

Módulo 5: Mejora Continua

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 del módulo

- Fundamentos de la mejora continua
- El ciclo PHVA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)
- Estandarización de procesos
- Planes de acción con metodología 5W2H
- Indicadores KPI y seguimiento
- Objetivo: utilizar herramientas de análisis y priorización según impacto, frecuencia y factibilidad

¿Qué es la mejora continua?

- Revisión sistemática y permanente de procesos, productos y servicios
- No es un proyecto con fecha de término: es una forma de trabajar
- Se opone al modelo reactivo de "apagar incendios"
- Se diferencia de la reingeniería: cambios pequeños, de bajo riesgo, constantes
- Origen: Shewhart, Deming, y el Kaizen japonés de posguerra

Principios de la mejora continua (Kaizen)

- Todo proceso es perfectible, siempre existe una versión mejor
- Mejoras pequeñas y frecuentes > grandes cambios esporádicos
- Quienes ejecutan el proceso son quienes mejor lo conocen
- Decisiones basadas en datos, no en opiniones
- Prevención por sobre corrección
- Estandarizar lo que funciona para no perder lo ganado

Beneficios de la mejora continua en procesos administrativos

- Reducción de costos operativos por menos reprocesos
- Mayor satisfacción del cliente interno y externo
- Mejor clima laboral, menos frustración por procesos que fallan
- Mayor capacidad de adaptación a cambios del entorno
- Cumplimiento normativo más robusto (ej. ISO 9001)
- Cultura de decisiones basadas en evidencia

El Ciclo PHVA: visión general

- Metodología de Deming/Shewhart para estructurar la mejora continua
- Cuatro etapas que se repiten en espiral: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar
- Cada vuelta consolida un avance y da paso a una nueva mejora
- Evita errores típicos: implementar sin planificar, no medir, no estandarizar

Etapa Planificar (Plan)

- Definir el problema con precisión, apoyado en diagnóstico previo
- Establecer objetivo claro y medible (meta y plazo)
- Analizar causas raíz antes de proponer solución
- Diseñar la solución a probar
- Definir cómo se medirá el éxito (indicador)
- Planificar recursos, plazos y responsables

Etapas Hacer y Verificar

- Hacer: ejecutar lo planificado, idealmente como piloto a pequeña escala
- Documentar lo que ocurre: imprevistos y ajustes durante la ejecución
- Verificar: comparar resultados obtenidos contra la meta, con datos
- Preguntas clave: ¿se alcanzó la meta?, ¿hubo efectos secundarios?, ¿es sostenible?

Etapa Actuar (Act)

- Si funcionó: estandarizar — formalizar como nueva forma de trabajar
- Si funcionó parcialmente: ajustar y volver a probar
- Si no funcionó: descartar, documentar el aprendizaje y replanificar
- Un ciclo que "no funciona" no es un fracaso: es aprendizaje válido
- Desde aquí se abre la siguiente vuelta de la espiral

Caso aplicado: PHVA en el picking de ServiExpress

- Problema: picking variable entre 14 y 30 minutos, alta variabilidad por operario
- Planificar: meta de 15 min. promedio en 8 semanas, ruta fija y checklist
- Hacer: piloto con 3 operarios durante 2 semanas
- Verificar: bajó a 16,5 min. y errores de 4% a 2,1%, vs. grupo de control sin cambios
- Actuar: se estandariza para los 15 operarios como procedimiento PIC-01

Estandarización de procesos: qué y por qué

- Definir y documentar una única forma acordada de hacer una tarea
- Puente entre una mejora puntual y un cambio permanente
- Sin estandarización, las mejoras se degradan con el tiempo
- No es rigidez: el estándar se revisa y mejora cuando aparece algo mejor
- Beneficios: consistencia, menos errores, mejor capacitación, soporte para auditorías (ISO 9001)

Herramientas para estandarizar

- Procedimiento (POE/SOP): paso a paso detallado, con responsables
- Instructivo de trabajo: breve y visual, para una tarea puntual
- Checklist: lista de verificación para evitar omisiones
- Diagrama de flujo: representación gráfica de pasos y decisiones
- Cartilla resumen: versión ultra breve para consulta rápida en terreno

Caso aplicado: procedimiento PIC-01 (ServiExpress)

N°	Paso	Responsable
1	Recibir orden de picking	Operario
2	Seguir ruta fija por zonas	Operario
3	Escanear cada producto	Operario
4	Verificar con checklist digital	Operario
5	Validación cruzada (muestreo 15%)	Supervisor

Plan de acción 5W2H: qué es

- Herramienta que estructura un plan respondiendo 7 preguntas
- What (Qué), Why (Por qué), Where (Dónde), When (Cuándo)
- Who (Quién), How (Cómo), How much (Cuánto cuesta)
- Elimina la ambigüedad de las listas de tareas informales
- Cada acción debe tener responsable, plazo y recursos definidos

Tabla 5W2H aplicada al caso (extracto)

Qué	Quién	Cuándo	Cuánto cuesta
Diseñar ruta fija de picking	Constanza / Jefe Bodega	Semana 1-2	16 hrs-persona
Documentar procedimiento PIC-01	Constanza	Semana 2-3	8 hrs-persona
Ejecutar piloto con 3 operarios	Jefe de Bodega	Semana 3-4	\$150.000
Capacitar a los 15 operarios	Jefe de Bodega	Semana 5-6	\$300.000

Indicadores KPI: conceptos clave

- KPI: medida cuantificable del desempeño de un proceso
- Criterio SMART: específico, medible, alcanzable, relevante, con plazo
- Indicadores de resultado (efecto final) vs. de proceso (anticipan el resultado)
- Ficha del KPI: fórmula, meta, frecuencia, responsable, umbral de alerta
- Se usan para aprender y decidir, nunca para castigar

Dashboard de KPIs ServiExpress

Indicador	Meta	Frecuencia
% despachos a tiempo	≥ 95%	Semanal
Tiempo promedio de picking	≤ 15 min	Semanal
Tasa de errores de picking	≤ 2%	Semanal
Tasa de reclamos por despacho	≤ 1,5%	Mensual
% cumplimiento procedimiento PIC-01	≥ 98%	Mensual

Actividad / Taller práctico

- En grupos de 3-4 personas, elijan un proceso real de su área de trabajo
- Apliquen un mini-ciclo PHVA: definan objetivo y una acción a probar
- Completen una fila de tabla 5W2H para esa acción
- Propongan un KPI con fórmula, meta y frecuencia de medición
- 20 minutos de trabajo grupal + 15 minutos de puesta en común

Cierre y resumen del módulo

Mejora continua: disciplina permanente, no un evento único

PHVA ordena el proceso completo de mejora, en espiral ascendente

Estandarización consolida lo aprobado y evita retroceder

5W2H convierte objetivos en tareas ejecutables con dueño y plazo

KPI permite verificar con datos si la mejora realmente funciona

Caso ServiExpress: de 22 a 14,8 min. de picking, de 78% a 93% despachos a tiempo