Módulo 6: Integración de Herramientas para la Mejora de Procesos

Análisis y Resolución de Problemas en Procesos Administrativos y Operacionales

Curso SENCE · Modalidad e-learning sincrónico

RED SUMA CAPACITACIÓN SPA

www.redsuma.cl

Agenda y objetivos de aprendizaje

- Enfoque sistémico e integración de herramientas de análisis (SIPOC, flujo, Ishikawa, 5 porqués, Pareto)
- Metodología estructurada: PHVA y reporte A3
- Validación de causas raíz, diseño de soluciones y estandarización
- Planes de acción 5W2H, KPI de seguimiento y gestión del riesgo
- Documentación de procesos y ciclo de mejora continua
- Cierre con caso integrador ServiExpress y taller final

1. Enfoque sistémico en la gestión de procesos

- Los problemas organizacionales rara vez tienen una sola causa aislada
- Eventos → patrones de comportamiento → estructuras subyacentes (Senge)
- Los procesos son sistemas abiertos: interactúan con otros procesos
- Deming: la mayoría de los problemas son de sistema, no de las personas
- Pensar en sistemas evita soluciones cosméticas que no atacan el origen

2. Integración de herramientas de análisis (parte 1): SIPOC y diagrama de flujo

- SIPOC delimita el proceso: Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas, Clientes
- El diagrama de flujo baja al detalle: actividades, responsables, tiempos
- Juntos responden: ¿cuál es el alcance? y ¿dónde ocurre el problema?
- Son el punto de partida de cualquier análisis estructurado
- Ejemplo aplicado: proceso de despacho de ServiExpress

3. Integración de herramientas de análisis (parte 2): Ishikawa y 5 porqués

- Ishikawa explora causas posibles de forma estructurada (categorías: Método, Personas, Tecnología, Comunicación, entre otras)
- Evita quedarse con la primera explicación que "salta a la vista"
- 5 porqués profundiza en las causas más plausibles hasta la causa raíz
- El número 5 es orientativo: a veces se necesitan más o menos preguntas
- Responden juntas: ¿qué factores podrían causar esto? y ¿por qué ocurre realmente?

4. Integración de herramientas de análisis (parte 3): Pareto y priorización

- Pareto prioriza con datos reales: frecuencia, costo o impacto
- Principio 80/20: pocas causas explican la mayor parte del problema
- Evita dispersar recursos de mejora en múltiples frentes a la vez
- Complemento útil: matriz de impacto-esfuerzo para secuenciar acciones
- La integración SIPOC-Flujo-Ishikawa-5 Porqués-Pareto no es lineal, es iterativa

5. Metodología estructurada: el ciclo PHVA

- Planificar: definir el problema, analizar causas, fijar objetivos medibles
- Hacer: implementar, idealmente con una prueba piloto acotada
- Verificar: medir resultados con datos, no con percepciones
- Actuar: estandarizar si funcionó, o ajustar y repetir el ciclo si no
- Es un ciclo, no un proyecto que se cierra una sola vez

6. Metodología estructurada: el enfoque A3

- Reporte A3: toda la historia del problema en una sola página
- Origen: sistema de producción Toyota, hoy usado en servicios y sector público
- Estructura: antecedentes, situación actual, objetivo, causa raíz, plan de acción, seguimiento, estandarización
- Obliga a sintetizar y comunicar con datos, no con opiniones
- Fortalece la posición de quien presenta, independiente de su jerarquía

7. Validación de causas raíz con datos operacionales

- Hipótesis de causa (Ishikawa, 5 porqués) no es lo mismo que causa raíz validada
- Fuentes de datos: sistemas ERP/WMS, reclamos, planillas, encuestas, observación directa
- Técnicas simples: estratificación, series de tiempo, diagramas de dispersión, verificación en terreno
- Cuidado con la "causa cómoda": explicar el problema sin mirar el propio proceso
- Ejemplo ServiExpress: el 88% de los atrasos ocurría antes de llegar al transportista, no después

8. Diseño de soluciones y estandarización de procesos

- Contramedida: debe atacar la causa raíz, ser factible, medible y sostenible
- Generar varias alternativas antes de decidir: brainstorming, benchmarking, matriz de evaluación
- Estandarizar = convertir la mejora en la única forma oficial de trabajar
- Ciclo SDCA (Estandarizar-Hacer-Verificar-Actuar): sostiene lo que el PHVA logró mejorar
- Recomendación: probar en piloto acotado antes de escalar a toda la organización

9. Planes de acción con metodología 5W2H

- Qué, Por qué, Quién, Cuándo, Dónde, Cómo, Cuánto
- Transforma una buena idea en un plan ejecutable y verificable
- Evita la difusión de responsabilidad: un responsable, no "el área"
- Se ubica dentro del A3 en la sección "Plan de acción" (etapa Hacer del PHVA)
- Recomendación: máximo 8-10 actividades activas a la vez

10. Indicadores de desempeño (KPI) para el seguimiento

- KPI: medida cuantificable del desempeño de un proceso frente a un objetivo
- Criterios SMART: específico, medible, alcanzable, relevante, temporal
- Indicadores de proceso (anticipan) vs. indicadores de resultado (confirman el efecto final)
- Ficha técnica de indicador: fórmula, fuente, frecuencia, responsable, meta, línea base
- Evitar la sobrecarga: 3 a 5 KPI por proyecto de mejora es suficiente

11. Gestión del riesgo operativo en la implementación

- Toda implementación de mejora introduce riesgo, incluso si está bien diseñada
- Categorías: resistencia al cambio, riesgos tecnológicos, continuidad operativa, financieros, regulatorios
- Matriz de riesgos: probabilidad x impacto, con estrategia de respuesta
- Estrategias: prevenir, mitigar, transferir o aceptar
- Plan de contingencia y reversión (rollback) para riesgos de alto impacto

12. Documentación y control de procesos

- Jerarquía documental: política, procedimiento, instructivo de trabajo, registro
- Procedimiento: objetivo, alcance, responsables, actividades, controles, registros, control de versiones
- Documentar = memoria organizacional que no depende de una sola persona
- Control de versiones evita que se trabaje con instrucciones desactualizadas
- Relación con auditoría: lo documentado debe coincidir con lo que realmente se ejecuta

13. Mejora continua y ciclo de retroalimentación organizacional

- La mejora continua es una capacidad organizacional, no un proyecto único
- Ciclo de retroalimentación: revisión periódica de indicadores, canales de propuestas, lecciones aprendidas
- El compromiso visible de la gerencia sostiene la práctica en el tiempo
- Señales de madurez: dueños de proceso, análisis por causa raíz, procedimientos vigentes y consultados
- ServiExpress institucionalizó una reunión mensual de revisión de procesos

Caso integrador ServiExpress: las 5 etapas del curso en un solo relato

- Etapa 1: Mapeo del proceso de despacho (SIPOC + diagrama de flujo)
- Etapa 2: Diagnóstico de causas (Ishikawa + 5 porqués)
- Etapa 3: Priorización con datos (Pareto + matriz impacto-esfuerzo)
- Etapa 4: Diseño de la mejora (PHVA + 5W2H + KPI)
- Etapa 5: Estandarización, gestión de riesgo y documentación + presentación A3 a gerencia

Taller final: construya su propio reporte A3

- Seleccione un problema real de su proceso de trabajo
- Complete individualmente o en grupo la plantilla A3 vista en la lámina 6
- Use los datos disponibles en su organización para fundamentar la causa raíz
- Defina al menos una contramedida con su plan 5W2H y un KPI de seguimiento
- Comparta su A3 en plenario para retroalimentación grupal (10 minutos por grupo)

Cierre del módulo y del curso

Módulo 6 integró los 10 contenidos: sistémico, herramientas de análisis, PHVA/A3, causa raíz con datos, soluciones y estandarización, 5W2H, KPI, riesgo, documentación, mejora continua

El curso completo (Módulos 1-6) desarrolló una manera de pensar: causas antes que culpables, datos antes que percepciones

Competencia central lograda: aplicar herramientas de mejora continua a un proceso real, de principio a fin

Invitación a replicar el ciclo PHVA en su propio puesto de trabajo

Agradecimiento por la participación en las 80 horas del curso