



GESTIÓN DE PROCESOS

Conscientes de la importancia de contar con más y mejores herramientas para la mejora continua (kaizen), tanto en los sistemas de gestión ISO como en la planificación estratégica y Balanced Scorecard, el Grupo Kaizen ha diseñado un grupo de seminarios orientados a dar un soporte a la Gestión de Procesos uno de los elementos que durante varias décadas se ha destacado como indispensable para una adecuada gestión empresarial.

Los talleres que componen este módulo y que se detallan más abajo, son los siguientes:

Taller 1:

Gestión a través de la Medición (Selección y Definición de Indicadores).

Taller 2:

Herramienta para el Análisis de datos y la Mejora Continua

Taller 3:

Cultura de Servicio Interno (Negociación Cliente-Proveedor Interno)

Taller 4:

Células Autodirigidas (Aplicación del empowerment mediante Equipos Autoadministrados).

El desarrollo de este módulo pretende brindar a las colaboradores de la empresa una serie de herramienta para la definición y análisis de indicadores así como técnicas para la gestión de las interacciones de los procesos culminando con al entrega de esos procesos para que estos sean administrados por ellos mismos.

Este proceso permite a las empresas hacer realidad varios de los principios que plantea tanto ISO 9000 muchos de los cuales son avalados por el Balanced Scorecard:

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.



Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.



Taller No 1

Seminario “Gestión a través de la Medición”

Selección y Definición de Indicadores

Justificación:

Toda organización necesita tener claridad en la forma en como determina, recopila analiza los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia de su sistema de gestión, ya sea a partir de su plan estratégico, o bien de su sistema de calidad y evaluar dónde se puede realizar la mejora continua.

Objetivo del taller:

Conocer una metodología para poder desarrollar un conjunto de indicadores que sea de alta utilidad para la gestión estratégica y operativa de la organización, así como su interpretación y análisis.

Objetivos Específicos para los participantes del Taller

Conocer los principales conceptos para el establecimiento de un sistema de indicadores.

Cómo definir indicadores a partir de objetivos para el logro de la política de Calidad y del plan estratégico de la empresa.

Cómo identificar los procesos claves de la organización que se debe medir.

La utilidad del Mapa de procesos bajo los criterios de las normas ISO 9000.

Cómo definir e implementar el uso de indicadores en los procesos

Cómo analizar, interpretar y mejorar los indicadores

Contenidos:

1 Aspectos generales

- ✓ Porqué se necesitan indicadores
- ✓ Utilidad de los indicadores
- ✓ Tipos de indicadores
- ✓ La Visión y la política de Calidad como insumos a un sistema de indicadores
- ✓ La importancia de contar con Objetivos para definir los indicadores

2 Metodología para el desarrollo de indicadores útiles.

- ✓ Indicadores de los sistemas de gestión
- ✓ Indicadores de Resultado



- ✓ Indicadores de proceso
- ✓ Sistemática para la definición de indicadores
- ✓ Criterios para definir indicadores
- ✓ Tipos de indicadores

3 Seguimiento e interpretación de los indicadores

- ✓ Proceso de formalización de indicadores
- ✓ Establecimiento de metas
- ✓ Utilización de los indicadores para la mejora continua de los procesos
- ✓ Presentación de indicadores (importancia de los semáforos)
- ✓ Introducción a las Herramientas básicas para el Análisis de indicadores.
- ✓ Indicadores y sistemas de compensación

Metodología:

Taller dirigido a un grupo máximo de 20 personas (recomendable 15) responsables del desarrollo de indicadores en sus áreas. Los participantes trabajaran en la definición de sus propios indicadores.

Duración:

Este seminario tiene una duración de 12 horas con descansos de 20 minutos y 1 hora para tomar alimentos.

Resultados:

Como producto final se contará con un conjunto de indicadores de la organización así como herramientas para su determinación, recolección y análisis.



Taller No 2

Herramientas para el análisis de datos y la mejora continua

Objetivo: Capacitar a los participantes en las técnicas estadísticas para el análisis de datos, la mejora continua y dar seguimiento tanto a la estrategia de la empresa.

Contenido:

- 1.- Como recopilar datos:
Hoja Inspección: variables y atributos
- 2.- Estadística descriptiva:
Promedio, Rango, Moda, Mediana, Sigma
- 3.- Como presentar los datos
Gráficas de tendencia, promedio, rangos, sigma
Gráficas de Control: Variables, Atributos
Diagrama de Pareto (Ley 20-80, ABC)
- 4.- Como interpretar los datos
Distribución de Frecuencia, Histograma, Análisis de Capacidad (Cpk), 6 Sigma, Tablas Dinámicas, Límites de Control.
- 5.- Como relacionar los datos
Indices: de Correlación, determinación, Variación
- 6.- Relación indicadores causa-efecto
Diagrama Causa Efecto (Análisis de causa raíz)
Técnica 5 Porqué
- 7.- Probabilidad de ocurrencia de una causa
- 8.- Análisis de procesos:
Flujos, mapas de proceso, Análisis de Modo y Efectos de Falla
- 9.- Análisis de Requerimientos de los Clientes
Despliegue de la Función de Calidad.

Duración: 4 Sesiones de 4 horas cada una.

Adicionalmente, si la empresa cuenta con la información respectiva estamos en la disponibilidad de desarrollar un caso propio a efectos de facilitar la capacitación brindada.



Taller No 3

Propuesta para el seminario: Cultura de Servicio Interno (Negociación Cliente-Proveedor Interno)

1.- OBJETIVO

Siendo el objetivo primordial de toda empresa la satisfacción de las necesidades de sus clientes, es prioritario lograr la satisfacción de sus clientes internos, punto que se alcanza mediante la identificación de clientes y proveedores, la detección de las necesidades actuales y futuras, así como la negociación directa de los indicadores que se definan como elementos de satisfacción.

La negociación de cliente proveedor interno es una de los conceptos sugeridos a implementar en el Premio a la Excelencia.

2.- Objetivos secundarios

- Desarrollar una Cultura Interna de servicio Interno
- Mejoramiento Continuo de los procesos
- Mejorar la comunicación entre departamentos
- Contar con un instrumento objetivo para la evaluación del desempeño grupal e individual
- Mejorar las relaciones interpersonales
- Reforzar el “empowerment” al asignar las negociaciones directamente al grupo de trabajo.

3.- Resultados esperados:

1. Identificación de Clientes y proveedores internos
2. Negociación de parámetros de evaluación
3. Proceso de mejora



4.- Temario

Premisa básica

“Si desea que las cosas funcionen afuera, lo primero que tenemos que lograr, es que funcionen dentro”.

- Importancia del Cliente
- ¿Como negociar con Éxito?
 - Caso 1: Negociando bajo presión
- Modelo de Negociación
 - Caso 2: Biblioteca Legal
- Relación Cliente Proveedor Interno
- Identificación de Procesos, Productos y Clientes internos (Enfoque Procesos y Sistemas, según ISO 9000:2000)
- Determinación de Necesidades supuestas y reales
 - Ronda de Negociación práctica.
- Definición de indicadores

Durante los talleres, se simulará el ejercicio de negociación entre clientes y proveedores internos de la empresa.

5.- Duración: 1 a 2 Sesiones de 4 horas dependiendo de la necesidad de efectuar negociaciones clientes proveedores-internos.



Seminario Taller

“Equipos Autodirigidos”

Objetivo :

Una de las formas nuevas de administrar es el desarrollo de equipos de trabajo en donde estos tomen propia conciencia de la responsabilidad de sus actividades, convirtiéndose en administradores de sus procesos bajo el liderazgo de sus jefaturas. El concepto de Empowerment permite el desarrollo de la delegación de una forma ordenada y exitosa.

Los principales temas que se analizan en este seminario son:

Qué es el “Empowerment” y Cómo operativizarlo

Claves para que el “Empowerment” funcione

Algo de Historia...

Definición de Células Autodirigidas:

Características de las CAD

Base Sicológica para el “Empowerment”

Los Nuevos Roles Gerenciales

Entrega de Responsabilidades

Administración tradicional

Auto Dirección

Dinámica: Diagnóstico de Células

Nuevos papeles en el Liderazgo

La Delegación Exitosa

Barreras al Empowerment

Dinámica: Evaluación de su estilo de Liderazgo

Cómo organizar células auto dirigidas

Reglas para el diseño y transición



Dinámica sobre evaluación sobre células auto dirigidas

Proceso de creación de una célula

Planificación

Organización

Acción y desarrollo

Evaluación y control

Sugerencias de implementación

Ingredientes para un resultado exitoso

Posibles escenarios

Más allá de las células autodirigidas

Duración:

Este seminario tiene una duración de 12 horas el cual se puede brindar en el horario más conveniente para la empresa.

Requisitos generales para todos los talleres:

La empresa organiza lo referente al almuerzo y a los refrigerios a mitad de mañana y tarde.

Se entregará el material didáctico de los contenidos a cada participante.

Un vídeo bean para presentación por computadora.

Preferiblemente salón en línea U para inter actuar con los participantes.

Para un mejor aprovechamiento e intercambio de ideas con los participantes se recomienda no más de 25 personas. Nuestra empresa requiere de al menos 10 días hábiles para que nuestros consultores puedan preparar el material.

4. Forma de pago

- Pago contra cada una de las actividades realizadas en el mes y presentación de factura.
- Los pagos podrán efectuarse por medio de transferencia bancaria a la cuenta No 903 024909 del Banco de San José a nombre de Gilberto Quesada Madriz.

Nota 1: Los montos señalados no incluyen los gastos de traslado y estadía del consultor, así como los gastos correspondientes por instalaciones,



refrigerios, alquiler de equipos y materiales utilizados en el desarrollo de los seminarios de capacitación.

6.- Consultor Responsable

Los atestados del consultor responsable se encuentran en el anexo correspondiente.

7.- Costos de Talleres:

La empresa puede tomar todos los cuatro talleres o bien tomar tan solo uno de ellos, el costo total es de \$3.500,00 incluyendo materiales y certificado de participación para una cantidad máxima de 20 participantes por taller. Para seminarios fuera de Costa Rica, los gastos de traslado, hospedaje y alimentación son por cuenta de la empresa contratante.

Si no se toma la oferta total, el costo de cada taller en forma independiente es el siguiente:

- Taller “Gestión a través de la Medición: \$ 1.180,00
- Taller “Herramientas para el análisis de datos y la Mejora Continua: \$1550,00
- Taller “Gestión de las Interacciones. Negociación Cliente Proveedor-Interno”: \$ 500.00
- Taller: “Células Autodirigidas”. Aplicación del Empowerment a los Equipos Autoadministrados: \$ 1180,00.

No incluye alquiler de salón, refrigerios, alquiler de Equipos (Vídeo bean).

El precio no incluye deducción por impuesto sobre la renta, ventas etc.

El pago se deberá girar a nombre de Gilberto Quesada Madriz, cédula 1 347 665, al finalizar el evento.



CURRICULUM VITAE FACILITADOR

Consultor asignado: Gilberto Quesada Madriz

Datos Personales: Nacionalidad: Costarricense

Formación Académica:

Maestría (in fieri) con énfasis en Mercadeo y Comercio Internacional (ULACIT)

Univ. Madison Wisconsin: Versión 2000 de la Norma 9001

Administración Negocios (ULACIT)

Auditor líder certificado ISO 9000 por QSI

Auditor Líder ISO 9000:2000 por Inteco/Qasna-IRCA

Experiencia Laboral :

Consultor Senior Grupo Kaizen de Abril 2001 a la fecha.

Consultor asociado de la firma JOSÉ LEÑERO Y ASOCIADOS.

Gerente de Materiales (Adquisiciones) en Industria Akron de Costa Rica (Bridgestone-Firestone).

Gerente de Compras en Industria Akron de Costa Rica (Bridgestone-Firestone)

Profesor Colegio Universitario Alajuela (CUNA) y Universidad de Costa Rica (FUDECI) en Adquisiciones.

Gerente de Compras y Control de Inventarios en OLYMPIC FIBERS.

Gerente de Producción en INDICA S.A. (SONNY MUSIC).

Gerente de Crédito en INDICA S.A. (SONNY MUSIC).

Otros :

Afiliado a la American Production and Inventory Control Society (APICS)

Asociado al Balanced Scorecard Collaborative (Dr Kaplan)

Afiliado a la Federación Internacional de Gerentes de Compra y Materiales.

Presidente del Comité 176-Calidad ISO Año 2004

Fiscal INTECO año 2006

Asociado a la American Society for Quality (ASQ-39156-93)

Asesor y miembro evaluador del “Premio a la Excelencia”

Afiliado a la Sociedad Latinoamericana para la Calidad

Principales áreas de habilidad:

Balanced Scorecard (BSC-CMI)

Planificación Estratégica (Visión Misión),

Servicio a Clientes,

ISO 9000:2000

Responsabilidad Social Empresarial

Calidad Total,

Reingeniería,

Células Autodirigidas,

Justo a Tiempo,



Sistema Kanban,
Sistema ORE, (Mejora del “set up”)
Sistema S.O.S., (Plan 5 “S”s
Selección y Desarrollo de Proveedores,
Control Estadístico de Procesos,
Organización por Procesos,
Cultura Interna de Servicio (Negociación Cliente Interno),
Técnicas de Negociación,
Auto Diagnóstico para el Trabajo en Equipo,
Herramientas para la solución de problemas, (DADI, QFD, AMEF.)

Empresas bajo asesoría y/o capacitación desde 1989:

Empresas costarricenses

Privadas (*) :

EARTH, Corporación Pipasa, Productos de Concreto, S.C. Johnson, El Gallito Industrial, Industrias Buenos Aires, Cinta Azul, Hotel Cariari, Corrugados del Guarco, Plásticos Modernos, Portico S.A., FUPROVI, Fundación Costa Rica Canadá, Fast Cargo, Industrias Polyandi, Casa Provedora Phillips, Convertidora Presto, Cimer S.A., VICESA, Industria Nacional de Cemento, Numar S.A., Mercadeo Unido (Unimar) Reckitt & Colman, Conair S.A. Plásticos para la Construcción (PPC), Accesorios Plásticos Centroamericanos (APC), AGROMECA, Industria Nacional de Papel, Ópticas Visión, PROPLAX S.A., Grupo Cail, Sur Química, CITIBANK, SAVA(Fiat), ALUNASA, Credomatic-Banco San José. Irex de Costa Rica, Unimar, Coopeande, Lachner & Sáenz, Corporación MDT, Purdy Motor, Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Álamo Rent a Car (**Año 2005**): Grupo Interbolsa, Coopeservidores, Importadora Monge, Codela, Capris, Sykes, Yanber, Conterex, Atlas Eléctrica, Resintech, Grupo La Nación, Reca Química, Basf, Mafisa, Kimberly Clark, Laboratorios Zepol, Remusa, La Florida, Conlith, Grupo Tical, Agrosuperior, Sur Química.

Gobierno y semi autónomas (*) :

Proveduría Nacional, Tesorería Nacional, Dirección General de Informática (Mecanizada), Proyecto Geotérmico Miravalles, Fabrica Nacional de Licores, Aresep, Banco Central, Banco de Costa Rica, Banco Nacional, Dirección General de Migración, **Año 2005**: Banco Crédito Agrícola de Cartago, Instituto Nacional de Aprendizaje, PIMA-Cenada, Banco Popular, Dirección Informática del INS.

Empresas Hondureñas :

Grupo Numar, Polytubo, Boquitas Fiesta, H.B. Fuller, Escuela Internacional Sampedrana, Eureka, Amanco de Honduras.

Empresas Salvadoreñas :

CAESS (Compañía de Alumbrado Eléctrico San Salvador), CIMER (Levi's Strauss), La Universal (Mercedes Benz), DIDEA (Toyota), Ministerio de Educación, Grupo Amanco, DHL-CORMAR, Grupo Consultor Montalvo, **Año 2005**: Ayssa, Promcampoly, GTZ-ASI.

Empresas Panameñas (*) :

Cable Onda, Caja Seguro Social, Hospital Arnulfo Arias, Universidad de Changuinola, Hospital Rafael Hernández Chiriquí.



Grupo Kaizen, S.A.

Teléfono (506) 294 4728 • kaizen@racsa.co.cr • Apartado 422-2010, San José, Costa Rica

Empresas Guatemaltecas(*):

Confecciones Europa, Fabrica de Productos Tubovinil, Productos Duralita, **(Año 2005):**
Asociación de Gerentes de Guatemala, Universidad de San Carlos, Guatemala.

Empresas Nicaragüenses (*):

Bell South, Cervecería Nicaragüense (Victoria - Toña), Instituto
Nicaragüense de Seguridad Social.

Empresas Ecuatorianas (Año 2005):

Amapec, PacifPetrol, Viajes Internos Privados, Petro Bell..

México(Año 2005):

Universidad Autónoma San Luis Potosí, México

Expositor de Seminarios en:

Costa Rica, Panamá, Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, México, Ecuador

(* Algunos de los proyectos atendidos como consultor asociado (free lance) en José Leñero
& Asociados