores.





Transporte:

Cualquier movimiento innecesario de productos y materias primas que no aporta valor añadido al producto. Hay que prever un recorrido eficiente, ya sea dentro de la propia empresa como en el exterior, pues cuesta dinero, equipos, combustible y mano de obra, aumentando también los plazos de entrega.



Efectos típicos:

- Daño del material en el transporte.
- Uso de materiales y personal para el movimiento.
- Ubicación en espacios temporales, mas movimiento.



Procesos:

Procesos mal diseñados, poco claros o no estandarizados son la principal causa de ineficiencias, al fomentar tareas inútiles, hechas “por que siempre se ha hecho así” o sobre proceso para controlar lo que llega de la etapa anterior o por errores o defectos.

Efectos típicos:

- Mala o deficiente comunicación.
- Supervisión innecesaria.
- Tareas y responsabilidades poco claras o inútiles.
- Carencia en la alineación de los objetivos.
- Desconocimiento y falta de entendimiento del hacer.
- Gasto en aprendizaje continuo y no repetible.



Inventario:

Stock acumulado que afecta tanto a los materiales, piezas en proceso, o al producto acabado, utilizado frecuentemente para minimizar el impacto de las ineficiencias en los procesos.

Efectos típicos:

- Desconocimiento de stock.
- Compras innecesarias.
- Gasto en recuentos y búsquedas.
- Perdida de productos obsoletos.
- Desorden y gasto de almacenamiento.





Movimientos:

Todo movimiento innecesario de personas o equipamiento que no añade valor. Incluye a personas en la empresa subiendo y bajando documentos, buscando, escogiendo, agachándose, etc. Incluso caminar innecesariamente es un desperdicio.

Efectos típicos:

- Ocio.
- Desorden.
- Cansancio y dolores físicos.
- Sobre utilización y sobre tiempo.
- Aumento de la siniestralidad.





Defectos:

Errores de producción y servicio que consume materiales y mano de obra para reprocessar y/o atender las quejas, provocando insatisfacción en la calidad percibida por el Cliente. La idea es prevenir antes que buscar y corregir.

ZONA DE PRODUCTO NO CONFORME

Efectos típicos:

- Mala terminación.
- Mal ensamblaje.
- Empaque roto.
- Producto sucio.



...mejora continua de procesos

El principio KAIZEN y la mejora continua



Kaizen significa literalmente “mejoramiento continuo”.

Requiere el compromiso de todos, y funciona siempre y cuando se conozcan todas las variables del proceso.

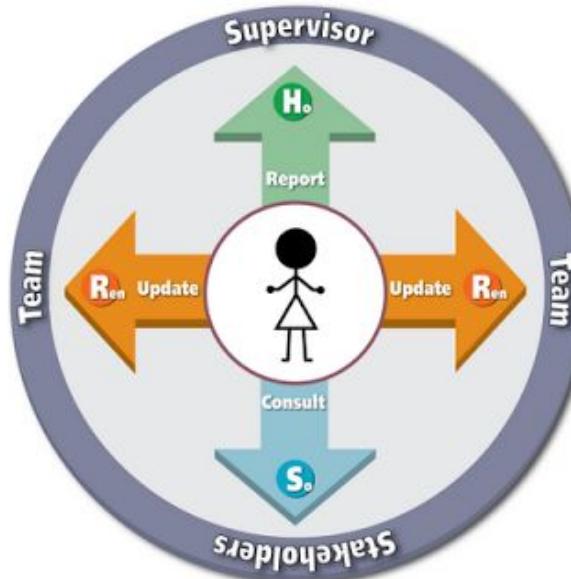
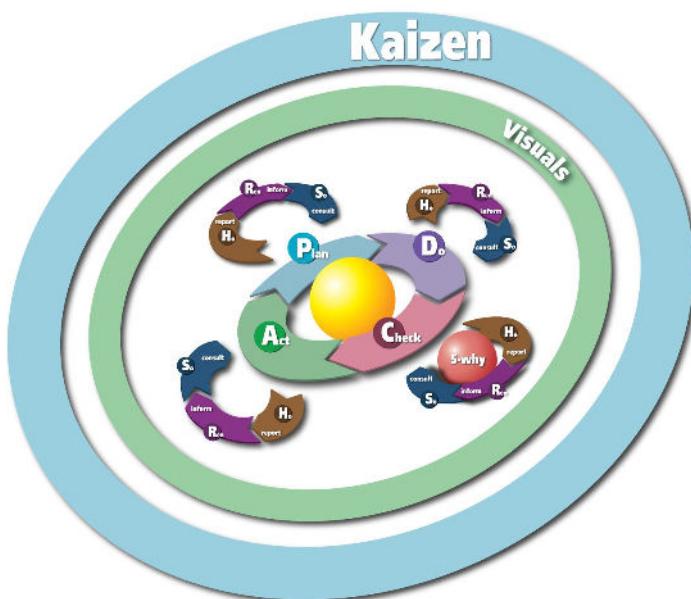
El desperdicio o tiempo sin aportar valor es el principal enemigo que atacar.

Persigue resultados concretos, tanto cualitativos como cuantitativos, en un lapso relativamente corto y a un bajo costo, apoyado en el trabajo en equipo.

Kaizen considera 7 pasos claves:

1. Selección del proceso a estudiar.
2. Crear la estructura para el proyecto: Los participantes.
3. Identificar la situación actual y formular objetivos (donde estoy y que quiero lograr).
4. Diagnóstico del problema (por qué de la brecha).
5. Formular un plan de acción (cómo acortarla).
6. Implantar mejoras (Formalizar: documentar, comunicar, capacitar).
7. Evaluar resultados (Medir y controlar).

KAIZEN es, en esencia, una extensión del ciclo PDCA de Deming, incorporando el llamado “HoRenSo” (Reportar, Actualizar, Consultar) al Líder y a todo el equipo.



...mejora continua de procesos

Los comités de mejora continua de procesos



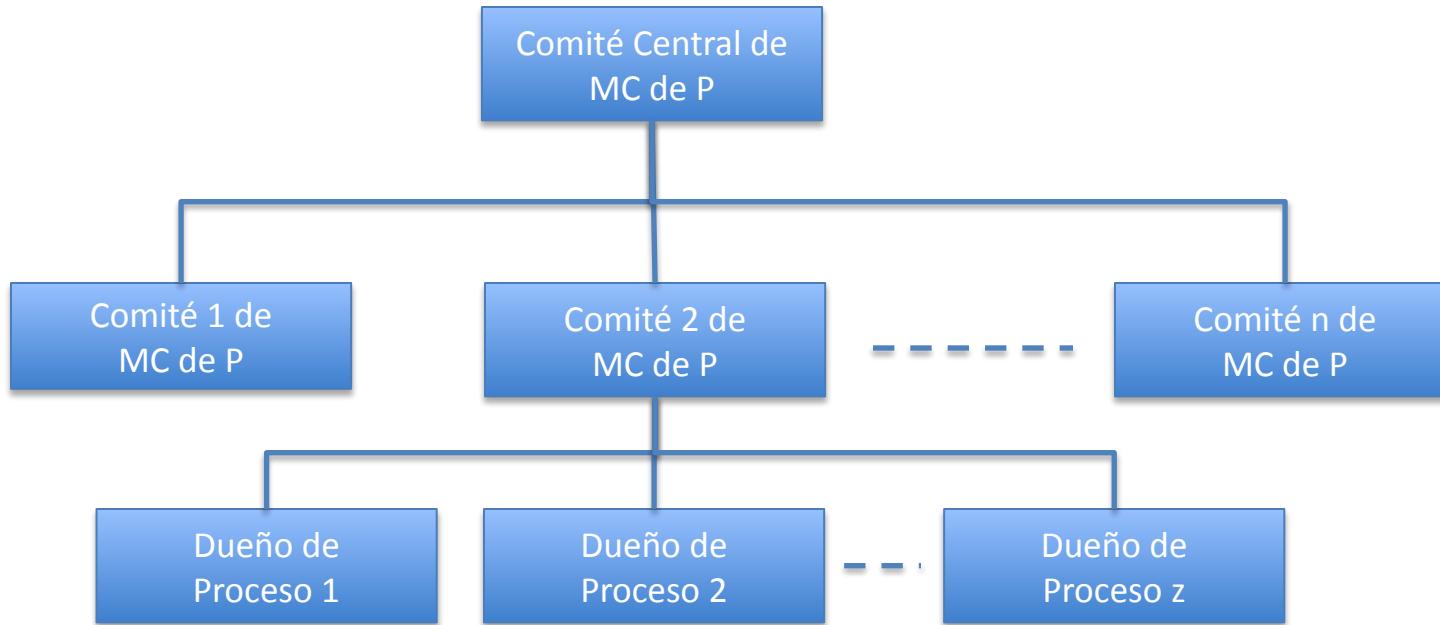
Una de las formas concretas de organización para incorporar la mejora continua a las funciones estratégicas en una organización, es a través de la creación de los **“Comité de Mejora Continua de Procesos”**.

Un comité de mejora continua de procesos, es una organización multidisciplinaria y formal que se crea dentro de una organización, con el objeto de gestionar la mejora continua de un conjunto de procesos.

Al interior de una organización, podrán existir tantos comités de mejora continua de procesos como sea necesario, agrupados todos en una organización central que asesore, monitoree y califique el accionar de cada uno de ellos.

Cada comité tendrá a su cargo, un conjunto exclusivo de procesos a los cuales les aplicará mejora continua, de tal forma de cada proceso de la organización sea sometido a mejora continua sólo por un comité específico.

La forma como se recomienda organizar la mejora continua de procesos en la organización a través de comités, es la siguiente:



Las principales funciones de cada estamento de una estructura organizacional para gestionar la mejora continua de procesos basada en comités, serían las siguientes:

Comité Central de MC de P.:

- Asesorar y capacitar a los comités en materias técnicas y operativas relacionadas con la mejora continua de procesos.
- Monitorear las acciones y proyectos de mejora continua de cada comité, manteniendo un registro y seguimiento centralizado.
- Calificar las acciones y proyectos de mejora continua de cada comité, seleccionando de forma semestral o anual, los tres mejores proyectos de mejora continua de procesos, difundiéndolos dentro de la organización y a sus integrantes, en un acto formal que considere algún tipo de distinción y premiación.

Comités de MC de P.:

- Monitorear y asesorar a los Dueños de Procesos en la gestión de acciones y proyectos de mejora continua de sus procesos.
- Sesionar de forma regular con los Dueños de Procesos, para identificar y registrar las oportunidades de mejora que se requiere gestionar en los procesos que abarca.
- Mantener actualizado un registro de las acciones y proyectos de mejora continua gestionadas a través de los Dueños de Procesos.
- Reportar en forma periódica al Comité Central sobre las acciones y proyectos de mejora continua de procesos gestionadas (Inventario de Mejoras, proyectos en curso y resultados obtenidos).

Dueños de Procesos:

- Monitorear el desempeño de sus procesos.
- Evaluar el desempeño de sus procesos.
- Identificar y mantener un registro de las oportunidades de mejora en sus procesos.
- Crear, dirigir e implementar acciones y proyectos de mejora continua de sus procesos.
- Reportar a su Comité de MC de P, sobre el estado, avance y resultados de cada acción y proyecto de mejora continua de sus procesos.

Actividad Práctica

Trabajo 1 Módulo 4: En base a los contenidos vistos a la fecha del módulo 4, desarrolle lo que se le solicita, siguiendo las indicaciones contenidas en el archivo **04_11 Trabajo 1 Módulo 4.pdf**



...mejora continua de procesos

Oportunidades de mejora en un proceso, evaluación y priorización



Oportunidades de mejora en un proceso

Las mejoras u oportunidades de mejora a un proceso, son acciones que se diseñan e implementan como respuesta a problemas de desempeño y que surgen como evidencia de brechas o desvíos en los Indicadores Claves de Desempeño (KPI), en los SLA, en la Gestión de Riesgos, en la observación del proceso y en general en el monitoreo y control del proceso.

Clasificación de Mejoras:

Cuando la implementación de la mejora en un proceso es simple, rápida y de bajo costo, se le conoce como “Quick Wins”.

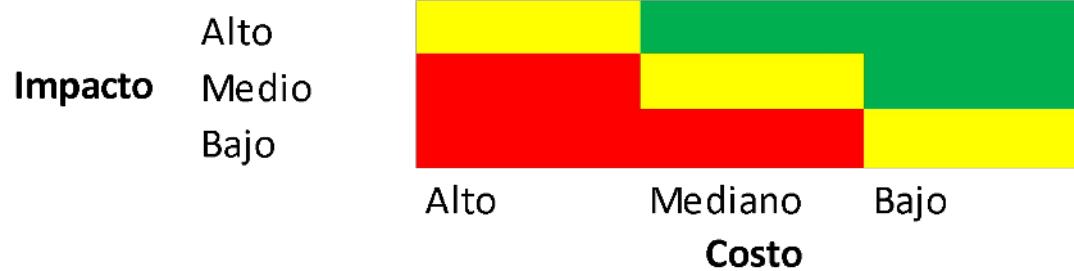
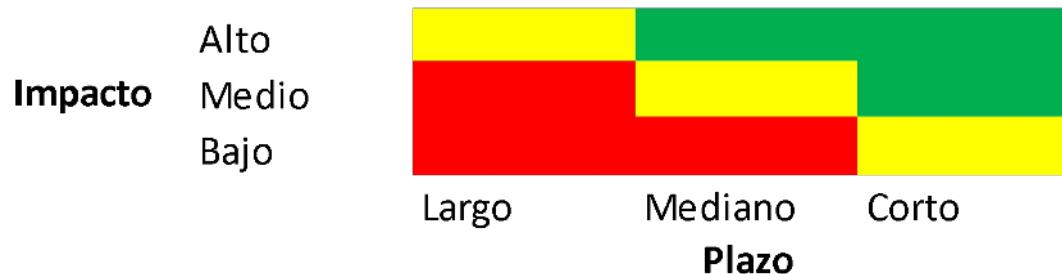
Cuando la implementación de la mejora es compleja, toma más tiempo y tiene un costo que debe ser presupuestado, se transforma en un proyecto de “Rediseño de Proceso.

Priorización de Mejoras:

Existen varios criterios y herramientas para priorizar iniciativas de mejora:

- Tiempo de Implementación.
- Costo de Implementación.
- Impacto o efecto de la Implementación.

Clasificación para priorizar iniciativas de mejora, utilizando criterios de Impacto, Tiempo y Costo:



...mejora continua de procesos

Rediseño de Procesos



Rediseñar un proceso tiene como objetivo superar una gran brecha en alguna variable crítica, aplicando métodos de la gestión de proyectos, porque lo más probable es que el cambio sea mayor, y también el beneficio.

Se dice “rediseño” porque estamos actuando sobre un proceso en funcionamiento, aunque nunca se haya formalizado. Si el proceso no existe se dirá “diseño”

El rediseño puede provenir desde la evaluación programada de procesos críticos o desde oportunidades del medio que deben ser escuchadas y trabajadas con prontitud, lo cual no significa improvisar sino actuar siguiendo método.

El rediseño completo de procesos es parte de la excelencia operacional, y responde a la necesidad de un cambio grande en el proceso, siempre con el mismo objetivo: servir a la estrategia de la organización, la cual a su vez debe estar centrada en los destinatarios de la misión y, al mismo tiempo, satisfacer las restricciones de las demás partes interesadas.

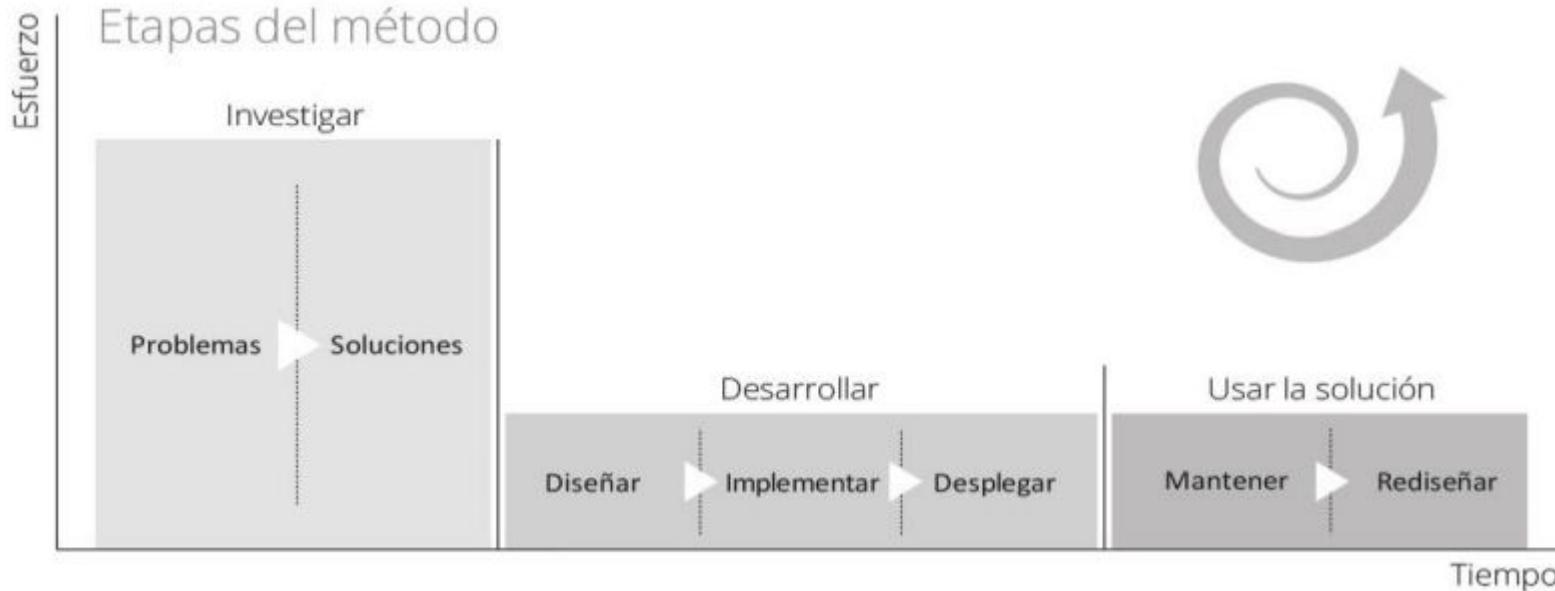
Método para Rediseñar Procesos.

Rediseñar un proceso es una actividad compleja y para aplicarlo en la práctica es fundamental contar con un método completo, adaptado, realista, que incorpore las mejores prácticas y que responda a estándares del medio.

La gestión de Procesos basada en el Modelamiento Visual Participativo, plantea una metodología simple, que incorpora técnicas de gestión de proyectos y que ha demostrado ser efectiva para rediseñar procesos en forma metodológica.

Aplicando el enfoque de proyectos, todo comienza por conocer bien el problema y así evitar las soluciones que sólo atacan el síntoma. Se trata de conocer el problema de fondo y luego buscar y evaluar soluciones en el más amplio espectro posible, para evitar la dependencia de la “única” solución. Una vez seleccionada una solución, se propone una arquitectura de la solución que se refiera a la estrategia, procesos, estructura, tecnología y personas. Esta fase de investigación concluye con estudios económicos y un plan de proyecto. Luego se profundiza en la fase de desarrollo del proyecto: diseñar, implementar y desplegar.

Estructura del Método para Rediseñar Procesos.



Estructura del Método para Rediseñar Procesos.

ETAPA 1: Investigar el Problema

- Modelar la situación actual (Modelos Visuales).
- Describir la situación actual del proceso.
- Enunciado preliminar del problema.
- Validar el enunciado del problema.
- Seleccionar la variable crítica.
- Medir la situación actual de la variable crítica.
- Determinar las causas del problema.
- Plantear la meta de la variable crítica.
- Enunciar la brecha.
- Cuantificar la brecha.
- Especificar las fuentes de datos.

ETAPA 2: Investigar Soluciones

- Generar lista preliminar de soluciones.
- Generar lista corta de soluciones (evaluación y priorización).
- Definir la arquitectura de la solución.
- Generar el plan del proyecto de rediseño.

Etapas de desarrollo de la solución

- Etapa 3: Diseñar.
- Etapa 4: Implementar.
- Etapa 5: Desplegar.
- Cerrar el proyecto.

Etapas de uso de la solución

- Etapa 6: Mantener.
- Etapa 7: Rediseñar.

Para ver en detalle la aplicación del método a un caso real, véase el archivo “Modelo para un proyecto de rediseño” disponible en la plataforma.

Método MAR para la mejora rápida de procesos



MAR: Método de Acción Rápida sobre un ámbito de un proceso

Método MAR.

Se trata del Método de Acción Rápida (MAR), cuyo objetivo es implementar de forma rápida una mejora a un proceso o rediseñar un proceso simple o una etapa de uno complejo.

Fases principales del Método MAR.

Modelación visual del proceso

- Obtener los modelos visuales del proceso.
- Actualizar los modelos visuales.

Evaluación la situación actual del proceso

- Estudiar la situación actual del proceso.
- Identificar el problema.
- Seleccionar la variable crítica.
- Determinar la situación actual, la esperada y la brecha de la variable crítica.

Investigar las causas del problema

- Aplicar análisis causal del problema.
- Priorizar causas.

Investigar soluciones

- Generar lista preliminar de soluciones.
- Generar lista corta de soluciones (evaluación y priorización).

Propuesta de valor

- Establecer como las soluciones priorizadas permitirán lograr el objetivo de la mejora o rediseño.
- Generar el plan del proyecto de rediseño.

...mejora continua de procesos

Para ver en detalle la aplicación del método MAR a un caso real, véase el archivo “Método MAR” disponible en la plataforma.

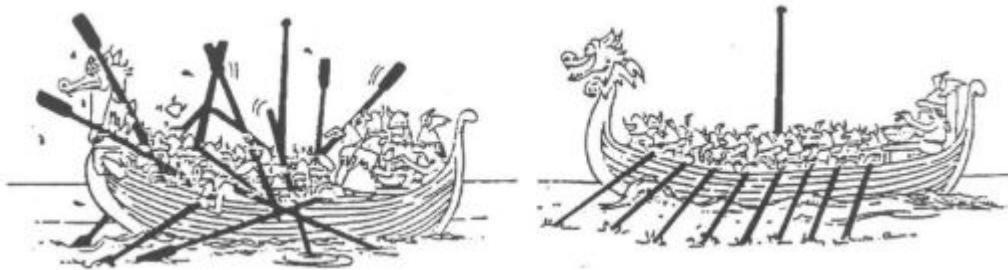
Actividad Práctica

Trabajo 2 Módulo 4: En base a los contenidos vistos a la fecha del módulo 4, desarrolle lo que se le solicita, siguiendo las indicaciones contenidas en el archivo **04_21 Trabajo 2 Módulo 4.pdf**



*“Si usted no puede describir lo que está haciendo como un proceso,
usted no sabe lo que está haciendo.”*

W. EDWARDS DEMING



Con método y disciplina... las personas comunes tienen rendimientos excepcionales