

**ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS Y
GESTIÓN DEL CAMBIO EN SUBSIDIARIAS
LOCALES DE COMPAÑIAS
MULTINACIONALES: CASO DE ESTUDIO
BAYER ARGENTINA**

Autor: Mariano Ignacio Palla

Tutor: Santiago Alem

Fecha :25 de Junio de 2018

Buenos Aires, Argentina

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, en especial a mi mujer y mis hijos que me han sostenido y apoyado para poder emprender este hermoso viaje de aprendizaje y oportunidades.

Agradezco la paciencia de mi mujer; María, por bancarme en tantas noches de estudio y a mi equipo de trabajo por soportar mis segundas y terceras opiniones.

A mis hijos, Salvador y Joaquina, quienes me vieron poco tiempo durante el primer año de cursada, pero que ahora estamos recuperando cada minuto perdido.

RESUMEN

¿Para qué cambiar si se está bien? ¿Cómo hacer para que los líderes se comprometan con un determinado proyecto? ¿Para qué sirve estandarizar un determinado proceso?

Estas y otras tantas preguntas, se están volviendo cada vez más cotidianas para la mayoría de las empresas que pretenden gestionar de manera efectiva el entorno en el cual están inmersas. Muchas, ya están en proceso o ya han emprendido un largo proceso sistemático y estructurado con el objetivo de generar un fuerte impacto ya sea cultural, de gestión o simplemente una alineación global de sus filiales mundiales.

La estandarización de procesos, ayuda a estar mejor preparados para afrontar nuevos desafíos y sistematizar los procesos de gestión. Será vital para abordar el cambio involucrar activamente a los propietarios del proceso. Los estándares, pueden ser una herramienta útil para los profesionales que sienten que las personas de su organización no están completamente involucradas en un nuevo modelo de cambio, o, que sienten que no tienen el tiempo para poner en marcha un programa de cambio, pero aun así desean obtener beneficios.

Las preguntas que guiaron la presente investigación fueron: ¿Cuáles han sido las causas por las cuales la implementación de un nuevo sistema de gestión global no ha sido del todo adoptado por el personal de planta? y ¿Cómo se ha materializado el cambio para que dicho proceso pueda implementarse a pesar de las dificultades y contratiempos?.

El objetivo principal a alcanzar fue: describir la metodología de trabajo aplicada, desarrollar las principales características y presentar las mejoras que este sistema de gestión trajo a la planta; la metodología utilizada fue de carácter descriptivo y experimental, siendo el único objeto de estudio, las plantas productivas de Argentina de la multinacional Bayer.

Como resultado final de esta investigación, se encontraron mejoras implementadas respecto a los procesos de gestión a nivel sitio, los cuales, permitieron una mejora en el manejo de la información y de los principales indicadores de planta. A su vez, se logró el acercamiento de los sectores operativos hacia los niveles de mando en términos de alineación informativa.

Palabras claves: Estandarización de procesos, gestión del cambio, sistema de gestión, Bayer.

INDICE

INTRODUCCIÓN	8
MARCO TEÓRICO	11
CAPÍTULO 1: LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	11
1.1 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS	11
1.2 MAPA DE PROCESOS	13
1.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS	14
1.4 ¿CÓMO FIJAR UN ESTANDAR?	17
1.5 TECNOLOGÍA BPM	18
CAPÍTULO 2: EL ACERCAMIENTO HACIA LA GESTIÓN DEL CAMBIO	29
2.1 LA GESTIÓN DEL CAMBIO	29
2.2 PERFIL DE EXIGENCIAS PARA EL FUTURO	32
2.3 ¿CÓMO PREPARARSE PARA EL CAMBIO?	33
2.4 EI FRACASO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	35
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	44
CAPÍTULO 3: PRODUCT SUPPLY SYSTEM (PSS)	45
3.1 BAYER	46
3.2 ¿QUÉ ES PRODUCT SUPPLY SYSTEM?	47
3.3 LOS ELEMENTOS DE PSS	49
3.4 MARCO CULTURAL DEL SISTEMA	51
3.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	58
3.6 ESTÁNDARES	60
3.7 CULTURA DE DESEMPEÑO	63
3.8 DISEÑO DEL DASHBOARD	65
3.9 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE KPIS	67
3.10 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS	75
CAPÍTULO 4: MENTALIDAD Y COMPORTAMIENTO	79
4.1 PSS y LA GESTION DEL CAMBIO	79
CAPÍTULO 5: CRÍTICAS Y SOLUCIONES AL SISTEMA	87
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<i>Figura 1 PSS Handbook – Los cuatro cuadrantes</i>	48
<i>Figura 2 PSS Handbook –Marco Cultural</i>	52
<i>Figura 3 PSS Handbook - Estándares</i>	60
<i>Figura 4 PSS Handbook – Diseño de Dashboard</i>	65
<i>Figura 5 PSS Handbook – Diálogos de Performance</i>	67
<i>Figura 6 PSS Handbook – Tablero de elaboración</i>	72
<i>Figura 7 PSS Handbook – Tablero de elaboración</i>	73
<i>Figura 8 PSS Handbook – Modelo ADKAR</i>	86
<i>Figura 9 PSS Handbook – Fases del cambio</i>	86
<i>Figura 10 PSS Handbook – Maturity Assesment</i>	87
<i>Figura 11 PSS Handbook – Maturity Assesment</i>	89
<i>Figura 12 PSS Handbook – Maturity Assesment</i>	89
<i>Figura 13 PSS Handbook – Dialogo de Performance</i>	101
<i>Figura 14 PSS Handbook – Ciclo de Deming</i>	103

INTRODUCCIÓN

Cualquier iniciativa destinada al cambio es costosa, requiere de tiempo, compromiso, y esto, será el reflejo por el cual una organización se enmarcará en pos del éxito. Prácticamente, la mitad de los intentos por imponer o sugerir cambios fracasan en el muy corto plazo. El cambio es inevitable, está latente, y esto es una realidad para muchas organizaciones. Por esto, las compañías deben determinar cómo adaptarse acertadamente para sostener los cambios.

Todos los cambios estratégicos de las organizaciones se logran a través de planificación de programas y ejecución asertiva de dichos planes; y las organizaciones exitosas impulsan el cambio mediante la gestión eficaz de dicha planificación.

Por naturaleza, los proyectos y programas impulsados por cualquier organización son considerados como creadores del cambio. Para poner en práctica acertadamente una estrategia organizativa de cambios, las empresas, necesitan responsables de proyectos y de programas dotados de las habilidades para impulsar y desenvolverse por los cambios. Al mismo tiempo se deben garantizar que dichos cambios estén estratégicamente alineados con los diferentes objetivos de los distintos negocios que componen la organización; y, por sobre todas las cosas, que prevean impactos medibles, cuantificables y que tengan el eje de la gente en sus miras.

El éxito o fracaso de una iniciativa destinada al cambio no se da, simplemente por planificar, iniciar, controlar, ejecutar y evaluar el proyecto que impulsará el cambio. Hay algo que es importante y que exige también de la preparación de la organización para la transformación, asegurándose de que las partes implicadas se identifiquen con ella y la apoyen, logrando que intervengan los sponsors globales para que lideren y apoyen el cambio antes, durante y después de su implementación.

¿Cómo se hace para que un lineamiento global sea adaptado de manera unánime por toda una corporación? ¿Cuál es el impacto de introducir un

programa “teórico” que ha sido gestado en oficinas globales, sin considerar el impacto social o cultural que pudiera tener en las distintas subsidiarias de la compañía? ¿Cómo impacta el tiempo en la ejecución de un cambio organizacional?

El objetivo, será lograr un mismo “idioma” de trabajo a lo largo de todas las instalaciones productivas de Bayer. El motor del cambio, será empujado por la herramienta “Product Supply System” la cual será ampliada y descripta en el transcurso de esta investigación. Este nuevo sistema de trabajo, apalancado en la estandarización de los procesos de gestión, permitirá la alineación de toda la estructura operativa y de mando, en pos de la unificación de los canales informativos y de gestión.

La metodología de investigación utilizada en el presente documento será cualitativa, de tipo descriptiva y de diseño único para el caso de Bayer Argentina. Se presentarán las iniciativas impulsadas por desarrolladores globales para que cada planta productiva de Bayer a nivel mundial se alinee en la ejecución de estándares de visualización y de comportamientos. Este cambio, será ejecutado para todas las áreas de “Product Supply” de la compañía.

Fundamentado en los conceptos de estandarización de procesos y sustentado en el marco teórico sobre la gestión del cambio; es en el presente documento que se buscará identificar los aspectos centrales por los cuales la gestión del cambio aplicada para la ejecución del proyecto de PSS, no ha sido ejecutada de manera eficaz y por consiguiente, el proyecto en cuestión no ha conseguido una rápida absorción dentro de la planta. A su vez, las metodologías aplicadas para la gestión del cambio han sido escasas y en consecuencia, la aceptación para muchos colaboradores ha tomado más tiempo del previsto.

Para responder a los interrogantes planteados, se expondrán tres grandes temas. La gestión del cambio, para lograr el involucramiento de todo el personal. La estandarización de procesos, como método de cambio y por

último, la metodología impuesta, el Product Supply Sytem, el cual, es el método elegido para llevar adelante el cambio organizacional.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: LA ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

1.1 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o conjunto de actividades que utilizan recursos y que se gestionen con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se podría considerar como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así, como la gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse, enfoque basado en procesos (**Velazco, 2010**)

Para identificar todos los procesos que forman parte de un sistema de gestión, hay que detenerse y mirar todo el recorrido que hace el producto o servicio desde el principio hasta el final, es decir, para lograr su fabricación y entrega. Una vez identificados éstos, hay que preguntarse, cuáles son los sub-procesos y procesos de apoyo que también son necesarios para poder realizar los anteriores procesos.

Una vez visto, los procesos, sub-procesos y procesos de apoyo implicados en la fabricación y entrega de un producto o servicio, se debe pasar a un análisis en mayor profundidad que permita concretar los insumos necesarios para cada uno de ellos, las funciones que se realizan en los mismos, las personas que lo realizan, la forma de llevarlos a cabo, los resultados perseguidos, así como las salidas que obtendremos de tales procesos. Para realizar tal análisis, se cuenta con una serie de herramientas a disposición. Una de ellas es la conocida como diagrama de tortuga. Esta herramienta permite visualizar la manera en que se estructura cada proceso. En el cuerpo se representan los procesos y sus

transformaciones. Las patas están formadas por los interrogantes claves que se deben hacer: con qué, cuáles son los requerimientos, cómo emplear los recursos, es decir, el método. Con quién se hará lo que se necesita, y finalmente cómo se van a medir esas acciones, es decir, cuáles son los indicadores que se usarán. La cabeza, alude a los elementos de entrada de ese proceso en cuestión. Finalmente, la cola es el final, es decir, cuáles son los resultados que surgen de esos elementos de entrada, una vez que han sido procesados.

En el enfoque basado en procesos, es recomendable que los diferentes procesos cuenten con los correspondientes responsables. Sobre éstos, recaerá la responsabilidad de efectuar el control necesario sobre cada uno de sus procesos a fin de asegurar que funcionan de manera correcta o si los cambios introducidos en los mismos están generando las mejoras esperadas.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

1. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
2. La necesidad de considerar los procesos en términos que agreguen valor,
3. La obtención de resultados de desempeño y eficacia del proceso , y
4. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

La gestión por procesos hace compatibles las necesidades organizativas internas en pos de la satisfacción de los clientes. Su implantación práctica, no está exenta de dificultades consecuencia de paradigmas y valores culturales compartidos y anclados en los éxitos del pasado.

“Además del cambio en las personas, el enfoque directivo a los procesos requiere del uso de metodologías para su formalización y de herramientas para gestionar su mejora o rediseño”, según afirma el autor Velazco en su cuarta edición del libro “Gestión de Procesos” (Edición 2010, página 15). En consecuencia, aparecen nuevas áreas de responsabilidad para los directivos,

ya que la gestión por procesos tiene fuertes repercusiones de orden cultural y organizativo: “Procesos de medición y seguimiento que guíen la mejora de la competitividad de la empresa y la consecución de los objetivos estratégicos, “como por ejemplo, el cuadro de mando”, añade **Velazco (2010, pp 14)**.

Para conseguir un salto cuantitativo de cierta consideración en la competitividad de la organización o para consolidar una posición de liderazgo, la acción de medir el cumplimiento de los procesos, es una de gestión estratégica que permitirá comparar estados de situaciones actuales versus pasadas. De esta forma, se descubren nuevas e importantes oportunidades para mejorar la efectividad de aquellos procesos que no han salido favorables de dicha comparación.

1.2 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos permite tener una visión global de la organización, ya que expresa gráficamente la relación entre la organización y las partes interesadas, y permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos que se desarrollan en la misma. Los mapas de procesos deben representar, además, las relaciones e interrelaciones dentro de la organización, y las de ésta con los clientes externos, los proveedores y las partes interesadas.

Según **Hammer y Champy (1993)**, en su libro la “Reingeniería de empresas”, se establece que para realizar un mapa de procesos, lo primero que se debe hacer es delimitar los procesos:

1. Identificar quiénes son los dueños del proceso, sus clientes y sus proveedores
2. Plantear cuál es el objetivo que debe alcanzar el proceso
3. Qué y quién da impulso al proceso
4. Conocer cuáles son los elementos de entrada del proceso
5. Saber cómo y a través de quién (responsable), y con quién (interrelaciones) se ejecuta el proceso

6. Cuáles son los resultados del proceso (salidas)
7. Cómo y cuándo se mide, visualiza y evalúa su funcionamiento
8. Saber que el proceso es claro y comprensible (realización de un flujograma)
9. Tener evidencias de que el cliente está satisfecho

Se deben clasificar los procesos, preparar un modelo de proceso para la organización y preparar la documentación de los distintos procesos (descripción y flujograma).

Cuando se han identificado los procesos que suceden en la organización y se han definido su carácter y sus especificidades, el siguiente paso será elaborar un mapa de procesos que sirva para visualizarlos y emprender una gestión eficaz de ellos. Al hacerlo, se obtendrán importantes beneficios tales como:

- Mejora la definición de roles y responsabilidades, no solo en los niveles superiores de cada departamento o de la propia empresa, sino del grueso de los colaboradores que integran los equipos de trabajo.
- Optimiza la comunicación entre áreas o departamentos que guardan una relación directa y ayuda a identificar puntos improductivos.
- Favorece la alineación de objetivos y funciones corporativas, pues los distintos niveles de la empresa se reacomodan o se adaptan a las necesidades generales. Ninguna pieza queda fuera del conjunto.

1.3 ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS

Las empresas que se enmarcan en un proceso de estandarización fijan un sello en la calidad de sus productos y a su vez abren sus puertas hacia un mercado nuevo o potencial. Las compañías empezarán a visualizar un nuevo camino hacia la sustentabilidad, la optimización de recursos, la reducción de costos y por sobre todas las cosas enfatizarán sobre sus ventajas competitivas que en el corto, mediano o largo plazo empezarán a lucirse en todos los sectores y niveles de la organización.

Se puede empezar estandarizando un proceso pequeño o alguno que genere cierto ruido en la cadena productiva. Se trabajará con un lenguaje común que

permitirá y exigirá a todos los integrantes del área o sector medir, controlar y realizar un acercamiento más preciso de los trabajos a ejecutar, conociendo a fondo el negocio y enfatizando sobre indicadores que guiaran todas las actividades.

Un proceso estándar se define como una secuencia clara y consistente de pasos o etapas para la consecución de un trabajo (**Velazco, 2010**). Cuando los pasos de trabajo se definen de forma incompleta o se siguen de manera inconsistente, los empleados pierden el tiempo debatiendo y cuestionando la existencia de problemas dado que no existe un proceso o especificación clara. En cambio, cuando existe un proceso estándar, un problema se define claramente como cualquier cosa fuera de la norma del estándar específico.

Por ejemplo, la estandarización de procesos empresariales es y será un factor crucial en el sistema de producción de Toyota. De hecho, este sistema resultó ser una referencia para las compañías autopartistas en general. Sus conceptos y principios se convirtieron en un punto de referencia para varias organizaciones interesadas en la estandarización de procesos comerciales, que desean ofrecer al mercado productos invariables, de acuerdo con los deseos y necesidades de sus clientes.

Lo más fácil al hablar de estandarización es vincularlo a los procesos de un taller o un determinado proceso industrial, como la configuración de la máquina o el ensamblaje de producción; estos, son aplicaciones típicas para el uso de trabajos estandarizados. Sin embargo, la estandarización del trabajo no es solo para las áreas de producción, dado que cualquier área organizativa que realice procesos continuos o repetitivos podría estandarizar sus procesos.

Cuando los procesos de estandarización son llevados a cabo en áreas de oficinas, estas obtienen ganancias significativas a través del trabajo estándar, especialmente en áreas donde se realizan operaciones repetitivas con poco valor agregado, por ejemplo, liberación de órdenes de trabajo, aprobación de carritos de compras, procesos tales como las cotizaciones, la entrada de pedidos, incluso la planificación estratégica pueden beneficiarse de los

procesos simplificados o estándar. Esta aplicación, ha demostrado ser exitosa en la reducción de tiempos de ciclo en reuniones organizacionales a través de agendas estándar e incluso ciclos de planificación estratégica con cronogramas y entregables estandarizados.

Si no existiese un proceso estándar consistente, el primer paso para iniciar la mejora será definir y elegir un proceso con el cual se quisiera trabajar para que todos los empleados lo sigan y puedan sugerir una estandarización. Esto crea una línea base para cuantificar y medir todas las mejoras futuras.

La estandarización de procesos es el acto de establecer una "mejor práctica" de cómo llevar a cabo un proceso y asegurarse de que toda la organización lo siga. El proceso de estandarización a menudo se establece como el grado en que las reglas de trabajo, las políticas y los procedimientos operativos se formalizan y se siguen. Los beneficios de un proceso de estandarización son los siguientes, según la firma **Kyocera** de España:

Mayor productividad y rendimiento: la estandarización implica encontrar la "mejor" forma de hacer las cosas y aplicarla al resto de la empresa. Al tener procesos más eficientes, obtendrá una mayor productividad en toda la organización.

Mejora de los procesos: eventualmente, podría terminar llevando a cabo una iniciativa de mejora de procesos de negocio. La estandarización es la actividad de establecer y registrar un conjunto limitado de soluciones a problemas reales o potenciales dirigidos a generar beneficios para las partes involucradas en cuanto a que se equilibren sus necesidades e intenciones y esperen que estas soluciones se utilicen de manera repetida o continua durante un cierto período.

Fácil incorporación: Al tener una forma estándar de hacer las cosas en la empresa, es más fácil para los nuevos empleados solucionar los problemas. De lo contrario, trabajando en diferentes equipos, tendrán que volver a aprender algunos de los pasos del proceso.

1.4 ¿CÓMO FIJAR UN ESTANDAR?

Para comenzar con la estandarización, los profesionales encargados de llevar adelante el proceso, necesitan crear un *mapa de proceso* con los pasos para completar el proceso en el cual se está trabajando. Esta información se obtiene utilizando el know-How de las personas que están realmente involucradas en la realización de dicha tarea u operación.

A medida que se hace evidente que dentro del proceso hay partes o trabajos que se realizan de manera diferente, las personas reunidas deberán decidir cuál es la forma más eficiente de completar cada paso. Al final de esta discusión, surgirá la mejor forma de trabajar, o al menos aquella que se considera más apropiada para dejarla estandarizada.

El estándar creado por el equipo, debe convertirse en un manual de operación. Este documento se puede y debe usarse para capacitar a personas nuevas, o para referencia de auditores y manuales de inducción. También, se puede usar para revisar el desempeño de las personas que están ejecutando una tarea comparándola contra el estándar.

Al trazar los procesos estándar y convertirlos en manuales operativos, una organización puede lograr dos cosas: una base sólida sobre la cual realizar mejoras y un manual de trabajo que debe actualizarse cuando se realicen cambios adicionales ya sea de personal, regulatorios o bien de performance. Si se siguen los estándares, también se puede esperar una mayor productividad, mejor calidad y reducción de costos.

RESPONSABLES DE LA ESTANDARIZACIÓN

Los responsables de llevar adelante el proceso de estandarización, tienen el rol de asegurar que en cualquier momento del cronograma del proyecto se encarguen de asegurar que los subprocesos o factores críticos se revisen periódicamente para mantener el nuevo rendimiento. El cambio requiere de esfuerzo y como en toda adaptación, se aprenden buenos y malos hábitos a

través de la repetición. En entornos tecnológicamente más avanzados, el monitoreo de un sistema puede tener lugar automáticamente, lo que resulta en correos electrónicos o páginas enviadas al personal encargado de actuar en estas situaciones. Cualquiera que sea el escenario, es crucial que se mantengan las condiciones críticas para mantener la medida del éxito siempre presente a fin de garantizar la continuidad de un determinado estándar.

Cuando han sido seleccionados los procesos relevantes y claves, se debe nombrar un responsable o propietario, para cada uno de ellos (el dueño del proceso).

A partir de ese momento el responsable del proceso contará con autonomía de actuación y con la responsabilidad de dar respuesta a los objetivos estratégicos. Por esta razón, es de suma importancia que cuenten con atribuciones adecuadas que deben ser puestas de manifiesto públicamente.

Como puede verse, la labor de designación del responsable del proceso es una cuestión delicada ya que el éxito del proyecto estará influido por esta decisión.

El responsable del proceso impulsará la implementación, controlando su cumplimiento y evaluando la efectividad de las labores realizadas a través del seguimiento de los resultados obtenidos.

1.5 TECNOLOGÍA BPM

Además de los procesos tradicionales de estandarización, se pueden encontrar distintas metodologías modernas e innovadoras que permiten dar un giro al modelo tradicional de gestión de procesos.

La metodología BPM (Gerenciamiento de procesos de negocio), se puede definir como una nueva categoría de software empresarial que permite a las empresas modelizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas –es decir, procesos– de cualquier naturaleza, ya sea dentro de un departamento o considerando, la entidad en su conjunto, con

extensiones para incluir a los clientes, proveedores y otros agentes como participantes en las tareas de los procesos.

BPM, es una forma de ver y luego controlar los procesos que están presentes en una organización. Es una metodología efectiva para usar en tiempos de crisis para asegurar que los procesos sean eficientes y efectivos, ya que esto dará como resultado una organización mejor y más rentable.

BPM es pensado como una práctica comercial, que abarca técnicas y métodos estructurados. Busca identificar y modificar los procesos existentes para que se alineen con un estado de cosas futuro deseado, presumiblemente mejorado. Se trata de formalizar e institucionalizar mejores formas de hacer el trabajo, según se indica en el sitio web www.bpmonline.com.

Los procesos se gestionan cuando se mantienen actualizados, probados y optimizados. Dado que la naturaleza del negocio siempre está cambiando porque las empresas cambian de tamaño rápidamente y las herramientas que utilizan cambian, los procesos tienen una terrible tendencia a quedar obsoletos.

Según la firma alemana BPM Company, los procedimientos empresariales bien optimizados ahorran tiempo y dinero a las empresas porque el tiempo se desperdicia siguiendo procesos deficientes cada vez que se ejecuta alguno de ellos. Si cientos de personas ejecutan un proceso incorrecto cientos de veces, se podrían perder semanas, incluso meses o años sin darse cuenta, lo que daría lugar a una caída masiva en los ingresos careciendo de una explicación adecuada.

Una característica importante de BPM es la propiedad. Los procesos deben ser propiedad de personas, y esas personas son responsables de actualizarlas y optimizarlas. Esto asegura que los procesos realmente se usen también.

Beneficios de usar BPM

Según la empresa APPIAN de Norteamérica, existen innumerables beneficios cuando se trabaja con procesos de negocios; Algunos de estos son:

- **Transparencia en todas las etapas:** se revelan todos los datos, los resultados, los números, la rentabilidad. La transparencia da como resultado una mayor comprensión por parte del personal, ya que le da un sentido de responsabilidad y una visión de lo que sus acciones tendrán un impacto en la empresa. También les da a los clientes una sensación de confiabilidad y honestidad.
- **Mayor control administrativo:** con eso, no hay desperdicio de recursos. Es fácil saber qué área de la compañía gasta más dinero, cuáles son las cuentas por pagar ahora y en el futuro, cuáles son las mejores inversiones y comprender el negocio en su conjunto.
- **Aumento de la productividad:** la productividad aumenta porque los procesos están optimizados. Un informe que antes tardaría una hora en completarse, ahora demora treinta minutos, una reunión que tomaría dos horas ahora lleva uno, porque todos los involucrados conocen la información, etc., y se hace más con la misma (o menos) cantidad de tiempo.
- **Reducción de costos:** con la tecnología BPM puede hacer más con menos personal, menos herramientas, controlar sus procesos y evitar el desperdicio de recursos, lo que resulta en un gran recorte de costos.
- **Automatización de procesos y generación de evidencia:** con la automatización hay menos repeticiones, no hay reelaboración, el proceso no se acumula y se puede acceder fácilmente a los datos. Con la información, es simple saber exactamente qué área de la empresa no está logrando sus objetivos, los resultados se miden y es fácil de mejorar y optimizar.

¿Cómo implementar BPM en una organización?

Los beneficios anteriormente expuestos han propiciado que las empresas, en los últimos tiempos enfoquen sus esfuerzos en introducir esta filosofía y tecnología en las organizaciones. Sin embargo, contar solamente con la herramienta BPM (o en su lugar, con los componentes que cumplan dichas

funcionalidades integrados de forma tal que realicen la misma labor que un sistema), no es suficiente.

Para adentrarse en el tema es necesario realizar más actividades que las que aborda una Solución BPM. Es por ello, que las entidades debe poseer alguna guía, buenas prácticas, lineamiento, etc. que sirva de referencia para llevar a cabo proyectos BPM (**Lorena Delgado e Iñigo Vega, 2010**)

Paso 1: Preparar y capacitar al personal de la organización.

Objetivo: Realizar, a lo largo de la implementación del BPM, las correspondientes capacitaciones que apoyen el proceso de introducción y ejecución de este enfoque.

Técnicas y herramientas: Conferencias, búsqueda bibliográfica, Notación BPMN, Estándar BPEL, BPMS y sus componentes.

Tareas a ejecutar:

1. Preparar inicialmente a la organización. Una vez que la organización, y fundamentalmente la dirección de esta, avizora la necesidad de introducir el BPM como forma de gestión de sus procesos de negocio, se deben realizar charlas, conversaciones, conferencias, etc. en donde se exponga a todo el personal de la entidad los beneficios que reporta, el tiempo a invertir, los involucrados directos, entre otros, con el objetivo de que cada trabajador se vea envuelto en el proceso de implantación (directa o indirectamente).

2. Realizar capacitaciones.

Para poder ejecutar los diferentes pasos que se proponen a continuación es necesario que existan constantes capacitaciones y superación del personal.

Paso 2: Definir los procesos por los cuáles se comenzará la implementación del enfoque BPM.

Objetivo: Identificar y seleccionar el (los) proceso (s) a implementar con BPM.

Técnicas y herramientas: Tormenta de ideas, Método Delphi, Lista de Chequeo.

Tareas a ejecutar:

1. Generar listado de procesos candidatos. El Consejo de Dirección de la entidad y todo aquel personal que la entidad crea necesario por su experiencia o conocimientos serán los que analizarán cuáles son los procesos que tributan de manera prioritaria al cumplimiento de la estrategia de la organización. Para ello, se debe realizar un análisis de aquellos elementos de la gestión estratégica que estén definidos en la entidad:

- Al analizar la misión se podrá conocer cuál es la razón de ser de la empresa, a qué se dedica y a quién sirve con su funcionamiento.
- Con el análisis de la visión se conoce en qué anhela convertirse la organización, o sea, hacia dónde se dirige.
- A partir de las estrategias y objetivos estratégicos se profundiza en las metas que se traza la entidad para cumplir con la misión y la visión.

Una vez analizados los elementos anteriores se listan, ordenados por prioridad, todos aquellos procesos que responden a los elementos abordados anteriormente.

2. Analizar factores técnicos y humanos de los procesos. Los procesos listados anteriormente deben ser evaluados (en el mismo orden de prioridad determinado) sobre un número de factores técnicos y humanos para analizar si es viable su implementación bajo el enfoque BPM.

Los factores técnicos a considerar son:

- Disponibilidad de Red/Internet: Cada solución BPM requiere la disponibilidad de una red o de Internet para todos los usuarios que participarán en el proceso de alguna manera.
- Disponibilidad de correo electrónico: Muchas soluciones de BPM usan el correo electrónico para la notificación proactiva de tareas nuevas y de otros eventos críticos.

- Disponibilidad de Directorio: Los servicios de directorio como LDAP y Directorio Activo son usados por la solución BPM para obtener información de usuarios tales como nombres, departamentos, autorizaciones y membrecías a grupos.
- Posibilidad de integración: Muchos procesos de negocio interactúan con sistemas de la organización. Si un proceso va a ser automatizado, es importante analizar si puede ser llevada a cabo su integración con estos sistemas.

Los factores humanos a considerar, además del respaldo de la Dirección, son la no resistencia al cambio por parte de los roles involucrados en la implementación:

- Propietario o Dueño del proceso: Individuo responsable del rendimiento integral del proceso.
- Analista de Negocio: Individuo que diseña y construye modelos de procesos de negocio, define aquellas actividades y eventos que deben monitorizarse.
- Arquitecto de procesos o especialista de TI: Individuos que construyen procesos de negocio ejecutables, incluyendo la creación de servicios a partir de la orquestación de otros, y la creación de aplicaciones compuestas y de sistemas a la medida, notificación y control.

Si durante el análisis de los factores técnicos y humanos se detecta alguna limitante que imposibilite la correcta implementación del BPM, entonces se vuelve al listado y se escoge el proceso que sigue a continuación en orden de prioridad.

Paso 3: Analizar y seleccionar herramienta BPM.

Objetivo: Analizar, a partir de una serie de criterios, herramientas BPM y concluir en la selección de una de ellas.

Técnicas y herramientas: Análisis de mercado y de proveedores, Lista de Chequeo, herramientas BPM, Análisis costo – beneficio, Tablas, Gráficos.

Tareas a ejecutar:

1. Definir criterios para la selección de una BPM.

Para la selección de una herramienta, se deben tomar en cuenta diferentes criterios, los cuáles siempre estarán en función de las necesidades de la organización y de la visión que tenga el equipo que se encargará de poner en funcionamiento la misma.

Criterios para la selección de la BPM.

Los criterios fueron agrupados en:

- Técnicos: Serán los que responden a las funcionalidades Propias de la herramienta BPMS.
- No técnicos: Abarcan aspectos generales de la solución.

2. Seleccionar BPM.

Cada uno de los criterios definidos anteriormente serán analizados, asignándole “Sí” o “No” a los mismos, por lo que resultará seleccionada aquella que cumpla con mayor cantidad de “Sí”. En caso de que existan empatadas en primer lugar más de una herramienta, entonces se llevará a consenso grupal, por medio de alguna técnica de trabajo en grupo y se seleccionará una de ellas.

Paso 4: Implementar proceso de negocio en la BPM seleccionada.

Objetivo: Modelar, Automatizar, Integrar y Monitorear el proceso de negocio definido en la herramienta BPMS seleccionada.

Técnicas y herramientas: Herramientas BPM, Simulación de procesos, Análisis de Cuello de Botella, Tablas, Gráficos, Portal, Gestor de formulario, Motor de reglas de negocio, Gráficos de frecuencia.

Tareas a ejecutar:

La relativa inmadurez en la utilización del enfoque BPM implica que es demasiado pronto aún para que exista un consenso generalizado acerca de todos los pasos que deberían ser tenidos en cuenta para llevar a cabo su implementación y por tanto, lo que definen es el ciclo de vida del BPM.

Esas son las tareas que se ejecutarán en este paso:

1. Modelar: Esta actividad dentro del ciclo de vida incluye el modelo del proceso de negocio, donde se incluye la definición de eventos, actividades, proceso y subproceso, así como los participantes. Además, es aconsejable que durante la misma se definan los Indicadores Claves de Desempeño (KPI). Esta actividad debe ser realizada por el analista de negocio y conciliada con el dueño del proceso.

2. Automatizar.

Durante la automatización, se explota el proceso de negocio desarrollado previamente a través de motores de ejecución de procesos o Workflow (Flujo de trabajo) , definiéndose los modelos de datos, los formularios y las reglas de negocio. Esta actividad la realizan de forma conjunta el analista de negocio y el arquitecto de proceso.

3. Integrar y desplegar.

Las organizaciones utilizan un gran número de aplicaciones que sirven de soporte para su correcto desempeño. Muchas de estas aplicaciones son sistemas legados de la organización o cajas negras, o sea, sistemas propietarios que utiliza la empresa para llevar a cabo su gestión y que generalmente no están diseñados para el intercambio de información entre aplicaciones.

Es por ello, que el BPM contiene componentes que por medio de interfaces estándar llamadas adaptadores logran comunicarse con los sistemas, con independencia de la plataforma o de la ubicación geográfica de los mismos y se pueden aplicar a aplicaciones tanto internas como externas.

Los arquitectos de proceso son los encargados de crear los mecanismos que harán posible ese intercambio. La interacción entre aplicaciones se puede lograr a través de servicios.

Una vez que están integrados los sistemas de la organización con el modelado y automatizado previo, se procede al despliegue del proceso de negocio. Para ello, fundamentalmente se realiza por medio del Portal de la herramienta BPMS. Para ello, el arquitecto de proceso, apoyado por el conocimiento del dueño de proceso y la definición del modelo realizado por el analista del negocio, define la cantidad de usuarios, configuración de los roles y permisos

4. Monitorear

Los usuarios de negocio pueden realizar el seguimiento del progreso de los procesos en funcionamiento mediante la supervisión de la actividad corporativa, Business Activity Monitoring (BAM = Monitoreo de la actividad del negocio). Con BAM, los usuarios de negocio realizan sus propios análisis y determinan la causa primordial de los problemas en los procesos.

Durante esta actividad se tiene que realizar un análisis de los elementos del BAM, fundamentalmente Reportes y Manejo de los KPI's. Ambos permiten determinar las brechas o limitantes existentes en el proceso de negocio, obteniéndose una visión general de la ejecución de los mismos y poder tomar posteriores decisiones que contribuirán a la mejora de la organización.

Paso 5: Optimizar proceso de negocio.

Objetivo: Mejorar el proceso de negocio (modelo del proceso, modelo de los datos, participantes, reglas de negocio y formularios) a partir de las brechas y limitantes detectadas durante la Monitorización.

Técnicas y herramientas: Análisis de Cuello de Botella,
Consulta con expertos, Tormenta de ideas, Análisis costo-beneficio,

Histogramas, Gráficos de frecuencia.

Tareas a ejecutar:

1. Presentar propuestas de modificaciones. Resulta de gran importancia presentar a los dueños de procesos y principales afectados por las brechas y limitantes del proceso de negocio, cuáles son las propuestas de cambios (mejoras), pudiendo surgir nuevas ideas.

En caso de que la mejora genere un cambio en la organización, se debe presentar las mismas a los Directivos de la entidad, con las ventajas y desventajas de las mismas a partir de un basamento técnico. Este debe ser el mínimo de las ocasiones, ya que uno de los beneficios del BPM es la rápida respuesta (mediante mejora) a limitantes del proceso.

2. Realizar mejora en el proceso de negocio. Una vez que se aprueba el cambio (en la mayoría de los casos por el propio dueño del proceso), se implementa el mismo y a partir de ese momento, los casos de uso lo comienzan a implementar, es decir, de forma inmediata el proceso de negocio asume la mejora realizada.

De esta forma se garantiza la mejora continua del ciclo de vida de los procesos de negocio, ya que la organización detecta situaciones en las que se requiere tomar una decisión y por tanto, generar un cambio que va a tributar, de forma rápida y eficaz, en la mejora y optimización de los procesos de negocio automatizados y a su vez de los restantes procesos que contengan estos.

Para concluir con esta metodología, puede afirmarse que dentro de los múltiples enfoques existentes para su aplicación a la Administración en el ámbito de las organizaciones, la gestión basada en los procesos se presenta como una adecuada herramienta, que puede considerarse como fundamental para orientar a una organización hacia el logro de sus objetivos.

Su aplicación genera el análisis detallado de los procesos en organizaciones de todo tipo, incluyéndose aquellas prestadoras de servicios, las cuales pueden modelar su forma de operación, permitiendo mejorar la gestión de cada proceso y del conjunto de procesos, para optimizar las prestaciones hacia los clientes internos y externos.

La metodología propuesta, es una herramienta adecuada para el perfeccionamiento de los procesos, lo que queda evidenciado en la mejora de los mismos, motivando además un alto compromiso de los recursos humanos participantes independientemente de su nivel jerárquico, demostrando así su utilidad como herramienta para una gestión eficiente.

2 CAPÍTULO 2: EL ACERCAMIENTO HACIA LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Se definió anteriormente que la estandarización colabora con una propuesta superadora en pos de mejorar los procesos actuales y convertirlos en modelos de trabajo estándar para simplificar la ejecución de una tarea. En consecuencia, esta adaptación trae consigo un cambio en la forma corriente de trabajo. Muchos colaboradores pensarán las razones por las cuales deberían modificar su rutina en pos de una supuesta mejora, otros pensarán en positivo y tomarán como elocuente cualquier instancia que alivie o haga más simple su jornada laboral.

2.1 LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Cambiar el comportamiento de una persona, es decir, interrumpir ciertos comportamientos no deseados y/o iniciar nuevos comportamientos, es un desafío muy grande que atraviesan las compañías cualquiera sea su tamaño.

Pero el cambio a gran escala es algo completamente diferente. Elaborar una definición de cambio organizacional es bastante fácil: mover comportamientos colectivos de un estado a otro, pero esto es algo extremadamente difícil de lograr. Un obstáculo importante es agregar nuevos comportamientos y abandonar viejos hábitos al mismo tiempo (**Klaus Doppler Lauterburg ,1994**). Para muchos empleados, en especial aquellos que han dominado un conjunto de tareas por mucho tiempo y donde se enorgullecen de este logro o se sienten cómodos con su gestión, asumir un nuevo rol es una perspectiva desalentadora.

En muchos casos, los objetivos estratégicos y las grandes visiones de la administración no están alineados con la realidad que se vive puertas adentro de las compañías. Un enfoque de gestión del cambio centrado en el ser humano alienta la participación de los empleados cuando el esfuerzo de cambio aún se encuentra en la fase de planificación temprana. Este, es un

período crítico para ganar credibilidad dentro de la organización, identificar los focos de resistencia potencial y preparar a los empleados para lo que viene. Cualquier cambio a gran escala dentro de una organización debe ser dirigido por un equipo que tenga credibilidad y autoridad para liderar el esfuerzo que cualquier situación de cambio generará. Un punto muy importante es encontrar en los grupos de trabajos aquellos que son considerados los "fanáticos del cambio", es decir, aquellos en quienes se pueda confiar para difundir las noticias de los beneficios del cambio en toda la organización. Por último, celebrar los pequeños éxitos que se van consiguiendo.; esto ayudará a que los adeptos y los no tanto, empiecen a creer en el cambio.

Cuanto mayor rango dentro de la organización sea el líder del proceso de cambio, mayores serán las posibilidades de que el esfuerzo tenga éxito. Si los propietarios del proceso de cambio están o tienen fama de ser saboteadores del cambio, esto indica que el cambio en sí no es muy valorado, lo que reduce las posibilidades de que tenga éxito. Algunas organizaciones, están tentadas de "cortar y pegar" un equipo que funcionó bien en un proyecto anterior e intentan replicar ese modelo para los cambios que se plantean. Si bien podría haber sido un buen equipo para el proyecto anterior, es muy probable que se necesite un tipo diferente de equipo para lograr resultados que aún se desconocen pero para los cuales se tiene fe del éxito que pudieran tener. Idealmente se debería buscar un grupo o individuos que pueden administrar un proyecto grande pero que colectivamente poseen habilidades empresariales y manejo de personas.

Para construir un grupo temprano de creyentes y adherentes al cambio, los fanáticos del cambio, deben tomar decisiones audaces para que los fanáticos potenciales compren el nuevo sistema y se sumen rápidamente al proyecto. Identificar nuevos líderes que puedan traer cambios a todos los rincones de la organización es el objetivo central de crear fanáticos del cambio. El reciente fanático del cambio, con el deseo de tener éxito, va a entregar el mensaje de la manera más rápida y agresiva posible. Al conseguir personas previamente no comprometidas en toda la organización para sumarse en el proyecto temprano, se crea un momento que puede hacer que todos en la organización salten a

bordo del proceso de cambio. Cuando estén todos alineados, el cambio será gradual y conllevará al éxito propuesto.

Ahora bien, no todos pueden estar tan comprometidos con el proyecto como los fanáticos del cambio. Para otros, en la organización, tener un mensaje consistente es crucial para la aceptación final del cambio. Pero un mensaje consistente no significa mensajes convencionales ni triviales. Debe haber un claro mensaje y propósito por el cual una persona se alinee al cambio.

En definitiva, se necesita una organización capaz de aprender por sí misma, con un alto grado de reflexión sobre todo lo que la rodea, en la que sus directivos se impliquen de verdad, que sepa reciclarse permanentemente y aprender de sí misma a través de lo que se ha dado en denominar el coaching y que sepa «fomentar y exigir» al mismo tiempo, fomentar el entusiasmo y la motivación y exigir a cada uno de sus miembros lo mejor de sí mismo.

Para ello, la palabra clave es la participación y la comunicación; participación en la configuración del futuro de la empresa del mayor número posible de sus integrantes y lograr un nivel de entendimiento y comunicación en ambas direcciones (de arriba abajo y de abajo arriba) que fomente el feedback, es decir, que sea suficientemente fluido como para permitir al mismo tiempo un enriquecimiento profesional de todo el conjunto humano y de la organización.

Esto exige desarrollar con mucha intensidad la cooperación entre los distintos estamentos y personas de la empresa en aras de un objetivo común, por todos asumido. Al propio tiempo debe establecerse el grado necesario de delegación de funciones para que cada persona conozca y tenga una parcela personificada de responsabilidad, es decir, cooperar y delegar bajo el prisma de la confianza. Sólo si esta confianza está sólidamente establecida, la cooperación, la participación y la comunicación funcionarán de forma armónica y actuarán como elementos integradores de la organización. No debe olvidarse que la empresa tiene sentido por la existencia de clientes y que el proceso de comunicación debe asegurar que las informaciones sobre las necesidades de ellos lleguen a los puestos técnicos internos y sean convertidas en soluciones.

Las personas por naturaleza preferimos quedarnos en nuestra zona de confort en donde sabemos que las cosas tal cual están, se mantienen y salen bien. No habría razón alguna para intentar cambiar. Pero, no siempre resulta lógico, quedarse en ese estado. Las compañías intentarán desafiar esa locación para empujar a los empleados hacia lo desconocido o hacia una situación que de antemano no resulte fácil o aceptable.

2.2 PERFIL DE EXIGENCIAS PARA EL FUTURO

Hasta no hace mucho tiempo, en principio bastaba con ser un buen experto, gestionar de forma clara los procesos administrativos y tener autoridad de mando como superior, para poder imponerse y hacer carrera, incluso no pocas veces hasta los niveles más altos. Tres cosas se suman hoy en día y serán de importancia decisiva en el futuro **(Klaus Doppler Lauterburg ,1994):**

Primero: competencia estratégica, entendida aquí como la capacidad para captar interrelaciones complejas y procesos dinámicos y deducir las consecuencias relevantes para la actuación.

Segundo: competencia social, entendida en el sentido más amplio como capacidad para tratar con personas y, en concreto, no con individuos aislados en conversaciones en privado, a ser posible con una mesa de caoba de cuatro metros cuadrados que le separe del colaborador; tampoco en grupos pequeños de adeptos directamente dependientes, fieles y sometidos. Sino con muchas personas en todos los ámbitos de tensiones y turbulencias, como pueden darse en el frente empresarial, en conferencias de management, en complejos proyectos o en una reunión de la empresa. Y sólo quien entienda la dinámica de los grupos estará en condiciones de aprovechar las ventajas del trabajo en equipo para el desarrollo de la empresa.

Últimamente han adquirido una importancia especial dos conceptos en relación con la competencia social. Por un lado, la llamada competencia de proceso, la capacidad de coordinar procesos de información, procesos de

decisiones y operaciones de trabajo de forma cuidadosa con la capacidad de asimilación y la curva de aprendizaje de las personas y grupos. Por otro lado, la llamada competencia del caos, la capacidad de conservar la sangre fría y seguir siendo capaz de actuar en situaciones agudas de conflicto y de crisis, cuando todo se revuelve. La competencia del caos no es tan sólo una cuestión de resistencia. Tiene mucho más que ver con saber escuchar y acercarse a las personas. Y tiene que ver con la «confianza ancestral» en la capacidad de autodirección de las personas y los grupos, o, dicho de otro modo, con el conocimiento intuitivo de que la situación «caótica» no representa un lío sin sentido ni solución, sino simplemente un grado de complejidad que, de momento, se escapa a nuestro control.

Tercero: Personalidad. Uno no tiene que ser Churchill para mantenerse a un nivel medio de dirección en la economía. Pero no se puede discutir que adquieren importancia las características que, como persona adulta, ya no se pueden aprender desde la base, unas pocas cosas aparentemente simples: sociabilidad, sinceridad, confianza en sí mismo y coraje civil. Quien las posea ganará los corazones de sus colaboradoras y colaboradores, y movilizará toda su energía disponible. Quien no las posea, cometerá constantemente errores y despertará oposiciones contra las que ya no hay remedio

2.3 ¿CÓMO PREPARARSE PARA EL CAMBIO?

Existen dos tipos de habilidades que todo buen directivo debe poseer (**S. Kane, 2008**): las analíticas y las de ejecución. Las analíticas permiten hacerse una idea clara de dónde está una organización y a dónde se quiere llegar. Estas son: la gestión de procesos, sistemas, finanzas y estructura organizativa. Para enfrentarse a la gestión del cambio, las habilidades más importantes son las relacionadas con la ejecución y cualquiera en una situación de tránsito debería esforzarse por adquirirlas de una u otra forma. Las principales son las siguientes:

- Imaginación: visualizar el estado ideal de una organización y saber transmitirlo a los demás;

- Ingenio: ser inventivo o imaginar maneras poco corrientes y creativas de hacer las cosas;
- Negociación: tener capacidad negociadora o poder trabajar de manera constructiva y persistente con los compañeros para obtener los recursos o el apoyo que necesita nuestro equipo;
- Toma de decisiones: saber tomar las decisiones o elegir entre diferentes líneas de actuación con seguridad en sí mismo y utilizando todas las perspectivas y datos disponibles;
- Capacidad de transmitir: enseñar o ser capaz de ayudar a un miembro del equipo para que aprenda a través de la experiencia;
- Habilidades interpersonales: comunicarse o saber transmitir, escuchar, afrontar la realidad, convencer y, en general, trabajar constructivamente con los demás en condiciones difíciles;
- Resolución: saber implementar o introducir y afinar procesos que generen los resultados deseados.

Para gestionar el cambio hay que liderarlo. En los ámbitos organizacionales de antaño, la mayoría de los ejecutivos empleaban su tiempo en tareas y procesos relacionados con la planificación, organización, control, contratación de personal, coordinación y solución de problemas.

Además de todas estas responsabilidades tradicionales, los directivos tienen que enfrentarse a complejidades de muy diversa índole y liderar las transformaciones necesarias para conseguir que su empresa sea mejor, más rápida y más rentable (**Willian S. Kane, 2008**). El éxito de estas transformaciones, según demuestran diversas investigaciones, depende en un 70 ó 90% del liderazgo y sólo en un 10% de la gestión.

En su acepción más simple, el liderazgo es la capacidad que tenemos de hacer actuar a los demás de tal forma que cumplan con los objetivos organizacionales deseados, y hacerlo con integridad y respeto. El liderazgo nos permite hacer las cosas con nuestro equipo y a través de él, une a las personas en vez de dividirlos y actúa como una fuerza permanente detrás de cada cambio organizacional.

Las características profesionales de un líder son amplias. Abarcan la capacidad de deliberación y de inspirar confianza, el talento suficiente para mantener un bajo nivel de estrés y la habilidad para motivar a los demás. Con este bagaje, su principal ámbito de actuación debe circunscribirse principalmente a la resolución de conflictos, la persuasión, la toma de decisiones, las relaciones sociales y la mentoría. Su comportamiento es el de alguien que abraza las nuevas ideas, gestiona correctamente la información, integra a las personas, crea comunidad y fomenta la productividad.

2.4 EI FRACASO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para **Gabriel Jacobs (2012)**, las ciencias de la organización moderna han producido una gran cantidad de ideas sobre una amplia variedad de cuestiones relacionadas con cambio organizacional. Sin embargo, el cambio organizacional es todavía a menudo asociado con el fracaso. Un caso ilustrativo es la cantidad persistentemente alta de acuerdos de fusión y adquisición que fallan en la etapa posterior a la integración (totalizando aproximadamente el 70% o el 30% falla antes de la consumación (ver, p.ej. **Dikova , 2010**). Más Los proyectos de cambio organizacional, por supuesto, se ocupan de cuestiones menos impactantes que las fusiones y adquisiciones, donde se puede esperar que los efectos negativos sean menos amenazantes para la supervivencia organizacional que las transacciones de fusiones y adquisiciones fracasaron. Sin embargo, los proyectos con un menor alcance también son propensos a tener una mala planificación, resultados decepcionantes e involuntarios, cuyas consecuencias desvían los recursos de las tareas operacionales, interrumpen el bien establecido, y rompen la confianza de los empleados y socios comerciales por igual.

Las teorías del cambio organizacional necesitan negociar dos obstáculos: Calidad académica y relevancia práctica (**Pettigrew, 2001**). Preguntas clave en la investigación sobre la organización: ¿Por qué tantas iniciativas de cambio

organizacional no se cumplen? Y cómo ¿Pueden implementarse los procesos de cambio organizacional de una manera que asegure el éxito?.

El cambio organizacional es un fenómeno notoriamente complejo; es natural que la investigación sobre el cambio organizacional abordara esta complejidad desde numerosas perspectivas más o menos complementarias o contradictorias, pero igualmente legítimas. Estas perspectivas se extienden a través de límites disciplinarios, en campos metodológicos y, a menudo, a través de visiones contradictorias de organizaciones. El resultado es una fragmentación debilitante de las teorías del cambio organizacional, con perspectivas ampliamente diferentes, a veces complementarias, pero a veces contradictorias, que florecen una al lado de la otra en la gran literatura de cambio organizacional.

Jhon P. Kotter (1995), considera que la mejor forma de propiciar el cambio dentro de una organización es siguiendo el esquema “analizar-pensar-cambiar”, que supone recopilar grandes cantidades de información para que el personal pueda analizarlo y con un poco de suerte, produzca cambios.

Pero, los cambios duraderos sólo tienen lugar cuando surgen a partir de las emociones de todos los integrantes de las organizaciones. La lección que se debe aprender de los casos más exitosos es que el proceso de cambio se constituye por una serie de fases que, en total requieren usualmente de una cantidad de tiempo considerable.

El autor del libro presenta varios errores que se debe evitar cuando se está implementado un cambio organizacional:

1. No Establecer Un Sentido De Urgencia

Para que ocurra el cambio, es necesario que toda la empresa realmente lo desee. Cuando no se desarrolla el sentido de urgencia, causará poca motivación inicial para lograr un movimiento. Se debe abrir un diálogo honesto y convincente acerca de lo que está pasando en el mercado y con su

competencia, el desempeño financiero de la organización. Una transformación a menudo comienza bien, cuando la organización tiene un nuevo líder y ve la necesidad del cambio.

Si una división o dependencia de la organización necesita un cambio, el líder de esa dependencia es la pieza clave.

Jhon P. Kotter (1995), sugiere que, para que el cambio ocurra con éxito, el 75% de los directivos y gerentes de la compañía deben “comprar” el cambio. En otras palabras, se debe trabajar duro en este primer paso e invertir mucho tiempo y energía en la construcción de una urgencia, antes de pasar al siguiente paso.

2. No crear un equipo suficientemente poderoso

Se debe convencer a la gente de que el cambio es necesario, la mayoría de los procesos de reestructuración inician con una o dos personas. Esto a menudo implica un fuerte liderazgo y soporte visible por parte de gente clave dentro de la organización.

¿Por qué las estrategias de cambio dentro del mundo empresarial tienen un índice tan elevado de fracasos? según **John. P. kotter (1995)** será porque se aplican sin tener en cuenta que antes se debe transformar el pensamiento de los grupos.

Errores Observados:

1. Permitir un exceso de complacencia.
2. No crear una coalición conductora lo suficientemente poderosa.
3. Subestimar el poder de una visión.
4. Falta de comunicación de lo que es la visión.
5. Permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión.
6. No dar lugar a triunfos a corto plazo.
7. Cantar victoria demasiado pronto.

8. Olvidarse de arraigar firmemente los cambios en la cultura corporativa.

LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Una persona que posee la autoridad para aceptar o rechazar un proyecto, puede rechazarlo por cualquiera de una o más de las siguientes razones:

- Inercia, un deseo innato por mantener el statu quo, consiste en la tendencia a querer hacer las cosas en la forma acostumbrada. Un supervisor puede, por ejemplo, oponerse al nuevo método solo porque es diferente de lo que él está acostumbrado hacer.
- Incertidumbre. Cualquier desviación del procedimiento actual implica un riesgo; no hay garantía de que el nuevo método produzca mejores resultados después de incurrir en el costo y los problemas de la instalación, la persona no está dispuesta a cambiar la inferioridad conocida, por la superioridad incierta para ella.
- Desconocimiento, por parte de esta persona de la necesidad del cambio propuesto.
- El proyecto no puede ser entendido por quien lo rechaza, no entender la naturaleza y funcionamiento del nuevo sistema puede muy bien originar una precaución excesiva y un sentimiento de inferioridad y resentimiento.
- El temor a la obsolescencia. Una persona que a invertido años de experiencia para desarrollar un nivel alto de habilidad, conocimientos y criterios para administrar un cierto sistema, el temor a no poder ser igualmente hábil, bajo el nuevo sistema puede hacer que una persona se muestre cautelosa, con respecto a su valor y seguridad futuros en ese trabajo.
- Disminución del contenido del trabajo. Un cambio puede reducir la habilidad necesaria, el alcance la importancia, o la responsabilidad que un trabajo ofrece a una persona.
- El deseo de conservar la estimulación del grupo de trabajadores. Se puede muy bien esperar que un supervisor actúe en el interés de sus hombres y en contra de los intereses de la gerencia; consecuentemente,

si el cambio no es popular entre sus subordinados, es probable que un supervisor se resista al cambio.

- Un problema personal entre quien propone el cambio, y quien debe aceptarlo o rechazarlo.
- Resentimiento por recibir ayuda exterior; cuando se asigna a un ingeniero para resolver el problema de un supervisor, es probable que este tema perder prestigio ante sus subordinados.
- Temor a la crítica. En muchas ocasiones las observaciones se toman como críticas.
- No participar en la formulación del cambio propuesto. El resentimiento probablemente se origine por la situación embarazosa que puede surgir por no haber concedido una idea que a primera vista parece obvia.

Métodos sugeridos para minimizar la resistencia al cambio

Al planear la introducción de una idea de forma tal de hacerla más aceptable, se deben tomar en consideración los siguientes aspectos:

- Explicar convincentemente la necesidad del cambio; No debiendo olvidarse al trabajador en este aspecto.
- Explicar detalladamente la naturaleza del cambio; Conviniendo para ello, el uso de un lenguaje claro, directo y bien organizado, para asegurarse de que las personas entienden el método o política no debe restársele importancia a este detalle.
- Estimular la participación, o cuando menos la sensación de participación, en la formulación del método propuesto.
- Introduzca con tacto su proposición, vigile sus palabras y acciones, y sobre todo, evite las críticas o todo lo que pudiera interpretarse como tal.
- Sea oportuno al proporcionar su idea.
- En el caso de cambios importantes, de ser posible introdúzcalos por etapas.

- Al intentar ganar la aceptación del cambio, trate de capitalizar las características que proporcionan el mayor beneficio personal a quien usted trata de convencer.
- Por medio de las preguntas adecuadas, es posible hacer que quien pueda rechazar la idea, la medite determinadamente y la haga suya.
- Demuestre un interés personal en el bienestar de la persona afectada directamente por el cambio.
- Siempre que sea posible, haga que los cambios los anuncie e introduzca el supervisor inmediato del personal afectado.

Causas de la resistencia al cambio

Dado que no todos los individuos consideran o toman el cambio de igual manera, y estos no toman en cuenta que el proceso de cambio en una organización está dirigida a cambiar o ayudar a la misma; como consecuencias de la resistencia al cambio se pueden considerar desde el miedo a lo desconocido como a la falta de información por parte de la organización hacía con su capital humano (**Eduardo Víctor Alfonso Madan, 2012**)

El no entender la resistencia al cambio, es quizás una de las más graves y grandes trabas que se pueden presentar en un proceso de cambio, la resistencia al cambio se encuentra en todos los niveles de la organización, es decir, esta resistencia no solo se presenta en los niveles bajos de la administración, sino también en los niveles medios y altos de la misma; el desconocimiento de las causas que originan el cambio es una de las principales causas a la resistencia del mismo, esto puede originar en la peor de las situaciones acciones en contra del cambio y por lo cual acciones en contra de la organización.

El conocimiento de las causas que motivan el cambio dentro de la organización en la gran mayoría de los casos ayuda a que este proceso sea más fácil de asimilar por los empleados; el capital humano debe de estar consciente, que todas las organización están en una constante búsqueda de mejoras, en una

eterna competencia y para ser más competitivos y llegar a posicionarse en el mercado, las empresas deben pasar por una serie de cambios y con ello su personal.

Son muchas las causas que generan la resistencia al cambio pero entre las principales se pueden considerar (**Jhon P. Kotter ,1995**).

Miedo a lo desconocido. Es la manifestación de la mayoría de los seres humanos, ocasionado por múltiples causas entre las que se pueden mencionar, poco dominio de equipos, al cambio del ambiente labora (se preguntan cómo serán los nuevos compañeros, cuáles serán las normas del área), cambio de funciones o jefe.

Falta de información o desinformación, una de las cosas que aumenta el miedo a lo desconocido, (entendiéndose esto como la resistencia que pone el personal al cambio), es la falta de información, porque en la medida en que el personal conozca del área al que va a ser cambiado, o le instruyan sobre el manejo del nuevo sistema por ejemplo este se va a sentir más seguro y por consiguiente se opondrá o tendrá menos resistencia a dicho cambio.

Factores históricos, el personal tiende a asociar experiencias anteriores (otras organizaciones) a lo que está ocurriendo de nuevo en esta.

Amenaza al poder, cuando una persona se aferra a un puesto o a su cargo, no por las funciones que este desempeña en dicho puesto, sino por el poder que tiene en el mismo, esta persona tiende a resistirse al cambio por miedo a perder dicho poder.

Clima de baja confianza organizativa, cuando el ambiente de trabajo o el clima organizativo es negativo o está viciado, el personal que afronta el cambio se resiste, ya que es muy difícil adaptarse en un ambiente así.

Miedo al fracaso, es uno de los mayores miedos que afronta el ser humano, este no se produce no solo a nivel organizativo si no a nivel personal, esta

causa puede englobar las anteriores ya que este miedo se puede generar por falta de información, miedo a perder la posición que ya se tiene, falta de conocimientos, inseguridad, miedo a lo desconocido, edad avanzada. Poca formación o conocimientos.

Las causas de la resistencia al cambio son múltiples estas van de la mano con la personalidad del personal de cada organización y de la magnitud del cambio que está atravesando la empresa, pero estas causas se pueden minimizar o evitar su complejidad si al capital humano se le informa o educa sobre los cambios que se van a llevar a cabo dentro de la empresa.

El cambio organizacional fracasa en el momento en que no se toma en cuenta al personal o capital humano, como centro de esa transformación o cambio, la organización debe buscar y lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de su personal al cambio como de los cambios en sí.

Roles de la gerencia

Para evitar que una organización entre en el 70% de las empresas que fracasan, según lo visto anteriormente, estas deben permitir que sus empleados participen, que opinen y den sugerencias y que las mismas sean tomadas en consideración.

Un buen gerente o director de área debe:

- Definir los resultados que los empleados deben alcanzar. (fijar metas).
- Sugerir alternativas para lograrlas.
- Permitir que su personal, rehaga esas alternativas, siempre y cuando busque rutas que le permitan alcanzar las metas ya establecidas.

Así mismo, el personal involucrado en el cambio, debe suministrar la mayor información posible al resto del capital humano, ya que uno de los mayores miedos del ser humano es el enfrentarse a los cambios impuestos y si a esto

se le suma el miedo a lo desconocido, el proceso estará destinado a un fracaso.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Este documento único para la filial de Bayer Argentina es un caso de investigación que trajo como consecuencia el análisis de diferentes factores que han demostrado que la implementación del sistema de gestión de “Product Supply System” ha tenido ciertos rechazos y contratiempos producto de una ejecución carente de preparación y apego. Fue un caso puntual ocurrido en la planta de Bayer de Pilar durante el año 2017.

La investigación cualitativa, basada en observaciones no participativas de comportamientos y el análisis de cada situación relacionada con ese comportamiento entre las personas vinculadas al proyecto, serán, la base en este documento. Se recogerán las consecuencias de los comportamientos de los colaboradores que han participado tanto de la implementación como de la ejecución del proyecto. Apoyado también, en un análisis descriptivo, el cual no comprende del uso de hipótesis ni predicciones, sino en la búsqueda de características del caso en estudio.

Con el apoyo del manual de ejecución propio del sistema “Bayer, PSS Handbook, 2016” y un equipo global de excelencia operacional fue llevado a cabo la implementación en la planta de Pilar. Para colaborar con la gestión del cambio se han materializado encuentros con el personal sustentado con diferentes técnicas de gestión del cambio, conocidas como “la casa del cambio” y “ADKAR”. Todo lo relacionado a la estandarización de los procesos propios del sistema fueron contemplados en el manual de ejecución del sistema.

3 CAPÍTULO 3: PRODUCT SUPPLY SYSTEM (PSS)

Este capítulo tiene por objetivo y finalidad describir cómo se ha implementado un sistema único de gestión para la empresa BAYER llamado, Product Supply System. La metodología aplicada ha sido desarrollada por responsables de excelencia operacional de las filiales globales y tiene como meta la implementación, desarrollo y ejecución de esta nueva forma de trabajo para todas las plantas productivas de la compañía.

Se describirá la metodología de trabajo aplicada, los recursos necesarios para implementarla, las críticas y los puntos de mejora que surgieron durante todo el proceso.

Para lograr la adaptación a este nuevo formato de trabajo se ha trabajado con conceptos de gestión del cambio como así también con diversos cuestionarios para entender la sustentabilidad de dichos cambios.

Se utilizarán manuales y técnicas de trabajo desarrollados exclusivamente para la aplicación del sistema y fuentes de información referidas a diferentes técnicas de gestión del cambio.

3.1 BAYER

Fundada en 1863, Bayer se ha convertido en más de un siglo de actividad en un grupo multi-empresarial con presencia global, que da empleo a 120.000 personas en todos los continentes y que tiene un papel activo y determinante en mejorar la calidad de la vida, la salud y el bienestar de la humanidad.

Bayer es una compañía internacional con una estructura dinámica y flexible para estar siempre más cerca de las necesidades de sus clientes. La sede principal del Grupo Bayer está en Leverkusen (Alemania), desde donde Bayer administra y coordina las actividades de sus subsidiarias, centros de producción y centros de investigación en los cinco continentes.

El presente trabajo se focalizará en el segmento de Healthcare, el cual, es uno de los negocios principales de la compañía a nivel mundial. Es el subgrupo de Bayer proveedor de productos médicos y farmacéuticos. Está implicado en la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de los productos que tienen como objetivo mejorar la salud de las personas y los animales.

Introduciéndonos en el desarrollo de este análisis descriptivo, nos orientaremos en las plantas productivas de Healthcare en Argentina en donde se fabrican los productos de este segmento.

La planta de Pilar es la fábrica de comprimidos más grande de Sudamérica y una de las tres más importantes del mundo en su tipo, con una capacidad de producción de más de 3.000 millones de comprimidos de productos OTC al año.

El centro de producción de especialidades farmacéuticas de venta libre de Bayer, situado en el Parque Industrial de Pilar, fue inaugurado en junio de 1999, y en su primera etapa implicó una inversión de 40 millones de dólares.

La planta concentra la producción de toda la línea de comprimidos y granulados efervescentes.

Bayer, líder en el mercado de analgésicos en la Región Cono Sur, abastece con los productos fabricados en esta planta a los mercados de Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay, Uruguay y parcialmente al mercado brasileño.

Con una capacidad de producción de más de 3.000 millones de dosis al año, la Planta de Pilar se convierte en la fábrica de comprimidos más grande de Sudamérica y una de las tres más importantes del mundo en su tipo, junto con las que el Grupo Bayer posee en Bitterfeld (Alemania) y Lerma (México).

Emplazado en un predio de 8 hectáreas, este centro de producción cuenta con una superficie cubierta de 15.000 m² y está equipado con la más moderna tecnología para la producción automatizada de comprimidos. Sus líneas de producción tienen capacidad para la fabricación de 900.000 comprimidos por hora.

Bayer implementó en Pilar un altísimo grado de automatización e informatización, que permite optimizar los procesos de gestión y producción. A través de ellos se administra el movimiento de materiales, la planificación de la producción, la organización logística de los suministros, el seguimiento de los procesos productivos y la verificación de los estados de equipos y su mantenimiento, dentro de un marco integral de control de todos los aspectos que conforman una gestión de planta.

3.2 ¿QUÉ ES PRODUCT SUPPLY SYSTEM?

Mensaje del director de Product Supply

“Entregamos productos con la calidad y el nivel de servicio correctos a un costo óptimo para mejorar la calidad de vida. Para facilitar aún más el crecimiento exitoso de la atención médica, debemos simplificar nuestro trabajo rutinario mediante la estandarización. Por lo tanto, definiremos y describiremos nuestras mejores prácticas actuales, estructuras y procesos en un común “Product Supply System” Dr. Hartmut Klusik, Director de Bayer Health Care, Product Supply . *Octubre, 2016*

Product Supply System, a partir de ahora PSS, es una herramienta o sistema que está formado por cuatro elementos clave que serán definidos y ampliados a lo largo de este trabajo. Es importante destacar que estos cuatro eslabones

deben funcionar en conjunto y su eficiente gestión hará que el proyecto funcione o fracase en el intento con el correr de los meses.

Los cuatro cuadrantes, tal cual se muestran en el cuadrante debajo, formarán un ecosistema vinculando unos con otros, como un rompecabezas. Conceptualmente, debemos dominar y trabajar cada extremo para que el corazón del proyecto avance según lo planificado.



Figura 1 PSS Handbook – Los cuatro cuadrantes

- PSS, define y describe cómo opera la organización de Product supply globalmente en cuanto a procesos, estructuras y sistemas claves estandarizados en todas las funciones de Product Supply de la compañía. Esto incluye, e involucra a los sectores de Calidad, Ingeniería, Producción y Supply Chain y también involucra de manera adjunta a Excelencia Operacional, Recursos humanos e IT. Cada departamento tiene un rol asignado, de ejecución y control que iremos explorando con el correr del informe.
- Los estándares y mejores prácticas son desarrolladas colectivamente y mejorados continuamente. Estos, son la espina dorsal del sistema para asegurar un desarrollo de la organización duradera y sostenible en el tiempo.

- El sistema PSS es el proyecto de organización, procesos y operación del suministro de productos de negocio de HealthCare (BHC)

3.3 LOS ELEMENTOS DE PSS

Estándares

Estándares locales: Rutinas de trabajo definidas para ser estandarizadas en el sitio a nivel plataforma (ej. flujo de materiales, procesos de producción o de mantenimiento, entre otros).

Estándares globales: Implementación de procesos, estructuras y sistemas definidos globalmente (ej. Lanzamiento de productos de control de calidad, sistema de planificación APO¹, etc.).

Métodos y herramientas OE:

Es el kit de herramientas definidas por las áreas funcionales para ser aplicadas en todas las áreas de ejecución y que ayudarán a una mejor implementación del programa (ej. cambios de formato rápidos en las líneas de producción o en 5S para aumentar la eficiencia en áreas administrativas, etc.).

Mentalidad y comportamiento:

Descripción de las funciones y conductas deseadas para todos los empleados, desde la alta dirección hasta el nivel de producción, y contribuir así a la Excelencia Operacional (ej. visitas periódicas de la gerencia a la producción o a los programas de formación).

Cultura de desempeño

KPIs y Dashboards: Definición de los indicadores clave de rendimiento (KPIs) y Dashboards (tableros de gestión) que hay que controlar y mejorar en cada nivel organizativo y área funcional (ej. output respecto al plan y tiempo de procesamiento, desvíos productivos, etc.).

¹ APO, Planificador y Optimizador Avanzado) de acuerdo con la literatura **SAP**

Diálogos de desempeño: Definición de los diálogos de rendimiento entre los niveles jerárquicos (ej. reunión diaria de operarios entre supervisores y el personal de la línea) y entre áreas funcionales (ej. planificación y producción).

¿Cómo se implementa esta herramienta?

Luego de describir los principales cuadrantes en donde se apoyará la herramienta es importante considerar que una acertada implementación es parte esencial para dar comienzo a cualquier cambio organizacional.

Así también, el seguimiento del cumplimiento de las etapas de implementación es vital para que los eslabones de la cadena se unan y se pueda garantizar su ejecución según el plan deseado.

Por lo tanto, este sistema, también define métodos para su correcta implementación y sustentabilidad.

Enfoque de desarrollo a nivel Planta:

El comité organizativo global será el responsable de la correcta ejecución y desarrollo del plan. El responsable seleccionado de cada sitio será el nexo entre el área de ejecución y sus interlocutores globales.

Por lo tanto, se han definido ciertos aspectos para la determinación del desarrollo:

Dirección local: Implementación de los cuatro elementos clave impulsados por el equipo de gerencia local y los expertos funcionales, apoyados por recursos de consultoría quienes acompañaran en el desarrollo de la implementación.

Velocidad individual del sitio: El despliegue, se adapta a la madurez del sitio según una evaluación previa y unos talleres de preparación a cargo de expertos de OE (excelencia operacional).

Apoyo sostenible: El equipo global dará el soporte inicial en la primera fase de implementación, más un constante seguimiento de las fases de ejecución.

Reforzar e iniciar comunidades: Con un enfoque de vinculación orientada a acercar distintos sitios de implementación y compartir experiencias.

Enfoque de sustentabilidad

Los responsables globales de Product Supply y las nuevas comunidades de ejecución, comparten las mejores prácticas locales e impulsan los estándares entre los sitios, las plataformas y las unidades de Product Supply.

Esto implica la evaluación periódica de la madurez para reflexionar sobre el avance de la implementación y los próximos pasos a desarrollarse. Y como segundo foco, el de fijar objetivos anualmente sobre las prioridades de los sitios y la evaluación de la madurez de los mismos.

El rol del Product Supply Management Team (PSMT, Directorio de Product Supply) como entidad global de dirección será quien dirige la implementación del sistema PSS a lo largo de los distintos sitios.

El rol de la alta gerencia será crucial para que la continuidad del plan se lleve a cabo en los términos que se han fijado. Su gestión tendrá un fuerte arraigo en minimizar la resistencia al cambio, buscar el total involucramiento y lograr el equilibrio justo entre trabajo y cambio.

3.4 MARCO CULTURAL DEL SISTEMA

“Para implementar con éxito y de manera sostenible el **Product Supply System** se requiere un marco cultural común para expresar su identidad en acción” *Oliver Breumen, Corporate Operational excellence, 2017.*

Según la definición provista en los manuales de ejecución del presente proyecto; el marco cultural en la cual se encuadra el sistema, es considerado como la transferencia de una mentalidad a comportamientos reales y medibles para corroborar la tarea esperada y cumplir así con sus funciones y responsabilidades.

De aquí, se desprenden las principales respuestas respecto a cómo será implementado el cambio y de qué manera la gente lo aceptará. Por tal razón, es importante describir los pasos en este modelo de comportamiento en torno a un nuevo marco cultural.

Aquí, entran en juego los valores, cultura, ideologías que la compañía prevaleció como válida para saltar hacia una nueva mentalidad de trabajo y de orientación a resultados.

En este marco cultural es importante recalcar el rol del liderazgo y el papel que juegan los empleados. Será importante, re-definir las responsabilidades de cada uno y que aporte será necesario de cada uno de ellos.

Mentalidad y comportamiento dentro del marco cultural

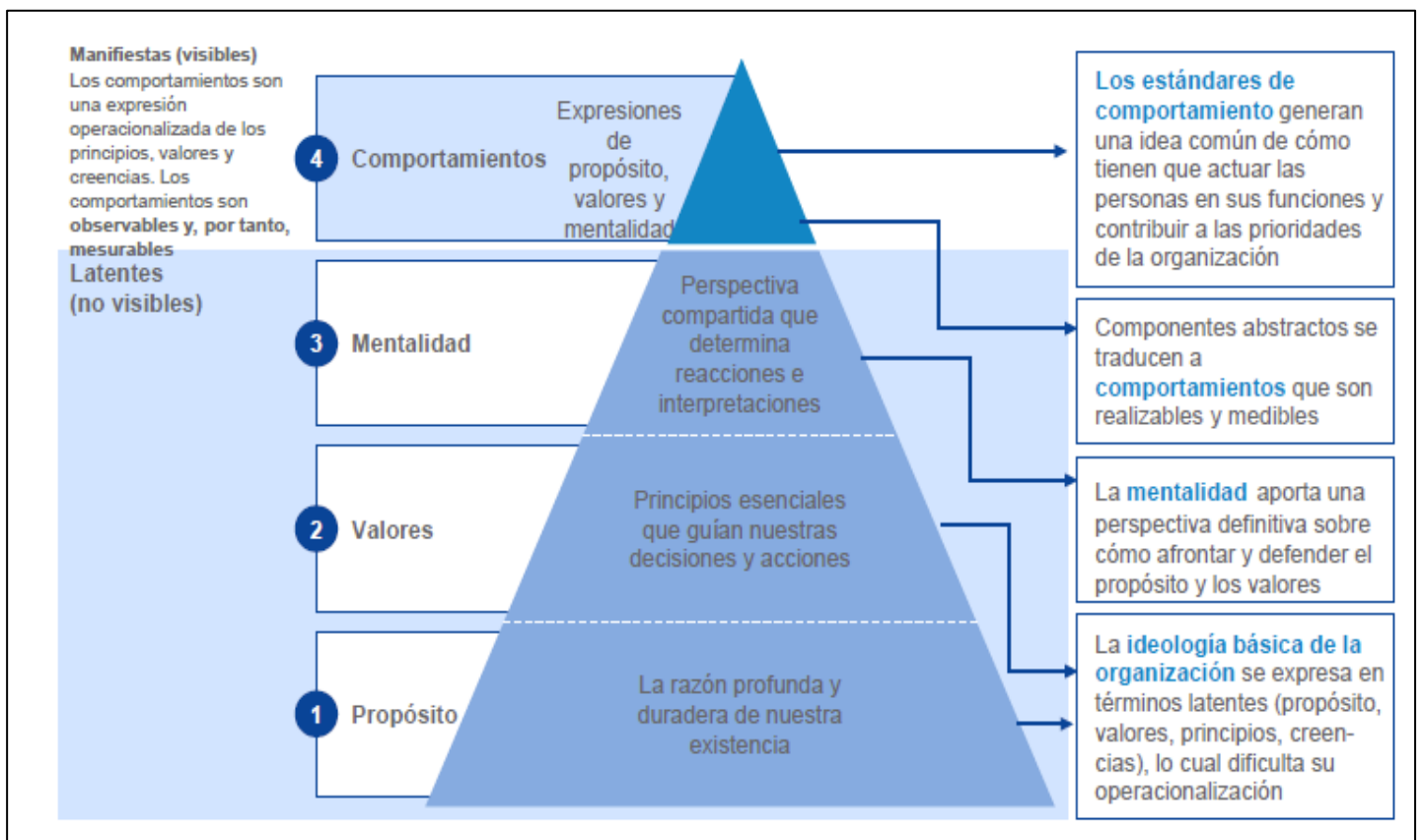


Figura 2 PSS Handbook –Marco Cultural

Las aspiraciones culturales son válidas para toda la cadena de Product Supply y apoyan al sistema de PSS.

Aspiraciones culturales:

Liderazgo de confianza: Los líderes tienen una función ejemplar, para dar sentido en motivar al aprendizaje y a la colaboración (entre silos) en todo momento.


Aprendizaje continuo: Las ganas de aceptar nuevas ideas y aprender unos de otros entre funciones y zonas geográficas, considerando el error como una oportunidad de aprender.

Procesos de pensamiento: Se piensa en procesos end-to-end para aumentar la efectividad (valor para el cliente) y mantener la eficiencia (costo para la empresa).

Cooperación extendida: Construir una comunidad en torno a las ideas, recalcando la importancia de la red, invitando a participar y cooperando para convertir las mejores prácticas en estándares.

Enfoque a largo plazo: Equilibrio entre objetivos orientados a corto y a largo plazo, de los cuales se derivan pautas para el éxito en el negocio y a nivel personal.

Aspiraciones y comportamientos culturales (1/5) – Liderazgo de confianza

Aspiración cultural	Definición
1 Liderazgo de confianza 	■ Los líderes tienen una función ejemplar, para dar sentido en, motivar al aprendizaje y a la colaboración (entre silos) en todo momento

Como todo sistema organizado, se requiere de distintos comportamientos que harán que la ejecución del plan sea más valiosa y efectiva.


Comportamientos de liderazgo requeridos

- Definir objetivos claros que contribuyan al sistema PSS (ej. procesos que hay que estandarizar en el año en curso) y hacer un seguimiento de la implementación (ej., hacer paseos Gemba² periódicos por la planta)
- Compartir una visión clara y explicar las ventajas del sistema PSS (ej., para la reunión de departamentos)
- Reconocer a los empleados por su desempeño y la demostración de los comportamientos requeridos (ej. Discutir los temas durante las visitas a las áreas de producción)

Comportamientos de los empleados requeridos

- Ofrecer ideas y comentarios para seguir mejorando el sistema PSS, (ej. sobre cómo adaptar procesos o estructuras)
- Implicarse, actuar, crear soluciones y marcar la diferencia donde sea posible, p.ej., aplicar métodos y herramientas OE en el lugar de trabajo cuando se tiene una idea.
- Apoyar la implementación del sistema PSS, p.ej., durante la participación activa en los diálogos de desempeño y compartiendo el feedback.

Aspiraciones y comportamientos culturales (2/5) – Aprendizaje continuo

Aspiración cultural	Definición
2 Aprendizaje continuo 	■ Las ganas de aceptar nuevas ideas y aprender unos de otros entre funciones y zonas geográficas, considerando el error como una oportunidad de aprender

² GEMAB ,es un término japonés que significa "en el sitio de acción"


Comportamientos de liderazgo requeridos

- Alentar a que se empleen los conocimientos existentes y fomentar la generación de nuevas ideas (ej., establecer un tablero de mejoras continuas junto al dashboard (tablero) o bien cuestionar la manera en que servimos a los clientes)
- Apoyar el desarrollo profesional transfuncional (ej., del sitio a las plataformas y viceversa)
- Reforzar el feedback sobre el desempeño individual y de equipo (ej., en los diálogos de desempeño o en los talleres de equipos sobre qué actividades detener, iniciar o continuar)

Comportamientos de los empleados requeridos

- No ocultar los errores, compartir activamente las acciones preventivas y enfatizar las lecciones aprendidas (ej. durante los diálogos de desempeño usando dashboards)
- Buscar conocimientos expertos internos y externos, impulsar el intercambio fecundo y ofrecer know-how en la red propia (ej. comunidades de red y funcionales)
- Desarrollo propio a través de las oportunidades de trabajo transfuncionales y alineación con el modelo de competencia de Bayer.

Aspiraciones y comportamientos culturales (3/5)- Procesos de pensamientos

Aspiración cultural	Definición
<p>3 Procesos de pensamiento </p>	<p>■ Estamos pensando en procesos end-to-end para aumentar la efectividad (valor para el cliente) y mantener la eficiencia (coste para la empresa)</p>


Comportamientos de liderazgo requeridos

- Asignar equipos a procesos transfuncionales en sitios y plataformas, p.ej., para talleres de flujo de valor
- Impulsar la armonización local de procesos clave integrales (ej., crear equipos de proyecto locales)
- Fomentar el espíritu de equipo en procesos y la identificación con "nuestros" productos (ej. premiar/ recalcar los logros del equipo en la perspectiva integrales de los procesos/difundir los comentarios del cliente)

Comportamientos de los empleados requeridos

- Ser parte de los equipos de proceso trans-funcionales en sitios y plataformas.
- Entender los inputs, outputs críticos y las interdependencias de sus procesos (ej., mapeando su proceso en el equipo)
- Trabajar con los proveedores del proceso y con los clientes internos para cuestionar y mejorar los procesos integrales.

Aspiraciones y comportamientos culturales (4/5) – Cooperación extendida

Aspiración cultural	Definición
<p>4 Cooperación extendida</p> 	<p>■ Construir una comunidad en torno a las ideas, recalcando la importancia de la red, invitando a participar y cooperando para convertir las mejores prácticas en estándares</p>

Comportamientos de liderazgo requeridos


- Construir equipos efectivos y diversos en PS para deshacer la incapacidad para trabajar eficientemente entre las áreas (ej. comunidades)
- Favorecer las rotaciones de trabajos así como los traslados a corto plazo entre unidades, sitios y plataformas

- Unir la organización en comunidades para difundir ideas locales y desarrollar estándares globales.

Comportamientos de los empleados requeridos

- Fomentar el desarrollo personal propio buscando activamente rotaciones de trabajo en unidades, sitios y plataformas.
- Compartir ideas de mejora y discutir las abiertamente en el equipo (ej. cómo mejorar los cambios de formato en los talleres ofrecidos, participación abierta).
- Colaborar en equipos efectivos y diversos en toda la organización ProductSupply.

Aspiraciones y comportamientos culturales (5/5) – Enfoque a largo plazo

Aspiración cultural	Definición
5 Enfoque a largo plazo 	■ Equilibrio entre objetivos orientados a corto y a largo plazo, de lo cual se derivan pautas para el éxito en el negocio y a nivel personal

Comportamientos de liderazgo requeridos

- Facilitar bloques de tiempo sin interrupciones para hacer reflexiones estratégicas delegando el negocio cotidiano al nivel más bajo posible - bloquear el calendario
- Asegurarse de que los equipos operativos entiendan las palancas clave del éxito de PSS y la contribución de su trabajo a ese objetivo, p.ej., recalcando las historias de éxito en la planta, competencias, etc.

- Establecer un sistema de cómputo y contabilidad sencillo que alinee y priorice el trabajo y la toma de decisiones, creando transparencia y mayor comprensión de los dashboards de desempeño.

3.5 FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

La propiedad de los contenidos del sistema PSS está garantizada, con funciones y responsabilidades claras. Para tal fin, se han considerado a la motivación y al enfoque como Pilares claves para que las unidades funcionales puedan ejercer correctamente sus roles.

Definiciones, como la de hacerse dueño de los procesos es vital para que los líderes de área puedan motivar al resto de los colaboradores en pos de objetivos comunes.

Motivación

- Desarrollar un claro sentido de la propiedad de los procesos, las herramientas y los KPIs para implementar el sistema PSS de manera sostenible.
- Involucrar a todo el universo de Product Supply y ubicar la toma de decisiones al nivel más bajo posible de la jerarquía para empoderar a la plantilla.
- Fomentar la reflexión basada en el proceso, la estandarización y la mejora continua como parte del trabajo cotidiano.
- Lograr una curva de aprendizaje más pronunciada en la organización global.

Requisitos/ Enfoques

- Diálogos de desempeño trans-funcionales para impulsar la mejora continua (reuniones periódicas con agenda definida)

- Integrándose en los procesos cotidianos (integrar la agenda en reuniones establecidas, usar los cambios de turno, etc.)
- Descripciones de funciones claras y estandarizadas sobre responsabilidades de estandarización y mejora continua
- Procesos locales de estandarización
- Creación de estándares globales a través de la plataforma PS y sistema PSS

La función del director de planta y de todos los gerentes de área será la de mantener latente y vigente en todo momento la ejecución de este proyecto. La creencia de que el cambio es posible y realizable deberá notarse en todo momento para que el mensaje sea claro y transparente y que el resto de los equipos pudiera creer en ese mensaje.

Dentro de los interrogantes planteados al inicio de este documento se evidenciaba la aceptación o no del cambio por parte de los líderes. En un primer momento, no se llegó a lograr una aceptación clara y tangible de los diferentes líderes de área, puesto que el mensaje impuesto por los implementadores no fue eficiente ni contundente a la hora de ejecutar los primeros pasos de la implementación. Luego, fue claro que la queja constante y la desmotivación no era el camino a seguir, dado que el proyecto ya estaba en proceso de ejecución. Por tal razón, fue el director de planta quien motivó y reforzó el concepto de gestión del cambio, considerando que el rechazo al cambio no era una opción y que de la planta de Argentina se esperaba la aceptación y el empoderamiento de la gente para generar este cambio cultural. Fue muy importante que los líderes sintieran el cambio dentro suyo para luego poder trasladarlo y comunicarlo al resto de sus equipos.

3.6 ESTÁNDARES

Los estándares son uno de los principales elementos del sistema PSS.

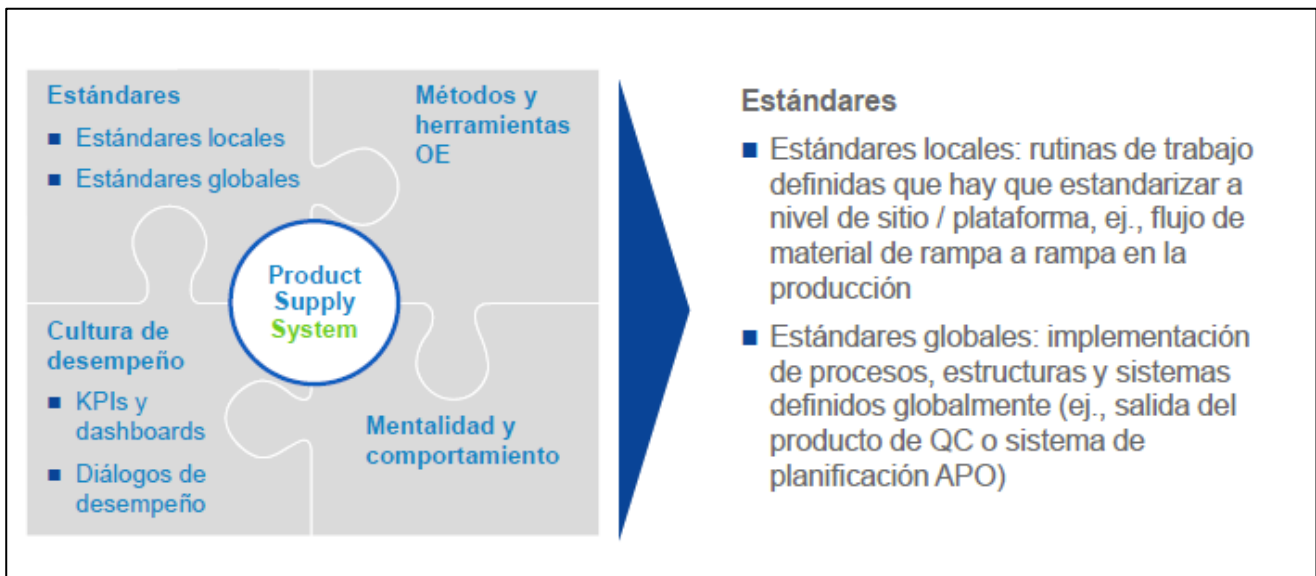


Figura 3 PSS Handbook - Estándares

Estándares locales

Los estándares locales se trabajarán durante el despliegue de PSS.

- Rutinas de trabajo definidas que hay que estandarizar a nivel de sitio (ej., flujo de materiales, procesos de abastecimiento de materias primas, etc.)
- Los sitios poseen y son dueños de sus estándares locales.
- Aplicar los métodos y herramientas del sistema PSS para implementar estándares (ej., trabajo estandarizado, rutinas de trabajo, reuniones programadas, etc.)
- Priorizar temas que haya que estandarizar y monitorear el éxito de la implementación con indicadores y diálogos de desempeño del sistema PSS.
- Funciones y responsabilidades claramente definidas en los procesos de trabajo estandarizado.

- Intercambio de buenas y mejores prácticas, p.ej., en la comunidad Excelencia operacional o en las comunidades de plataformas.

Se intentará buscar la perfección a través de la estandarización. Las mejores prácticas que hoy se realizan en la planta deberían convertirse en estándares que debemos cuestionar y mejorar constantemente. Dichos estándares serán, luego, los soportes en los cuales mediremos la gestión de cada área. Una correcta definición de estándares será clave para la consecuente medición.

Para lograr esto, debemos empezar a cuestionar el status-quo y lograr la mejora continua de los flujos de trabajo.

Estándares globales

Los estándares globales están impulsados por las plataformas de los sitios.

Ejemplos:

- Desarrollo de patrones estándar para que la organización pueda apoyar a las funciones centrales (sistemas armonizados, SAP, etc.).
- Definición de infraestructura de IT estandarizada para dar soporte en materia de nuevos cambios y adaptaciones al modelo actual.

El sistema PSS apoyará las plataformas ofreciendo herramientas y talleres iniciales, así como evaluaciones iniciales durante el despliegue del proyecto. La gestión global tendrá por finalidad apoyar en todo momento a las plantas para que estas puedan contar con todo el material necesario para la correcta ejecución del sistema.

Tal cual se ha visto en el *Capítulo 1*, la estandarización de procesos ayudará a que el sistema encuadre sus resultados de manera armoniosa y esquematizada.

La estandarización, ayudó a que todos los procedimientos ejecutados nivel sitio hayan sido documentados en carpetas y archivos digitales para que la

generaciones futuras o los propios colaboradores tengan una guía y manuales de ejecución consistentes y que garanticen la correcta ejecución de un proceso

Ventajas de los estándares

- Un lenguaje común dentro de la comunicad de HealthCare. Los estándares facilitan el intercambio.
- Los estándares globales aumentan la flexibilidad en la cadena de suministro y recursos (redistribución de productos, rotación de puestos)
- Los estándares permiten aprovechar sinergias entre plantas y sitios.
- Los estándares que se comunican y se enseñan en capacitación simplifican el trabajo diario y aumentan su calidad.
- Los estándares globales facilitan la integración de nuevos sitios (crecimiento inorgánico).
- La estandarización es un principio básico para la mejora continua (crecimiento orgánico).

Factores de éxitos

- Definición de estándares globales a cargo de expertos funcionales.
- Definición de un dueño global del proceso.
- Sistema de gestión para permitir tomar decisiones calificadas sobre estándares y medir su impacto.
- Un proceso estructurado para la implementación sostenible de estándares globales.
- Mejora continua para optimizar los estándares globales.

3.7 CULTURA DE DESEMPEÑO

Una cultura de alto desempeño, con sostén en sus propios beneficios y desarrollo, es fundamental para el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Esta cultura de desempeño se debe al correcto alineamiento entre responsabilidades y prioridades claras, desafiantes, asegurando que cada empleado es consciente de la contribución que hace.

El desempeño, como tal, es uno de los factores claves para determinar futuras oportunidades dentro de la organización. Si cada empleado es consciente de sus propias responsabilidades también deberán mostrar iniciativa, compromiso y dedicación para hacerlo.

Crear una cultura de desempeño requiere un enfoque sistemático para gestionar el rendimiento de las organizaciones, los equipos y las personas. Si bien el liderazgo y la disciplina son los elementos definitorios de ese enfoque, no son los únicos elementos.

Pero, ¿cuántas organizaciones desarrollan una brillante estrategia y luego no la ejecutan? ¿Cuántos se embarcan en un cambio importante que no se implementa con éxito o tarda demasiado? ¿Cuántos líderes se sientan en la mesa ejecutiva donde se tomaron buenas decisiones, se logró un acuerdo, se hicieron compromisos, y luego, poco o nada sucede? ¿Con qué frecuencia vemos ideas creativas y planes innovadores obstaculizados por procesos burocráticos y esfuerzos de pérdida de energía? En la mayoría de los casos, la causa es la ausencia de una cultura de acción.

Para determinar qué cultura necesita una organización se requiere tener un propósito bien definido y un conjunto de claro de metas, así también, como una estrategia diseñada para alcanzarlos. El proceso de definición de objetivos involucra traducir la estrategia a las capacidades específicas y comportamientos requeridos para implementarla. La cultura objetivo es, por

ende, una combinación de comportamientos relacionados al compromiso del empleado y atributos propios de la estrategia.³

En resultados de una investigación realizada por Boston Consulting Group, se ha concluido que los trabajadores comprometidos tienen los siguientes atributos: son ambiciosos, inspirados, orientados a metas, responsables y colaboradores.

La organización debe determinar el nivel de involucramiento necesario, por ejemplo, cuánta ambición se requiere para alcanzar sus metas.

Luego, los líderes de la organización deben escoger comportamientos estratégicos específicos entre las siguientes siete dimensiones:

1. Estructurada versus flexible: ¿Cómo se definen específicamente los procesos y conductas aceptables? ¿Con cuánta exactitud se siguen en la práctica?
2. Controladora versus delegadora: ¿Hasta qué punto se concentra o difumina la toma de decisiones en la organización?
3. Cauta versus orientada al riesgo: ¿Cuánto apoya la organización la toma de riesgos?
4. Pensar versus actuar: ¿Hasta qué grado las personas destinan tiempo desarrollando ideas versus cuánto tiempo efectivamente las ejecutan?
5. Diplomático versus directo: ¿Cuán transparentes son las interacciones y comunicaciones entre colegas y jefes?
6. Individualista versus colaborativo: ¿Hasta qué punto se preocupan los empleados de su desempeño individual versus las metas compartidas?
7. Interno versus externo: ¿Hasta qué grado se orientan los procesos y comportamientos hacia el mundo exterior en oposición al ambiente interno?

³ <https://www.bcg.com/>

3.8 DISEÑO DEL DASHBOARD

Dentro de la cultura de desempeño para PSS, se destaca la gestión visual de los tableros o dashboards. Estos, serán el elemento principal que reforzará el concepto de estandarización en pos de una identificación clara de hacia dónde se dirige el proyecto.

Para tal fin, un correcto diseño del dashboard y una acertada ejecución de los diálogos de desempeño serán fundamentales para garantizar que el proceso de adaptación al cambio empieza a ser medible.

La cultura de desempeño es importante para medir y mejorar continuamente en todos nuestros sitios.

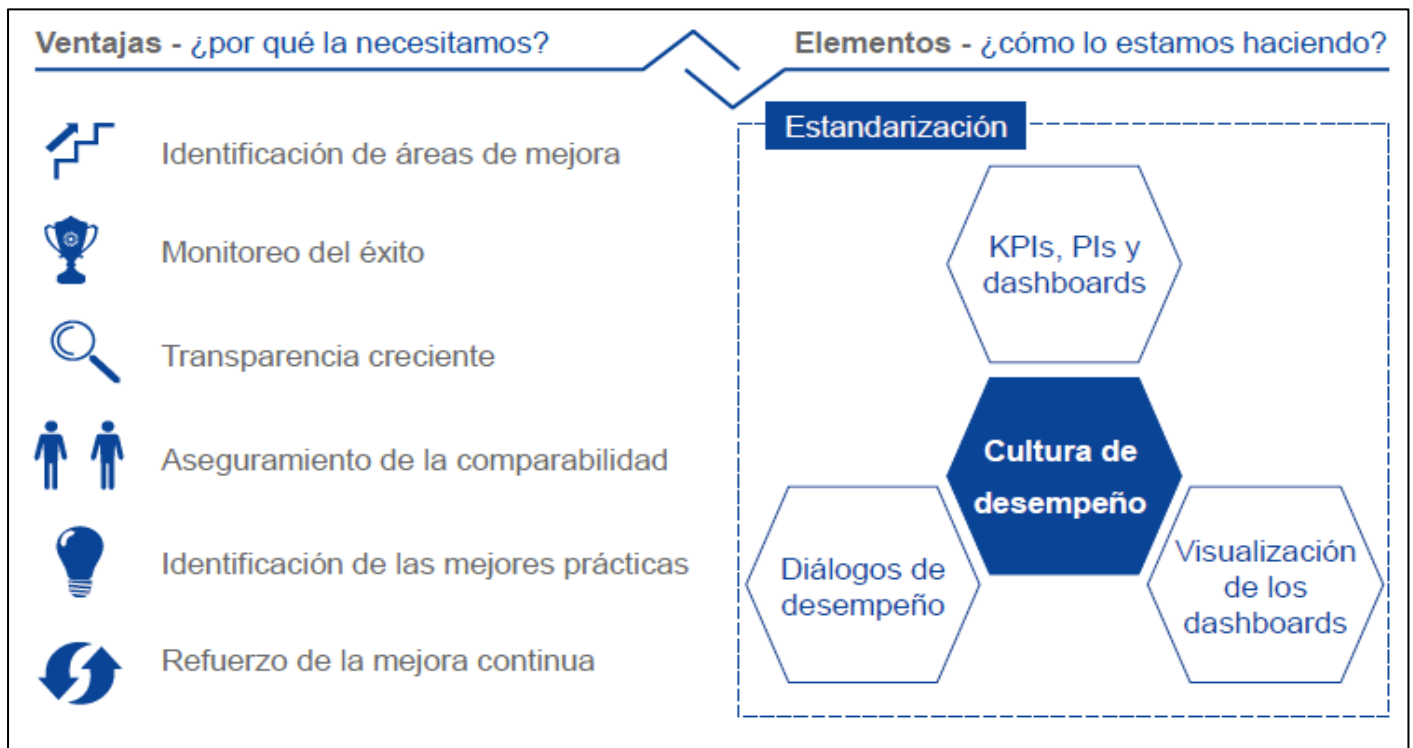


Figura 4 PSS Handbook – Diseño de Dashboard

Uno de los aspectos más importantes de la cultura del desempeño, es la caracterización y visualización del dashboard en donde se ejecutarán las reuniones o diálogos de performance.

El diseño de estos tableros, es también, estandarizado a nivel global. Se ha definido que cualquier colaborador de Product Supply de cualquier país, pueda entender como está performando cada planta con solo visualizar estos tableros.

La agenda de los diálogos está claramente definida en los tableros y siempre hay un líder que lo conduce siguiendo estos lineamientos. Todos los pasos deben ser respetados a fin de garantizar el correcto trayecto de la información.

Un tema central es la actualización de la información, dado que, la planta se va moviendo diariamente y los diálogos deben reflejar ese movimiento, acción o progreso. En el caso de que no se haya actualizado la información para el dialogo en cuestión, se empezará a notar que el comportamiento de dicha área no se encuadra en la cultura de PSS. El responsable del área es quien deberá concientizar respecto a la importancia de mantener activos los tableros y de pedir ayuda en el caso de que realmente no pueda completar la información.

Por tal razón, en las estandarizaciones, se fijan suplentes para ayudar en la ejecución de los diálogos.

Los diálogos pasan a ser una rutina de trabajo para cada colaborador del sector. Para los supervisores pasará a ser un ámbito más de control y de mejora.

Agenda y modelo de dashboard

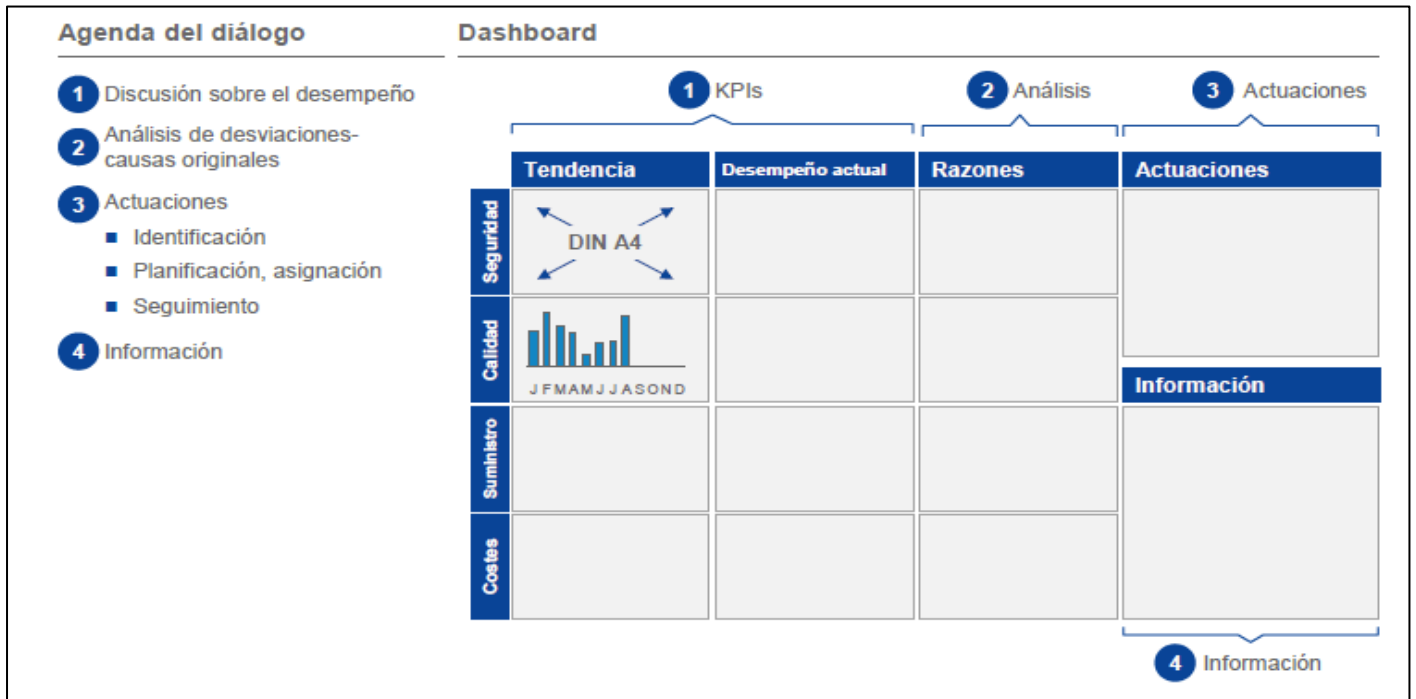


Figura 5 PSS Handbook – Diálogos de Performance

3.9 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE KPIS

Un KPI (indicador clave de gestión) es un valor mensurable que demuestra la eficacia con que una empresa o negocio está logrando los objetivos comerciales claves. Las organizaciones usan KPIs en múltiples niveles para evaluar su éxito en alcanzar los objetivos.

¿Qué hace que un KPI sea efectivo?

Los KPI difieren de una organización a otra en función de las prioridades comerciales o de las diferentes etapas en las cuales se encuentre la organización. Por ejemplo, uno de los indicadores clave de rendimiento para una empresa pública probablemente será el precio de sus acciones, mientras que un KPI para una empresa privada puede ser la cantidad de clientes nuevos que se agregue cada trimestre.

Los indicadores clave mostrarán, qué tan bien está funcionando un negocio; sin ellos, sería difícil para los líderes evaluar la performance de manera significativa, y luego realizar cambios operativos para abordar los problemas de rendimiento.

Mantener a los empleados enfocados en las iniciativas y tareas comerciales que son fundamentales para el éxito de la organización también podrían ser un desafío sin los KPIs designados, puesto que no habría herramientas para reforzar la importancia y el valor de esas actividades.

Uno de los aspectos más importantes, pero , a menudo pasados por alto de los KPIs, es que son una forma de comunicación. Como tales, cumplen con las mismas reglas y mejores prácticas que cualquier otra forma de comunicación. Probablemente, la información compartida gracias a los KPIs sea absorbida, comprendida y fácilmente trasladable entre el personal que cualquier otra información densa o carente de información.

Selección de KPIs para PSS

Como parte de la selección de los KPIs que se mostrarán en cada tablero, cada sector deberá seleccionar aquellos indicadores que a su vez sean impulsores y esenciales para dirigir las funciones del sitio en el día a día. Se deberían priorizar aquellos sobre los cuales se pueda tener injerencia y accionar sobre su funcionamiento o ejecución.

Deberán ser indicadores relevantes, cuantificables y que aporten valor tanto al sector en cuestión como al resto de las unidades funcionales de Product Supply.

Considerando que el tablero estará expuesto a los empleados y visitas, este, deberá contener información clara y fácil de comprender. Deberá estar

actualizado y se deberá identificar fácilmente el target objetivo de dicho indicador, responsable y periodicidad de la actualización.

Visualización de los Dashboards

PSS, establece que habrá cuatro niveles o instancias para la ejecución de los diálogos de performance. Cada uno de estos diálogos tendrá un objetivo y finalidad particular y a su vez, se definirá quienes deben participar en cada uno de estos niveles.

A continuación se verá cómo se presenta un ***Dashboard de nivel 1***, el cual necesita para su funcionamiento del supervisor del área, más, la totalidad de los operarios que trabajan bajo esa línea de reporte en ese turno de trabajo.

Este ejercicio se repetirá todos los días para todas las líneas de producción y empaque. Es decir, para el caso de planta Pilar, se hará un tablero por cada uno de los diez recursos de elaboración y otros para las seis líneas de empaque. En el caso de que haya tres turnos de trabajo, existe la posibilidad de juntar turnos en el momento de intercambio o bien que el supervisor operativo decida hacerlo de manera independiente.

Cada línea deberá contar con su espacio delimitado y un pizarrón para poder ejecutar diariamente los diálogos, además de marcadores e imanes para poder pegar las hojas impresas con la información actualizada.



Ilustración 1 Tablero de elaboración

La visualización de los tableros es uno de los valores más importantes para PSS, ya que cualquier persona que trabaje en dicha línea o en otro recurso deberá fácilmente identificar los KPIs, cumplimientos de performance, desvíos y la información relacionada a dicha línea. La estandarización es la responsable de lograr que cada tablero sea igual para todos los niveles, cambiando solamente la información implícita de cada área o sector.

Ejemplo de dialogo en una línea de producción – Nivel 1

Tal cual se muestra en la figura 14, todos los diálogos de PSS se inician por la **seguridad**: Es **mandatorio** dar inicio a cada dialogo hablando de la seguridad, mencionando si hubo algún accidente, incidente o near miss (casi accidente o incidente) que haya ocurrido durante el día anterior o ese mismo día. También, se muestra la tendencia en materia de seguridad para denotar como viene performando ese sector en cuestiones de seguridad.

Para su visualización, se marca todos los días en una cruz pintando de verde si no hubo incidentes, rojo, si hubo accidentes con días perdidos y amarillo, si hubo algún hecho relacionado a comportamientos que puede o pudo ocasionar un posible accidente (near miss).

La dinámica para todos los diálogos será la misma, comentar que pasó el día anterior y dar a conocer la tendencia del indicador que se está mencionando.

Después de hablar de seguridad se pasa a **Calidad**. En producción, la calidad está referida a los desvíos por cuestiones de diferimiento de especificaciones o baja performance de algún componente químico, materia prima o mala ejecución de un proceso de elaboración.

En este caso, se habla en un lenguaje común de planta diciendo como y de qué manera se afecta el OEE⁴ de la línea o recurso operativo.

Luego se sigue por **suministro o servicio**, que, en el caso de producción, por ejemplo, se muestra, cuantas unidades han producido con respecto al plan, cuan bien se ha trabajado en ese recurso, así también como qué cantidad de desvíos ha sufrido respecto del plan productivo.

Por último, en **costos**, se habla de horas extras, tiempo adicional incurrido por reprocesos, horas extras, etc.

Para todos los casos, es importante conversar respecto de las tendencias, ya que, gráficamente se visualizará como fue el comportamiento de dichos indicadores a lo largo de los meses. Se pintará en rojo cuando el indicador no haya cumplido el objetivo mensual y en verde cuando lo haya cumplido.

Otro punto a destacar del dialogo, son las **acciones**. Aquí, se tomarán nota de acciones que el líder del área u otro sector deberá realizar para poder ejecutar algún cambio o resolver una necesidad. Por ejemplo: “Revisar el motor de arranque del granulador 2090 dado que la línea ha tenido varios atrasos por su falta de mantenimiento”, esta acción se le asignará al líder de mantenimiento que está presente en el dialogo de elaboración. El, se llevará el tema para que lo pueda canalizar con su departamento de ingeniería. Se le debe dar un lapso de tiempo e ir completando los status de avance en la medida que este

⁴ El **OEE** (Overall Equipment Effectiveness o Eficiencia General de los Equipos) es una razón porcentual que sirve para medir la eficiencia productiva de la maquinaria industrial.

interlocutor vaya informando en cada dialogo cuan avanzada esta la resolución de dicha acción.

Ejemplo de tablero de elaboración



Figura 6 PSS Handbook – Tablero de elaboración

Nivel 2

Luego, pasamos al **Nivel 2**, en donde ya participará el jefe del área más la línea directa de supervisores y deberán además participar responsables de planificación, calidad e ingeniería. Este nivel se considera multisectorial.

En este nivel, los líderes de elaboración ya han participado en el dialogo de nivel 1 y han recibido el input directo de la línea.

La metodología será la misma para todos los niveles. Por lo tanto, nuevamente se iniciará con seguridad, luego calidad, servicio y costos finalizando por las acciones resueltas o pendientes de resolución.

Para este dialogo, siguiendo el caso de elaboración, se permitirá la indagación sobre la investigación de causas raíces y se deberá complementar con acciones claras y bien definidas para que el rendimiento de los recursos sea acorde a su normal funcionamiento.

Los niveles 2, son diariamente para el sector involucrado, y dos veces por semana recibirán a otros sectores para participar. Estos diálogos, se llaman, interdepartamentales. La participación de un representante de calidad, supply Chain y mantenimiento es obligatoria en estos dos días.

Para garantizar la presencia de todos, se ha desarrollado un cuadro de presentismo. Este es muy gráfico y muestra de color rojo el ausente y en verde los presentes.

La falta repetitiva, es motivo de escalamiento a la dirección de planta y responsables de excelencia operacional.

Ejemplo de tablero de Nivel 2 de elaboración



Figura 7 PSS Handbook – Tablero de elaboración

NIVEL 3

El **nivel 3**, se ejecutará dos veces por semana, con una duración de 30 minutos. En este caso, participarán todos los gerentes de área y quien lidera el dialogo es el director de planta.

Para este nivel, se ha fijado la revisión de los principales indicadores de planta distribuidos uno por cada gerencia.

La metodología será la misma que el resto de los niveles. La intención es abordar las razones por las cuales no se estaría llegando a cumplir con algún objetivo y tiene puestas las miras en soluciones tácticas de alto mando. Por ejemplo, si la performance de una tableteadora no es buena por falta de mantenimiento, en este nivel, el director de planta puede reforzar el mensaje al gerente de ingeniería para que tome acción sobre la misma. Seguramente este punto también haya surgido en los niveles 1 y 2, pero aún no se ven las mejoras pertinentes.

Las acciones que se fijan en este nivel son de carácter táctico-estratégico dado que de su cumplimiento se focalizará en una rápida solución. Si la acción no es de rápida respuesta, quedará descripta en la planilla de **Acciones a mediano plazo**.

En este nivel las acciones se deberán cumplir y dar prioridad ya de su resolución se desprenden acciones para otros niveles.

NIVEL 4

También existe el **Nivel 4**. Por ejemplo, para este nivel, en Supply Chain, se junta la gerencia del área, con sus respectivos jefes y coordinadores directos.

El **nivel 4**, a diferencia del resto de los niveles, se ejecutará una vez al mes y podrá contener información de cualquiera de los otros niveles. La duración se extenderá a una hora u hora y media y la intención es que cada responsable de área pueda compartir con su gerencia y con el resto de los responsables de otras áreas la performance de su sector.

En el **anexo # 1**, se muestra como según el manual del usuario de PSS se deberían abordar los distintos niveles. Se describen por nivel los contenidos que debería tener cada dialogo, su duración, participantes y preguntas que se deberían responderse en cada dialogo.

Como todo proceso estandarizado es importante que se respete el lineamiento pautado y se logren responder todas las preguntas que de aquí se desprenden.

Es importante considerar que la forma en la cual se concibió este modelo de diálogos de performance fue producto de la comprensión de una necesidad puntual y hacia un objetivo buscado. La intención es que cada nivel llegue a un nivel de compromiso acorde a la gestión que realizan y que a medida que vayan subiendo los niveles se vaya indagando y cuestionando más sobre las acciones.

Ver en **anexos** el formato de diálogos de performance.

3.10 MÉTODOS Y HERRAMIENTAS

Los métodos y herramientas de excelencia operacional asistirán a los sitios durante todo el desempeño y ejecución del proyecto.

Como primer aprendizaje, cada sector, participó de un entrenamiento en el proceso llamado Ciclo de Deming, también conocido como circulo PDCA (del inglés plan-do-check-act, esto es, planificar-hacer-verificar-actuar). Esta técnica se hizo popular por el Dr. Edwards Deming, que es considerado por muchos como el padre del control de calidad moderno. (Ver anexo #2).

Tal cual describe su autor, es una secuencia cíclica de actuaciones que se hacen a lo largo del ciclo de vida de un servicio o producto para planificar su calidad, en particular en la mejora continua.

¿Cómo implantar el Ciclo PDCA en una organización?⁵

Las cuatro etapas que componen el ciclo son las siguientes:

1. **Planificar (Plan):** Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc.
2. **Hacer (Do):** Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.
3. **Controlar o Verificar (Check):** Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados.
4. **Actuar (Act):** Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

Otra herramienta utilizada es **DMAIC**⁶. Esta Metodología, consta de cinco pasos en los cuales se van desarrollando una serie de actividades que permiten optimizar los procesos reduciendo la variación y centrándolos en el valor nominal deseado.

⁵ <https://www.pdcahome.com>

⁶ <http://www.caletec.com/6sigma/metodologia-dmaic-6-sigma/>

Resumen de las tareas que se deben realizar en cada etapa:

DEFINIR

Cuadro de proyecto (project Charter)

- Describir el problema con su orden de magnitud → Planteamiento del problema con datos
- Calcular el impacto económico del problema (\$)
- Establecer los objetivos del proyecto
- Estimar los beneficios del proyecto (económicos y otros)
- Alcance del proyecto (perímetro definido) y restricciones
- Proponer equipo de trabajo (roles y responsabilidades)

MEDIR

- Entender el proceso → *flujograma*
- Fotografía de la situación actual → representaciones gráficas básicas (cronológico, normalidad de los datos, estudios de capacidad,...)
- Priorizar los análisis → diagrama de Pareto
- Establecimiento de las causas potenciales → brainstorming y diagrama causa- efecto
- Establecer muestreo → suficiente y representativo
- Recoger datos → definición operativa y plantillas

ANALIZAR

- Análisis básico de datos → gráficos de control, diagrama de probabilidad.
- Análisis básico de proceso → eliminar desperdicios, estandarización, etc...
- Comparación de distintas situaciones → contraste de hipótesis
- Entender relaciones entre las variables → correlación y regresión
- Entender las fuentes de variación → representaciones gráficas básicas, entradas de proceso, 5 Por qué,...
- Establecer la función de transferencia → diseños de experimentos (DOE)

- Robustecer el sistema → principio de Taguchi⁷

MEJORAR

- Buscar soluciones → brainstorming creativo, Poka Yoke⁸
- Aplicar los principios del Lean → eliminar desperdicios (MUDA = TIMWOODS)
- Elegir solución → matriz coste/impacto,
- Implantar soluciones → Evento Kaizen⁹, PDCA, plan de acción
- Estandarizar nuevo método de trabajo → instrucciones de trabajo, procedimientos,...
- Comunicar y formar a las personas implicadas → plan de formación

CONTROLAR

- Asegurar la sostenibilidad de las mejoras → auditorías de proceso y de comportamiento
- Establecer los Key Process Indicators (KPI)
- Monitorizar los KPI → plan de control, SPC (gráficos de control)
- Evaluar los beneficios → económicos y otros
- Cerrar formalmente el proyecto → celebrarlo
- Establecer el plan de revisión de los resultados (1 año) → comité 6 Sigma
- Evaluar posibilidades de extrapolación de los resultados a otros procesos → plan de acción con responsables y fechas

⁷ La filosofía de **Taguchi** abarca toda la función de producción, desde el diseño hasta la fabricación

⁸ **Poka-yoke** es un término japonés que significa: **Poka**: “error no intencionado, equivocación...” y **Yoke**: “evitar”, es decir, “evitar equivocaciones”.

⁹ **kaizen** significa 'cambio a mejor' o 'mejora' en japonés; es traducido literalmente al español como “mejora continua” o “automejora”

4 CAPÍTULO 4: MENTALIDAD Y COMPORTAMIENTO

4.1 PSS y LA GESTION DEL CAMBIO

En esta parte del documento se detallarán dos técnicas de gestión al cambio que han sido aplicadas en Bayer para llevar adelante el proyecto de PSS; estas son: La casa del cambio y ADKAR.

Inicialmente, como fue planteado el cambio no se consiguieron muchos fanáticos del cambio, sino, más bien, estuvieron los “obligados” al cambio, es decir, aquellos quienes tuvieron que aceptar la propuesta tal cual les fue planteada sin posibilidad de refutación.

Cuando en una propuesta de cambio no se logra comprender el “por qué” de dicho cambio y se intenta imponer algo nuevo de todas formas, seguramente no se consigan los resultados esperados y la credibilidad y consecución del proyecto no será la esperada.

¿Por qué la mayoría de las iniciativas de gestión de cambios fallan? O, respondiendo a la pregunta inicial del documento, ¿Por qué cambiar si se está bien? En muchas oportunidades, se piensa que son los otros que deben cambiar, cuando en realidad, el cambio primero, nace en uno mismo. Esto le ocurre muy a menudo a los líderes, cuando consideran que sus equipos de trabajo no se adaptan a las tendencias o cambios propuestos, pero en realidad es el propio líder que aún no internalizó el cambio. Cuando una iniciativa de cambio viene impuesta por equipos de dirección global o propio de una filial, se está evidenciando la necesidad de generar algún cambio. Motiva la petición, algún requerimiento global, algún cambio regulatorio o propiamente un cambio en pos de una mejora.

Frases como "cambio de mentalidad", "cambio de mentalidad de las personas" o "actitudes cambiantes", a menudo indican una tendencia hacia el cambio impuesto, e implica fuertemente que la organización cree que su gente tiene

actualmente una mentalidad "equivocada". En consecuencia, esto nunca es así. El hecho, es que a nadie le gusta ser cambiado, incluso si el cambio es beneficioso.

Las claves de la implementación exitosa del cambio es la alineación organizacional. El elemento más crítico en cualquier iniciativa de gestión del cambio es su traducción a la realidad. La única medida verdadera del éxito está en su ejecución. Y uno de los determinantes clave de la implementación exitosa del cambio es la alineación organizacional. Por tal razón, en este documento, se podrá visualizar las razones por las cuales un cambio impuesto no conduce a buenos resultados.

Este capítulo se centra en uno de los principales objetivos de este trabajo, dado que fue el cuadrante más difícil de conseguir y es el que más tiempo ha tomado en estabilizarse. Durante todo este capítulo se focalizará sobre los conceptos de gestión del cambio y se pondrá foco en las diferentes técnicas aplicadas para conseguir una adaptación correcta del cambio.

El primer encuentro con un especialista del cambio fue el momento clave para que todos los managers de las diferentes áreas pudieran tomar conciencia de que el cambio ya estaba surgiendo.

De aquí surge la introducción de la primera teoría del cambio presentada, llamada “*la casa del cambio*” la cual se describirá a continuación:

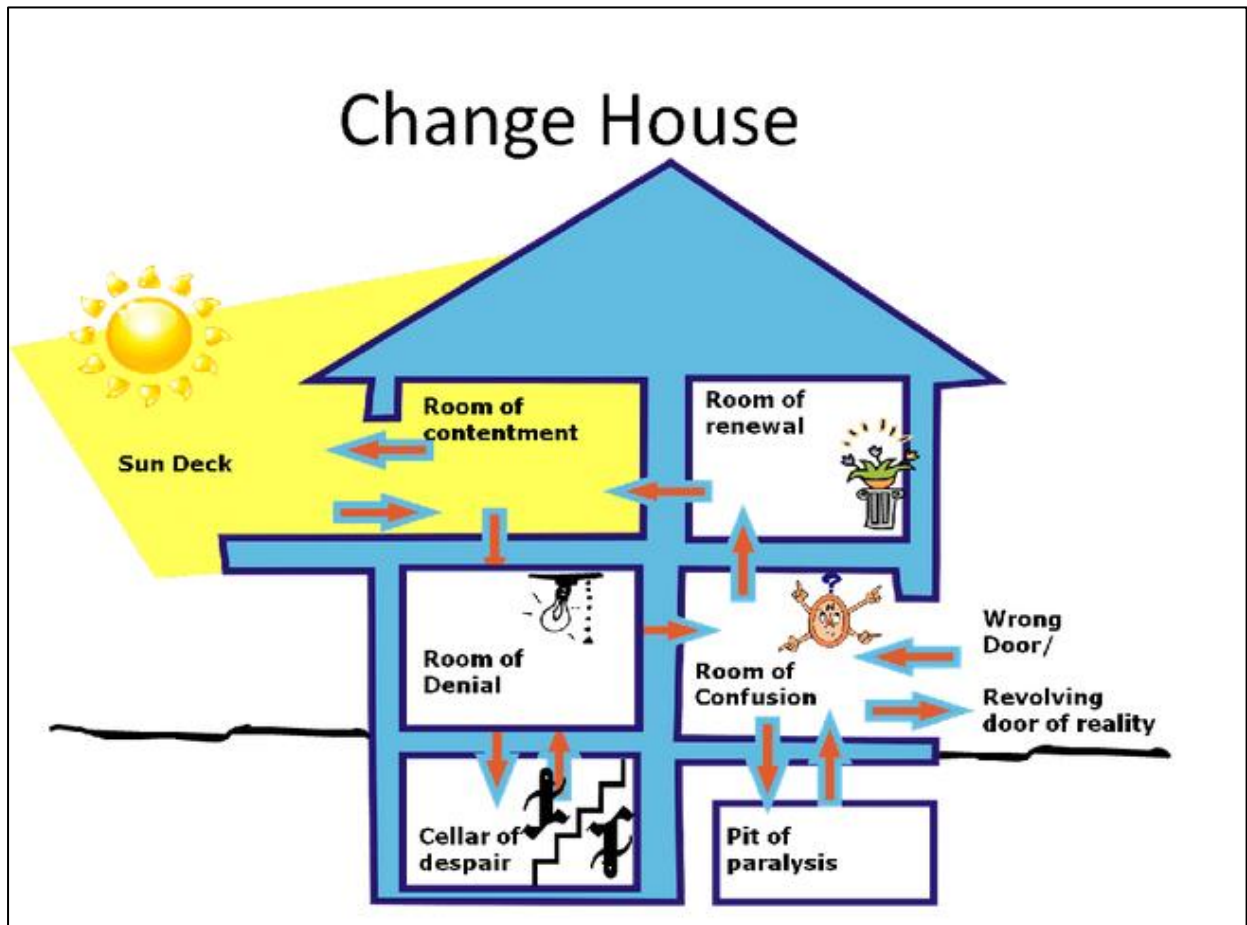


Ilustración 2 La casa del cambio

“The Change House”¹⁰ es un modelo popular que utiliza la metáfora de una casa con cuatro habitaciones desarrollada por primera vez en la década de 1970 por Claes Janssen.

Dentro de esta casa encontramos distintas habitaciones o sitios en donde una persona o grupo de personas se puede ubicar de acuerdo a su visión del cambio. Estos cuartos son:

Sala de confort : *Room of Contentment*: la situación actual se siente lo suficientemente bien así como es. Autocontrol relajado y sin mayor esfuerzo. La atención se centró en el aquí y ahora, sin autorreflexión marcada. »Estoy

¹⁰ <https://rapidbi.com/change-house-model/>

bien, estás bien«. Sentirse "promedio". Estamos bien con lo que tenemos ¿Para qué cambiar? La gente puede quedar atrapada en esta situación y salir al "sun deck" , es decir, ver que está pasando en el afuera, pero no verse afectado y volver a entrar sin mayores problemas.

De repente, ocurre cierto evento que altera nuestro ecosistema y pasamos a **la Sala de Negacion: *Room of Denial*** : Autodisciplina con enfoque en completar una determinada tarea o defender un determinado patrón o status quo. Sin sentimientos claros. Estoy en control pero tenso. El aquí y ahora (si se experimenta) se siente vacío y mecánico. Irritación.

Cuando se acepta la necesidad de del cambio, se ingresa a la **Sala de Confusión: "*Room of Confusion*"** . En esta fase, las emociones como el miedo, la ira y el conflicto (interno) toman el control. La situación es nueva para nosotros y no sabemos cómo reaccionar. Algo está o se siente mal aquí y ahora, pero no sé qué, o qué hacer para corregir las cosas. Tendencia, autoconciencia negativa con sentimientos de inferioridad y dudas; »Egocéntrico«. Caos.

Se requiere dedicación y compromiso para pasar a la siguiente fase. Los riesgos en esta fase, son analizar en exceso la situación actual y los posibles resultados en The Paralysis Pit, o simplemente renunciar por la Wrong Direction Door.

Cuando todo se une, estamos en la **Sala de renovación "*Room of renewal*"** . Nos decidimos, elaboramos un nuevo enfoque y estamos listos para asumir el desafío. Sabemos cómo lidiar con la nueva amenaza. Pero el viaje no termina aquí, debemos prepararnos para otro paseo por la casa. No sabemos qué pasa después. Sentimientos libremente expresados. Intensa experiencia del aquí y el ahora, con autorreflexión: participo y observo que estoy participando. Fuertes sentimientos de comunidad. Auto confianza. Energía.

Pasaje de reflexión

Cuando se le preguntó al equipo de liderazgo ¿En qué lugar de la casa se identificaban o se sentían que estaban? Aleatoriamente, todos reconocieron que estaban en sala de confusión: Se sabía que se venía un cambio pero no se encontraban del todo listos para incorporarlo. Les era más fácil volver a la etapa de confort donde las cosas salían bien y no había necesidad de cambiarlas.

Era la primera vez que veían este tipo de teorías relacionadas al cambio. Indirectamente, los hacían sentir que eran unos negadores del cambio, pero por otro lado, reconocieron que las directivas globales difícilmente podrían cambiarlas.

La directora de planta, intentaba hacerles ver que el impacto en vuestro día a día no se iba a notar y que esta iniciativa global era para mejorar la performance de planta. ¿Mejorar la performance?,...” si nuestros indicadores, de nivel de servicios, desvíos, rechazos, etc., son de los mejores del ranking a nivel global...”, ¿Es realmente para mejorar o es para mejorar el control que tenían sobre la gestión actual?

¿Por qué un especialista, venía a hablar de cambio? De aquí surgieron dos reflexiones para responder a estos interrogantes, o bien, el cambio iba a ser muy grande o porque la trayectoria indica que la planta Pilar era considerada como “negadora del cambio”. Las dos respuestas eran correctas.

Todo el equipo de liderazgo, finalmente aceptó que algo grande iba a suceder y optaron por tomar el riesgo de aceptar lo desconocido.

Con estos pensamientos respecto del cambio, es que se responden a muchas de las preguntas planteadas al inicio del informe. Si se hubiera planteado el cambio de manera más efectiva invitando a todo el personal a conocer la propuesta, entender su finalidad y su porqué, seguramente los resultados

iniciales hubieran sido mejores y hubieran captado la atención de más seguidores sin tener que pasar por momentos de crisis durante la implementación.

Como el cambio fue planteado de manera unánime y sin invitación al cuestionamiento, muchos de los colaboradores no se sintieron cómodos con la forma y metodología por lo cual fueron estos los negadores del cambio.

Respecto a los negadores del cambio, se tomó más tiempo en indagar las razones por las cuales no aceptarían o no se sumarían al cambio y se optó por seguir trabajando con ellos conceptualmente en la gestión del cambio. Se volvieron a sentar las bases sobre la gestión presente para poder visualizar el futuro de manera más clara.

Se trabajó en paralelo con la intención de sumarlos luego al equipo que ya estaba subido en el proyecto. La intención, fue tener un solo equipo que tuviera el foco puesto en el proyecto para evitar tener que volver hacia atrás. Se temía que avanzando junto con los saboteadores del cambio, estos pudieran contagiar al resto y volver hacia atrás con todo el progreso realizado.

Modelo ADKAR

Como segundo modelo implícito en toda la gestión del proyecto, fue la presentación del modelo **ADKAR**. Este enfoque, también fue presentado por un especialista del cambio a los tres meses de presentada “la casa del cambio”.

La intención de los managers globales del proyecto, era, ver cuán arraigado estaba el cambio en el personal y bajar a tierra algo más focalizado en acciones.

Este enfoque, fue presentado en un marco de apertura y concientización, ya que era la etapa final antes del lanzamiento de los primeros entrenamientos al resto de los colaboradores.

El modelo ADKAR ofrece un marco y un enfoque para gestionar el proceso de cambio individual.

¿Qué es el modelo ADKAR?

El modelo ADKAR es un modelo de gestión del cambio orientado a objetivos para guiar el cambio individual y organizacional.

Creado por el fundador de Prosci, Jeff Hiatt, ADKAR (**Prosci Jeff Hiatt, 1999**) es un acrónimo que representa los cinco resultados que un individuo debe alcanzar para que el cambio tenga éxito: la conciencia, el deseo, el conocimiento, la capacidad, reforzamiento.

Cuando se aplica al cambio organizativo, este modelo permite a los líderes y los equipos de gestión de cambios para centran sus actividades en lo que va a impulsar el cambio individual y, por tanto, lograr resultados organizativos.

ADKAR, proporciona objetivos y resultados claros para las actividades de gestión del cambio. También proporciona un marco de hacerlo simple y fácil para todo el mundo en la organización a pensar en el cambio.

Los empleados, directivos y altos dirigentes por igual pueden utilizar todas las fases de ADKAR para describir y discutir los cambios juntos.

ADKAR esboza el viaje exitoso del individuo a través del cambio. Cada paso del modelo también se ajusta de forma natural en las actividades típicas asociadas con la gestión del cambio.

Los objetivos y resultados definidos por el sistema son secuenciales y acumulativos, que deben ser alcanzados con el fin para el cambio eficaz y sostenible a tener lugar. (Ver anexo #3)

Enfoque de la gestión del cambio

La gestión del cambio considera tanto los aspectos organizativos como los individuales del cambio.

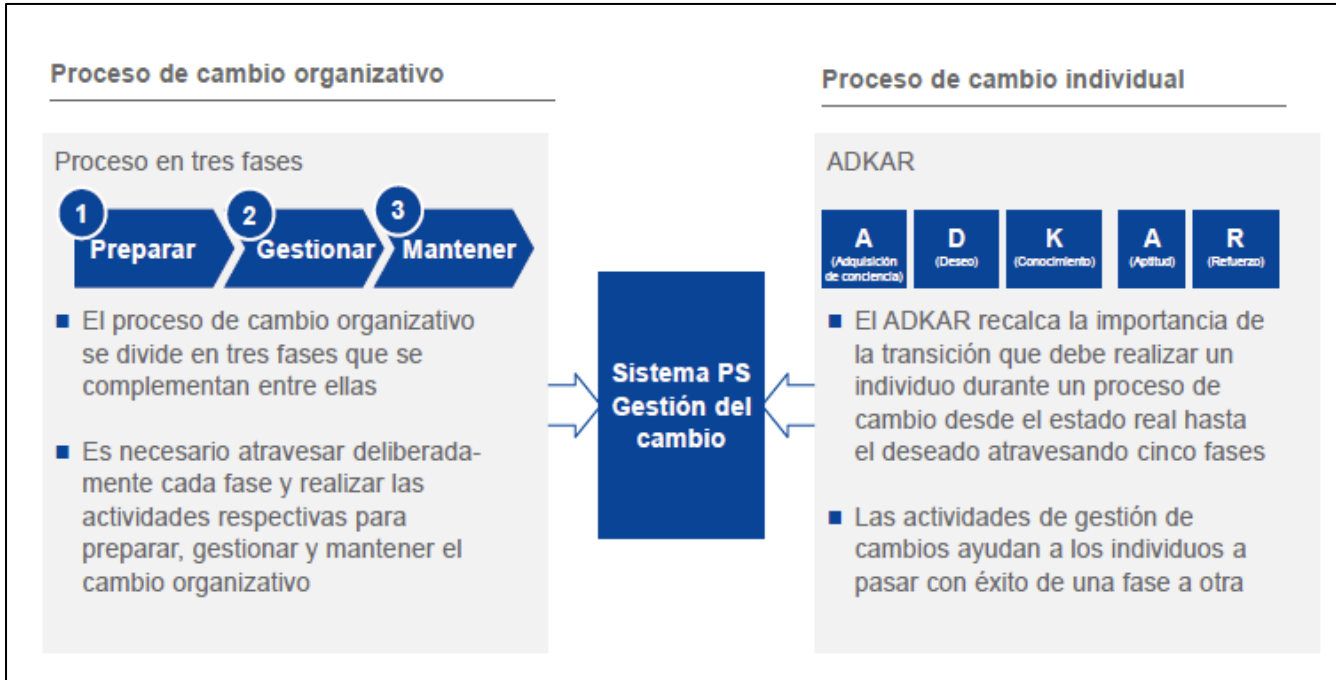


Figura 8 PSS Handbook – Modelo ADKAR

Los procesos de cambio organizativo tienen que prepararse, gestionarse y mantenerse cuidadosamente. *Proceso en tres fases:*

Fase	1 Preparar	2 Gestionar	3 Mantener
Actividades	<p>Preparación del proceso de cambio a nivel organizativo y personal</p> <ul style="list-style-type: none"> Entender la situación general (qué va a cambiar, cuándo y por qué) Definir los cambios requeridos Identificar los grupos afectados Ser consciente de las reticencias procedentes de los grupos afectados Planificar y secuenciar las actividades de manera apropiada 	<p>Las actividades de gestión del cambio y los directivos tendrán que involucrar a las partes afectadas</p> <ul style="list-style-type: none"> Seguir un calendario y un concepto Asegurar los ejemplos de conducta y el apoyo de la gerencia Realizar actividades que impliquen a los directivos y empleados afectados Responder a preguntas clave para cada grupo de partes implicadas y tomar en serio las reticencias existentes 	<p>Recordárselo constantemente / mantener la concienciación para asegurar la sostenibilidad del cambio en el tiempo</p> <ul style="list-style-type: none"> Escuchar a los grupos de implicados afectados y recopilar sus comentarios Hacer un seguimiento de las actividades de gestión del cambio Medir si se está produciendo realmente el cambio Identificar discrepancias y desarrollar respuestas apropiadas

Figura 9 PSS Handbook – Fases del cambio

5 CAPÍTULO 5: CRÍTICAS Y SOLUCIONES AL SISTEMA

En este capítulo, se reflejan algunas de las críticas que se han podido recolectar a lo largo de este año y medio de uso del sistema. Muchas de ellas, aún no fueron presentadas al comité global y otras se han presentado arrojando en la mayoría de los casos resultados favorables para los colaboradores.

Maturity Assesment

Al año de la implementación de PSS, han venido responsables globales a realizar un “maturiry assesment” (evaluación de madurez).

The screenshot shows the 'Product Supply System' interface with the tagline 'Simply the way we work'. Below this is a section titled 'Maturity Assessment Questionnaire'. At the top, there is a dropdown menu labeled 'Please select the workstream' with 'Supply Chain' selected. Below the dropdown are four tabs: 'Contract', 'Questionnaire', 'Notes per PSS Element', and 'Action Plan'. Underneath the tabs is a list of workstreams: 'Production', 'Maintenance', 'Supply Chain', and 'Quality'. The 'Supply Chain' workstream is highlighted in green and has two sub-tabs: 'Report' and 'Sign-Off Document'. At the bottom left, there is an 'Instructions' button, and at the bottom right, the word 'RESTRICTED' is displayed in large, bold, orange letters.

Figura 10 PSS Handbook – Maturity Assesment

Cuando inicialmente se lanzó el sistema, responsables del equipo de PSS, habían realizado un extenso cuestionario, para saber cuál era el grado de madurez que tenía cada sector. Este cuestionario incluía preguntas de procesos, estándares, métricas, capacitaciones al personal, etc.

En base a las respuestas emitidas por los responsables de área, se le asignaba una nota. Esta nota marcaría el resultado inicial o grado de madurez que el sistema PSS requiere para su funcionamiento.

Lógicamente, muchas de las preguntas no tenían respuestas porque estaban implícitas con el desarrollo del programa. (Ver anexo #4 sobre el cuestionario para el área de Supply Chain)

Cada pregunta podría ser calificada de acuerdo a los siguientes conceptos.

- (1) Started – Recién empezados. Nuevo para el área.
- (2) Developing – En desarrollo. El sector presenta algunas herramientas y conocimientos las cuales están iniciadas o en están en proceso.
- (3) Mature – Maduro. El sector cuenta con procesos claros, herramientas consistentes.
- (4) Embedded – Integrado. Los sistemas fluyen. El personal tiene roles y responsabilidades claras y trabaja de acuerdo a estándares.

Las preguntas estaban relacionadas con algunos de los cuatro cuadrantes que se explicaron al inicio del documento. Y, el responsable local de PSS, deberá poner comentarios que justifiquen la nota asignada a cada pregunta.

La respuestas deberían tener un sustento basado en documentos los cuales pudieran justificar la calificación. Los manuales y estandarizaciones fueron los principales métodos observados por los cuales una nota podría ser considerada como buena o mala ya que todo en PSS debe estar documentado.

En este gráfico, por ejemplo, se muestra cual fue el grado de madurez del equipo de Supply Chain al inicio del programa.

		Current score	12-month target	1 Started 2 Developing 3 Mature 4 Embedded			
Elements	Mandatory Categories & Items	Scores		Comments			
Standards	Production Planning	0.0	2.0				
	Demand Planning	0.0	3.0				
	Stockholding Policy	0.0	2.0				
	Change Management	0.0	3.0				
OE Methods & Tools	Value Stream Mapping	0.0	2.5				
	(A3) Systematic Problem Solving	0.0	2.3				
	MUDA (Waste Reduction)	0.0	2.0				
	Standard Work	0.0	2.0				
	5S	0.0	3.0				
Mindset & Behavior	Leadership	0.0	2.6				
	Failure culture	0.0	3.0	3.5			
	Gemba (Shop-Floor Visits)	0.0	2.3				
	Qualification concept	0.0	3.0				
	Communities	0.0	3.0				
Performance Culture	KPI Dashboard	0.0	3.7				
	Performance Dialogues	0.0	3.5				

Figura 11 PSS Handbook – Maturity Assessment

El promedio de todas las preguntas vinculadas a un comportamiento darán el resultado final de madurez de dicha área.

Como resultado del Maturity Assessment se logró un muy buen resultado a lo largo del primer año. Los resultados individuales de cada área han mostrado en todos los casos síntomas de mejora respecto al resultado inicial.

	Production	Maintenance	SCM	Quality	Total
Standards	2.0	2.0	2.5	2.0	
OE Methods & Tools	1.7	1.3	1.6	1.9	
Mindset & Behavior	2.3	2.2	1.9	2.9	
Performance Culture	1.4	1.2	1.5	1.1	

Figura 12 PSS Handbook – Maturity Assessment

Las barras de colores muestran cual era el resultado de la encuesta a principios del programa y la barra vertical muestra el resultado del último cuestionario.

CRÍTICAS

Cuando se presentó el cuestionario a los responsables de área incluida la dirección, no había un claro entendimiento del porqué de semejante complejidad. Era un cuestionario de casi 20 páginas por sector y muchas de estas preguntas no tenían ninguna incidencia en el normal funcionamiento de la planta Pilar. Muchas de las preguntas eran sobre casos, en donde en otros sitios de la compañía se utilizaban tales procesos, métricas o comportamientos y que para nuestra planta no eran para nada aplicables.

Por tal razón, la sugerencia fue, no replicar un mismo cuestionario de manera uniforme, sino que al realizarlo consideren el sitio en el cual se ejecutará el sistema. Esta sugerencia fue tomada como válida y en respuesta a esto, cuando se volvió a realizar el cuestionario del maturity Assesstment un año más tarde, aquellas preguntas que habían sido criticadas por no corresponder a la plana de Pilar no fueron consideradas. El cuestionario bajó a 14 páginas.

La nota final alcanzada por el Sitio Pilar fue **2,8**, arrancado en los inicios con **1,8**. El resultado fue realmente excelente y ha sido reconocido por los responsables globales. Por decisión de la dirección no se festejó el logro obtenido en la planta y esta ha sido una crítica muy grande en las encuestas de satisfacción de sitios.

El esfuerzo había sido demasiado arduo, mucho compromiso del personal y muchas exigencias por la obtención de buenos resultados.

Desde recursos humanos han sugerido al director de planta reconocer logros, festejar gestiones adquiridas y apoyarse en los valores que la compañía promueve para reconocer el esfuerzo realizado por los empleados.

¿TODOS A BORDO?

Otra de las críticas al sistema PSS, fue, que solo se ha implementado a niveles de planta. En muchas ocasiones, la falta de cumplimiento de algún

indicador se debe a la gestión de áreas centrales, como ser: compras, comercio exterior, recursos humanos o finanzas.

Estas áreas, no llevan los mismos lineamientos que una planta, no tienen diálogos de performance ni tampoco un plan de acción que cumplir al igual que los fijados por PSS.

Por ejemplo, cuando en el diálogo de Supply Chain, se muestra el indicador de la performance de ingresos de materias primas o se muestra la cantidad de re-planificaciones que hubo en las líneas por la falta de alguna de estas; no se tiene ahí mismo una rápida respuesta del sector involucrado, en este caso, compras. Sería útil la presencia de algún representante de dicho sector, para poder determinar la causa raíz de dicho faltante.

Es el área de Supply Chain, quien debe poner una acción en su tablero... " Preguntar a compras por el atraso del Fumarato ferroso"... deadline "7 días desde la fecha del dialogo" y luego nuevamente es el supply chain, quien debe identificar las causas raíces de ese atraso. En conclusión, la falta de respuesta de otro sector, recae siempre en planta.

Otro ejemplo: Dialogo de elaboración, en nivel 2, Acción: "cambiar punzones de comprimidora", deadline, 30 días de tomada la acción. Nuevamente el responsable de dar respuesta es Compras.

Dialogo nivel 3, "Revisar con recursos humanos la extensión de horas extras del personal de empaque" .

PRIMERA MEJORA

Involucrar a las áreas centrales hubiera sido importante para el desarrollo de esta herramienta. Muchas de las acciones tomadas dependen de terceros que no presencian los diálogos ni tampoco están enterados de los tiempos de planta.

PSS, solo se implementó en las plantas y las áreas centrales no participaron durante su implementación. Las sinergias y trabajo en conjunto con las áreas centrales son muy importantes para lograr el involucramiento de todos los sectores.

Solución: Invitar a compras, comercio exterior, finanzas y recursos humanos, al menos una vez al mes para la revisión de acciones cuya responsabilidad los involucra. Esto ayudará a los sectores de planta a tener una rápida respuesta de cumplimiento de las acciones que de lo contrario quedarán en un sin fin de emails.

Estos sectores deberían poder participar de los diálogos y replicar el tablero de acciones en sus respectivas áreas. En consecuencia, serían los dos los responsables de soluciones algún tema en común.

Se debería analizar que herramienta de comunicación sería la más eficaz para hacer compartido el plan de acciones de cada dialogo. Es decir, como vincular planta y oficinas centrales de manera robusta y simple. Actualmente cada sector funciona como un silo aislado.

FORMATO DE LOS TABLEROS

La totalidad de los tableros de PSS son manuales. Cada indicador o acción es completada considerando bajadas del sistema SAP, más alguna vinculación con tablas de Excel para luego imprimir y poner dicho "papel" en los tableros.

Una de las críticas de quienes realizan esta actividad, en algunos casos, diariamente, en otros dos veces por semana; es la cantidad de tiempo que se necesita para mantener actualizado los tableros ya que nada es automático. Todo se debe actualizar con información diaria para mantener al día los tableros. Además, se insume y se descarta mucho papel y tinta color.

Otra de las exigencias del sistema, es que los indicadores se muestren en colores para tener una rápida visual de cómo viene performando dicho sector.

Esto, ha generado un incremento considerable de compra de cartuchos de impresora a color.

Como mejoras, algunos sectores, como producción, han implementado el uso de pizarras lavables y con marcador van actualizando la información diariamente. Esto, no evita la búsqueda de información, sino que reduce el uso del papel.

La crítica más contundente fue la complejidad en la actualización diaria. Vale decir, el rol de quien debe actualizar las pizarras no existía antes, por ende, esta tarea se le agrega a las responsabilidades que tiene dicho colaborador. PSS, no tuvo nunca la intención de introducir nuevo personal a los equipos. Como conclusión, hay una sobre carga de trabajo que mandatoriamente se debe realizar.

Una alternativa de mejora, será el uso de tecnología y poner pantallas eléctricas que permitan mostrar aleatoriamente la información de cada indicador y de esta manera se evitaría el tiempo de estar imprimiendo y actualizando diariamente la información ya el mismo sistema podría tomar la información del sistema y realizar el trabajo de manera automática.

CANTIDAD DE DIALOGOS

Aún se sigue discutiendo sobre la necesidad de juntarse todos los días para intercambiar información de un recurso o línea. También se cuestiona, ¿Por qué?, por ejemplo, supply chain o calidad, que reportan indicadores mensuales, deben ir actualizando semanalmente como va cumpliendo dicho indicador. ¿Se puede actuar sobre un mal desempeño de manera semanal? La respuesta seguramente sea afirmativa. Se puede atacar una mala performance y buscar acciones para mitigar un mal o posible mal resultado del indicador si se toman las acciones pertinentes de manera rápida y asertiva.

También se dice que PSS, debería eliminar aquellas reuniones multisectoriales, como la que se llevan adelante todas las semanas entre producción, calidad y planificación en donde se revisan los planes de producción semanales.

PSS todavía no pudo encontrar la forma de reemplazar esta reunión a pesar de que se dialogan sobre los mismos temas. Por lo tanto, a las juntadas de nivel 2, también se suma este encuentro semanal.

La mejora en este caso, sería eliminar al menos una de las dos reuniones, pudiendo ser un diálogo semanal o la PQP (planificación, calidad y producción).

Si aún después de un año esto no se ha logrado, ¿Será porque no se puede? O ¿Porque durante el nivel 2 aún no ha logrado cubrir las expectativas de los involucrados?. Una de las opciones sería evaluar que temas se ven en cada uno de los encuentros para luego poder tomar la decisión.

DIALOGOS DE DESEMPEÑO

La cascada de reuniones se ha fijado como un estándar global y se deberá respetar este lineamiento. Los manuales de PSS muestran una cadencia estándar para la ejecución de los diálogos. La práctica diaria ha llevado a que la duración se haya modificado respecto del manual.

Para el caso de nivel4, la realidad fue que en 30-40 minutos no se llegaba a revisar todos los temas del mes y por eso se ha extendido a una hora u hora y media. Incluso, se ha reemplazado y se ha propuesto de manera favorable hacerlo mensual en vez de semanal.

Los diálogos de nivel 3, se han vuelto más expeditivos que al comienzo en donde se han llegado a extender hasta una hora.

Toda esta dinámica de diálogos de performance, ha generado un importante cambio de paradigmas para la planta. En el pasado, los sectores operativos, operaban, los mandos medios lideraban y las gerencias se encontraban una vez por semana para conversar de temas de gestión.

Con la llegada de PSS, cada colaborador tiene el rol de participar en estos diálogos y de poder aportar o no desde su lugar.

Las agendas de los gerentes de área cambiaron desde el momento en el que los martes y jueves, a las 9:40hs tiene dialogo intersectorial de empaque, a las 10:15hs tienen dialogo intersectorial de elaboración y a las 11:00hs participan del nivel3.

El coordinador de Empaque, deberá estar todas mañanas participando de los diálogos de nivel 1 de cada línea. Es decir, arrancará a las 6:30hs en línea de tubos1, 7:05hs en tubos2, 7:40hs en tubos 3, a las 9:00 Blister1, 9:35 Blistera 2, 10:05 blistera 3. En conclusión, tendrá todas sus mañanas ocupadas.

Esta rutina, le pasará a los coordinadores de elaboración. Deberán rotar por las 2 comprimidoras, 3 tableteadoras, y las 2 granuladoras a fin de cada dialogo.

Respondiendo a una de las preguntas iniciales del documento respecto del tiempo, se define que la distribución del tiempo, ha cambiado. La presencia de un coordinador en estos diálogos es importante para garantizar la sustentabilidad del proyecto. De lo contrario, un operario de línea que nota que su coordinador empieza a ausentarse, será motivo de duda y de perdida de conducta que hará que esos diálogos empiecen a perder efecto y confiabilidad.

Vuelve a surgir como mejora, la necesidad de analizar la cantidad de diálogos semanales. Este proyecto ha generado que las agendas de los líderes se vean muy cargadas de tareas y ya no quedan pocos lugares para otro tipo de encuentros.

La sugerencia de reducir los diálogos de nivel 2 y 3 a una vez por semana ha sido rechazados desde global.

6 CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES

El cambio ya fue realizado e internalizado en la planta .PSS, está funcionando en los distintos niveles de la organización y están quienes se sumaron en la primera ola y aquellos que sienten que todo este proceso fue en vano. Están los adversos al cambio y los que lo aceptaron porque no hay otra alternativa.

Los diálogos se vienen haciendo, las escalaciones de temas a las diferentes gerencias se toman con cierto compromiso y los resultados se visualizarán tarde o temprano en cada dialogo.

¿Se podría haber seguido trabajando de la misma forma que un año y medio atrás? ¿Era necesario modificar las estructuras de trabajo y permitir que un operario o líder, disponga de su tiempo productivo para participar diariamente en diálogos? ¿Se ha ejecutado correctamente la gestión del cambio? ¿Porque no todos se sumaron al cambio?

Estas y muchas otras preguntas aún no tienen respuesta y podría decirse que desde la dirección se ha empujado para que el flujo del programa se ejecute tal cual lo planeado. Evidentemente aún queda mucho por hacer, porque, tal cual vimos en la teoría de gestión del cambio, si dicha gestión no ha logrado captar la atención y ejecución dentro de todo el plantel, será porque consecuentemente, algo no se ha realizado de la manera correcta.

También, se debería analizar la gestión de liderazgo, dado, que aún después de un año, muchos consideran que la bajada de línea de dirección no fue la acertada, puesto que consideran que PSS sigue siendo una traba y una carga de trabajo adicional, que no se ha compensado ni económica ni con nuevos ayudantes o colaboradores ¿Es fácil interpretar a los adversos al cambio? ¿Que se ha hecho con ellos?

Desde una perspectiva objetiva, los diálogos han ayudado mucho a que los temas sean escalados rápidamente hacia los responsables. Esto mejoró la resolución de conflictos y directamente a la performance de la planta. De esta

manera, aquellos que no confiaban en PSS, empiezan a creer que un problema identificado en el tablero empieza a tener respuesta. Así, se empiezan a ganar a los adversos al cambio, es decir, con resultados.

Es válido y real, que PSS ha consumido gran parte del día de muchos colaboradores. Esto es irreversible y para muchos líderes las mañanas son para PSS. En los niveles 3, se toma presentismo e incluso, se han impreso huellas en el piso rodeando el tablero para que incluso sea más visible cuando alguien se ausenta.

Otra gran ventaja, es el aspecto visual que ha permitido identificar fácilmente que está funcionando bien y que viene en una tendencia negativa. Rápidamente podremos visualizar los rojos y verdes en todos los tableros y saber cómo está esa línea o recurso. Esto es muy valioso a la hora de reconocer los logros de un sector cuando los gráficos de tendencias muestran muchos verdes.

Otra realidad, fue, cuando han venido los globales a realizar el maturity assesment en donde prácticamente todas las gerencias acomodaron sus tableros, carpetas e indicadores para que luzcan completos antes de la visita. Se supone que esto no debería ser así, pero pasa, dado que las actualizaciones diarias, no siempre se cumplen tal cual lo planeado. Volvemos entonces al tema del tiempo, al liderazgo y al de las responsabilidades.

En un proveedor muy importante de la compañía, también se lleva adelante un proceso muy similar al de Bayer con un tablero en el sector productivo. Hace cerca de tres años que ya lo han implementado y está funcionando muy bien . Ellos, solo hacen un dialogo al día con cada líder de línea, más los responsables de calidad, planificación y dirección. Además de tener una pizarra con marcador, alado, tienen una pantalla de led que muestra las tendencias. Cuando se intentó organizar algo parecido en Bayer, dijeron que aún debemos seguir en papel hasta acomodar el comportamiento de la gente.

Para concluir, las fases del proyecto se han ejecutado en tiempo y forma; respetando la agenda prevista por los desarrolladores globales. Cada proceso se inició con sus respectivas capacitaciones y manuales de procedimiento. De esta forma se cumple el objetivo planteado como interrogante, ya que a pesar de los contratiempos que tuvo la implementación del sistema, el mismo ha sido implementado en el sitio. La fase inicial ha tomado más tiempo del previsto, pero luego, cuando se reforzó el concepto de gestión del cambio se pudo recuperar el tiempo perdido.

Como segundo punto, esta implementación no logró captar la atención de todo el personal en una primera instancia a pesar de la introducción de los conceptos de estandarización de procesos, los cuales traerían mejoras en la forma corriente de trabajo. Parte del rechazo al cambio en el personal, hicieron que estas ventajas no hayan sido visualizadas en un comienzo. Y por consiguiente, el proyecto no captó adeptos en un primer momento. Luego, cuando finalmente se aceptó la mejora y todo pasó a estar documentado, colaborando con la fácil identificación de debilidades y oportunidades en los procesos, se logró que las mejoras propuestas se encauzaran en un bien común. Gracias a estos estándares, fue posible realizar comparaciones entre lo estandarizado y lo pasado y esto, ha permitido introducir las mediciones y comparaciones las cuales generaron más y mejores planes de acción a futuro en pos de obtener mejores resultados.

7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Jose Antonio Perez Fernandez de Velazco (2010) . “Gestión de procesos”. España. Editorial ESIC
- Klaus Doppler Christoph Lauterburg , 1994 , “Change Management – Como configurar el cambio en las empresas”
- Hammer y Champy, 1993. “La reingeniería de empresas”
- BPM & SOA, una sinergia ventajosa”. Disponible en:
<http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2010/mtBPMMySOA>
- <http://blogdelasmarcas.blogspot.com.ar/2007/09/historia-de-bayer.html>
- <http://www.bayer.com.ar/bayer-en-argentina/plantas-de-produccion.html>
- <http://ispatguru.com/standardization-and-the-process-of-standardization/>
- <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/la-estandarizacion-procesos-una-ventaja-competitiva/>
- <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-verdad-sobre-la-gestion-del-cambio>
- Gabriele Jacobs, 2012, “A theoretical framework of organizational change
- Dikova, D., Rao Sahib, P. and van Witteloostuijn, A. (2010), “The effect of acquisition experience, cultural distance and institutional differences on cross-border merger abandonment and completion: evidence from the international service industry in 1981-2001”, Journal of International Business Studies, Vol. 41, pp. 223-245
- Pettigrew, A.M., Woodman, R.W. and Cameron, K.S. (2001), “Studying organizational change and development: challenges for future research”, Academy of Management Journal, Vol. 44 No. 4, pp. 697-713.
- PDF | A theoretical framework of organizational change. Available from: https://www.researchgate.net/publication/256645542_A_theoretical_framework_of_organizational_change [accessed Jun 28 2018].
- John P. Kotter, 1995, El Fracaso Del Cambio
- Eduardo Víctor Alfonso Madan, 2012, Mexico, “ la resistencia al cambio”
- A theoretical framework of organizational change https://www.researchgate.net/publication/256645542_A_theoretical_framework_of_organizational_change [accessed Jun 28 2018].

- BAYER, 2016 Handbook PSS Edition 2016
- <https://www.bcg.com/>
- <https://www.biteck.com.mx/single-post/el-metodo-adkar-y-la-administracion-del-cambio>
- <https://rapidbi.com/change-house-model/>
- <https://www.pdcahome.com>
- PSS Handbook – Ed 2016, La casa del cambio, ADKAR
- <https://metodoss.com/metodologia-pdca-ciclo-shewhart-deming/>
- <http://www.caletec.com/6sigma/metodologia-dmaic-6-sigma/>

8 ANEXOS

Anexo #1 - Formato de diálogos de desempeño

Equipo	Nivel 1 Cambio de turno	Nivel 1 Cambio de turno	Equipo
¿Quién?	Empleados del turno actual y del próximo (funcional)		
¿Dónde?	P.ej., junto a los dashboards visualizados de las líneas de producción 1, 2 ó 3... En la zona de producción (cerca del puesto de trabajo ordinario)		
¿Por cuánto tiempo?	De 10 a 15 minutos (el objetivo es reducir a 5 minutos)		
¿Propósito?	Intercambiar la información más importante que sea esencial para el próximo turno y revisar rendimiento del último turno de manera estructurada		
¿Contenido?	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los datos de rendimiento (seguridad, calidad, suministro, métrica de costes) ¿Qué toca hacer hoy? Lista estandarizada: ¿Qué? ¿Para quién? ¿Por cuánto tiempo? ¿Actividades resultantes? Asegurarse de que se actualicen en el dashboard todos los datos del turno anterior 		

Figura 13 PSS Handbook – Dialogo de Performance

Jefe de planta	Nivel 2	Jefe de departamento
Jefe de equipo	De 20 a 30 min. al día	Jefe de equipo
¿Quién?	Jefe de planta (en rotación), jefe de equipo / jefe de departamento → transfuncional	
¿Dónde?	Junto a los dashboards visualizados	
¿Por cuánto tiempo?	De 20 a 30 minutos	
¿Propósito?	<ul style="list-style-type: none"> Obtener una visión de conjunto (revisión de los últimos dos días, discusión previa de los próximos dos días) Asegurarse de que se pueden obtener todos los objetivos de la producción ¡No se detendrá la producción! (La reunión se hará en paralelo) 	
¿Contenido?	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los datos de rendimiento (seguridad, calidad, suministro, métrica de costes) Asegurarse de que se visualizan y comunican todos los problemas Asignar acciones y tareas para resolver temas de alta prioridad (por ejemplo, acción, responsabilidades, plazos, definidos) 	

Director del sitio	Nivel 3	Jefe de plataforma de la unidad
Jefe de planta	De 20 a 30 min. al día	Jefe de departamento
¿Quién?	Jefe de sitio (en rotación), jefe de planta, jefe de plataforma de la unidad, jefe de departamento → transfuncional	
¿Dónde?	Junto a los dashboards visualizados o en la sala de reuniones visuales	
¿Por cuánto tiempo?	De 20 a 30 minutos	
¿Propósito?	<ul style="list-style-type: none"> Solucionar problemas que requieran una solución inmediata o a corto plazo Apariencia de liderazgo en las líneas de producción 	
¿Contenido?	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los datos de rendimiento (seguridad, calidad, suministro, métrica de costes) Discutir el estado de la producción en cuanto a temas de progreso, recursos, problemas Lista estandarizada: ¿Qué? ¿A cargo de quién? ¿Por cuánto tiempo? ¿Actividades resultantes? Asegurar la implementación correcta y ordinaria de los niveles 1 y 2 	

Jefe de planta	Nivel 4	Jefe de departamento
Jefe de equipo	De 30 a 40 min. por semana	Jefe de equipo
Equipo		Equipo
¿Quién?	Equipo, jefes de equipo, jefe de departamento → funcional	
¿Dónde?	En un lugar definido en el que se pueda colocar un dashboard visualizado (laboratorios de QA / QC, área de mantenimiento, oficina de SCM)	
¿Por cuánto tiempo?	De 30 a 40 minutos	
¿Propósito?	<ul style="list-style-type: none"> Se centrará en concreto en comparar semanalmente el estado nominal y el real del departamento (objetivos, problemas, datos de rendimiento) Derivar medidas de mejora de esa comparación 	
¿Contenido?	<ul style="list-style-type: none"> Revisar los datos de rendimiento (seguridad, calidad, suministro, métrica de costes) Asegurarse de que se visualizan y comunican todos los problemas Lista estandarizada: ¿Qué? ¿A cargo de quién? ¿Por cuánto tiempo? ¿Actividades resultantes? 	

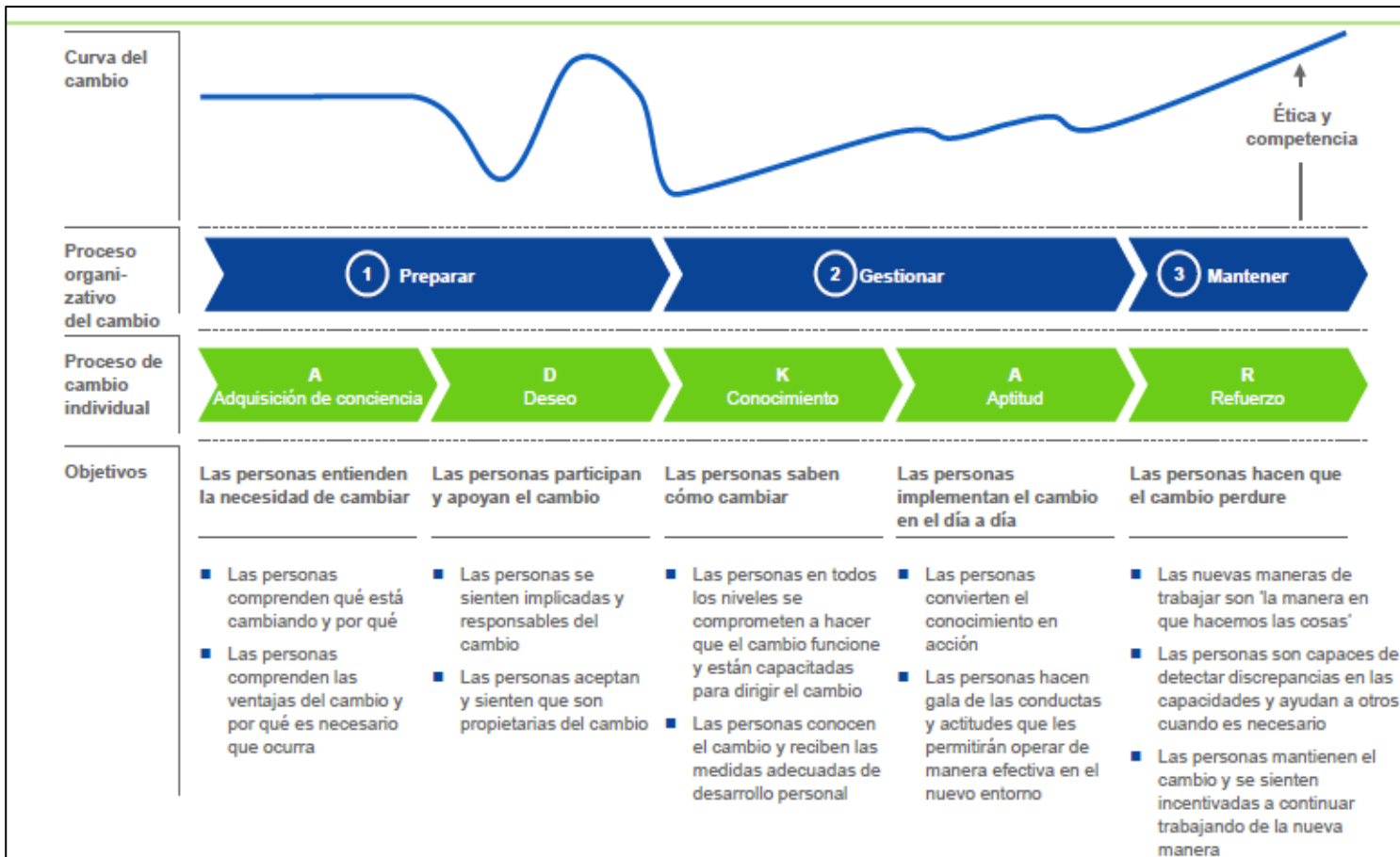
Anexo #2 - ciclo de deming



Figura 14 PSS Handbook – Ciclo de Deming

Anexo # 3 – Modelo ADKAR

	Adquisición de conciencia	Deseo	Conocimiento	Aptitud	Refuerzo
Preguntas clave	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es lo que cambia? ¿Qué pasará si no cambiamos? ¿Qué se espera de mí? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los motivadores personales para apoyar el cambio? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué aptitudes se necesitan durante y después de haber implementado el cambio? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo pueden conseguir los empleados afectados las aptitudes para hacer cosas de la nueva manera? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las recompensas, el reconocimiento, los incentivos (ej., sistemas de feedback)?
Palancas clave	<p>Potenciado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Una comunicación efectiva Disponer de una «explicación convincente del cambio» Un patrocinio efectivo por parte de la gerencia 	<p>Generado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un patrocinio efectivo Coaching a través de los gerentes de línea Opciones y consecuencias claras Alineamiento de programas de incentivos 	<p>Potenciado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> Expectativas claras Coaching uno a uno Formación y programas educativos efectivos Ayudas en el trabajo Asistencia de expertos 	<p>Conseguido gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Una evaluación de aptitudes efectiva Formación efectiva Asistencia de expertos Coaching Procesos de feedback efectivos 	<p>Conseguido gracias a:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vincular el cambio al PMP y la métrica del negocio Feedback Planificación de las acciones de corrección Celebraciones Recompensas y reconocimientos



ANEXO # 4 – CUESTIONARIO SUPPLY CHAIN

Element	Category	Sub-Category	Question	Notes	Rating / Points As-Is	Rating / Points To-Be	Rating (with scaled responses)				
							Started (1)	Developing (2)	Mature (3)	Embedded (4)	
Standards					2,5	N/A					
Local Standards					2,5	N/A					
S	Material Replenishment	Local Standards - Production	Is the material replenishment process standardized?		2		no process or standardization in place	process is adequately standardized but only in focus areas, standards are not being applied/utilized by staff standards are partly documented, only partly visible and are usually not trained on standards are rarely monitored and reviewed	process is adequately standardized, standards are mostly adhered to standards are mostly documented, visible and trained on standards are monitored and reviewed but an ad hoc basis	process is adequately standardized across all areas, standards are fully adhered to standards are thoroughly documented, fully visible and trained on with relevant employees standards are frequently monitored and reviewed Kaizen events take place regularly to further improve standards appropriate tools (e.g. spaghetti diagram) are used to ensure goals and objectives of the standard are met over time	
S	Change-Overs	Local Standards - Production	Is the change-over process standardized?		3		no process or standardization in place	process is adequately standardized but only in focus areas, standards are not being applied/utilized by staff standards are partly documented, only partly visible and are usually not trained on standards are rarely monitored and reviewed	process is adequately standardized, standards are mostly adhered to standards are mostly documented, visible and trained on standards are monitored and reviewed but an ad hoc basis	process is adequately standardized across all areas, standards are fully adhered to standards are thoroughly documented, fully visible and trained on with relevant employees standards are frequently monitored and reviewed Kaizen events take place regularly to further improve standards appropriate tools (e.g. spaghetti diagram) are used to ensure goals and objectives of the standard are met over time	
S	Maintenance Process	Local Standards - Maintenance	Is the Maintenance Process process standardized?		3		no process or standardization in place	process is adequately standardized but only in focus areas, standards are not being applied/utilized by staff standards are partly documented, only partly visible and are usually not trained on standards are rarely monitored and reviewed	process is adequately standardized, standards are mostly adhered to standards are mostly documented, visible and trained on standards are monitored and reviewed but an ad hoc basis	process is adequately standardized across all areas, standards are fully adhered to standards are thoroughly documented, fully visible and trained on with relevant employees standards are frequently monitored and reviewed Kaizen events take place regularly to further improve standards appropriate tools (e.g. spaghetti diagram) are used to ensure goals and objectives of the standard are met over time	

