

Manual Workshop

P M C®

Autor : ©Lic. Frederic Luján Zeisler

SOBRE EL MANUAL ...



1. FINALIDAD

Servir de guía y orientación práctica para la organización y moderación de *Workshops PMC* (WS).



2. Objetivos

- 2.1 Adiestrar al Promotor PMC con herramientas efectivas de conducción y moderación de talleres de trabajo.**
- 2.2 Proporcionar los lineamientos necesarios para la organización de un Workshop.**
- 2.3 Elemento de ayuda para la determinación y programación de recursos para el desarrollo de un WS.**



3. Promotor PMC

DEFINICIÓN

Promueve y modera los Workshop (talleres de trabajo) dentro de la empresa, y coordina con los trabajadores la implantación de las respectivas medidas correctivas.

CUALIDADES:

Que tenga aceptación en el plano técnico, profesional y humano por parte de todos los trabajadores, así como de la alta dirección.

COMPETENCIA:

Al promotor se le delegará suficiente autoridad así como competencia, a modo de que se pueda también lograr los cambios y mejoras en los procesos de trabajo, en la empresa.

Las funciones y responsabilidades del Promotor no deben perjudicar ni mermar sus labores cotidianas durante las horas normales de trabajo.

TAREAS:

- **Coordina, refuerza y capacita las labores relacionadas al PMC, para todos los trabajadores.**
- **Es el eje motor del programa PMC.**
- **Facilita y coordina el levantamiento de la información sobre el estado actual de los procesos.**
- **Estudia el *Estado Actual del Proceso a Optimizar*, a modo de poder conducir acertadamente los talleres de trabajo.**
- **Coordina los requerimientos para el desarrollo óptimo de los Workshops (talleres de trabajo).**
- **Modera los talleres de trabajo.**
- **Facilita la aplicación de las medidas correctivas.**
- **Verifica el éxito de las medidas, mediante el seguimiento del *Protocolo de Medidas Correctivas*.**
- **Participa en reuniones de coordinación con otros *Promotores PMC*.**
- **Mantiene actualizado el avance de los WS en los archivos y murales de la empresa.**



4. ¿Qué es un Workshop PMC?

Equipo de personas de carácter multidisciplinario y sectorial que se reúnen para optimizar un proceso determinado.



5. Objetivos de un Workshop PMC

- 5.1 Involucrar a las personas que forman parte de un proceso de trabajo, para que también participen en la optimización del mismo.**
- 5.2 Lograr que el personal solucione sus problemas en forma rápida, participativa e integral.**
- 5.3 Consolidar las medidas de cambio en un *Protocolo de Medidas Correctivas*, indicando los responsables, con sus fechas de inicio y fin.**
- 5.4 Despertar permanentemente la iniciativa y creatividad del personal, involucrándolos a participar en las mejoras de sus propios procesos de trabajo.**

5.5 Acostumbrar al personal a evaluar la calidad de su propio trabajo con indicadores de medición.

5.6 Medir continuamente el nivel de desempeño de los procesos mejorados. Constantemente.



6. Desarrollo del Workshop PMC

CANTIDAD DE PARTICIPANTES:

El número máximo de participantes no debe exceder de diez (10) personas.

DURACIÓN:

Las sesiones se realizan en dos días consecutivas, bajo la modalidad de retiro, y con una duración de ocho horas (8) cada una. Se recomienda que cada sesión se inicie a las 8:00 a.m. y termine a las 6:00 p.m.

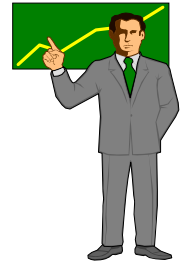
A continuación se muestra el desarrollo de cada sesión:

★ PRIMERA SESIÓN

07:30 Portar credencial (ver anexo 1) y firmar la Hoja del Participante (ver anexo 2).

08:00 - Palabras de bienvenida por el Promotor PMC

- Presentación de participantes.
- Exposición de la Filosofía del PMC (transparencias, videos y otros).
- Presentación del *Estado Actual del Proceso a Optimizar*, con sus respectivos indicadores (ver anexo 3- 3,1 y 6).



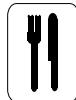
11:00 Refrigerio



11:20 Transcribir los *problemas-desperdicios* del Brainstorming (tormenta de ideas), en papeles sueltos grandes con plumón color rojo, y colgarlos en la pared de la sala PMC.



14:00 Almuerzo



15:00 Siguiendo el mismo orden de *los problemas-desperdicios*, transcribir igualmente *las alternativas de mejoras* del Brainstorming, en los papeles sueltos con plumón color verde y colgarlos en la pared de la sala PMC.



18:00 Fin de la primera sesión

★ SEGUNDA SESION

08:00 Discusión de las alternativas de mejora.

En dicha etapa, y con la ayuda del promotor, los participantes deberán determinar la solución clave del problema, que se registrará luego como una medida correctiva en el formato del *Protocolo de Medidas Correctivas* (ver anexo 4), con plumón color azul; indicando, además, los responsables y sus fechas de cumplimiento.



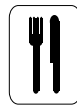
11:00 Refrigerio



11:20 Anotar en limpio todas las soluciones en el *Protocolo de Medida Correctivas*.



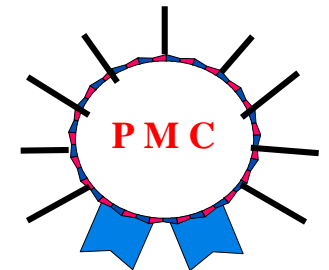
14:00 Almuerzo



15:00 Continuar con las anotaciones de la medidas correctivas.

18:00 Clausura

- Presentación de las medidas correctivas al Cuadro Directivo.
- Entrega de certificados de participación (ver anexo 5) por el Gerente General y/o representante de la alta dirección.
- Palabras finales de la autoridad respectiva.





7. Check list de actividades previas para la realización de un Workshop PMC.

Orden	Descripción	Fecha	Vo.Bo.
1	Levantamiento del <i>Estado Actual del Proceso a Optimizar</i> (1mes antes)		
2	Confirmación del local para el taller (5 días antes)		
3	Enviar la invitaciones a los participantes (10 días antes)		
4	Confirmar la asistencia de participantes (2 –5 días antes)		
5	Invitar a los miembros de la Alta Dirección para la clausura del taller.		



8. Recursos necesarios para la conducción de un Workshop PMC

Orden	Descripción	Cantidad	Vo.Bo.
1	Rotafolio	1	
2	Retroproyector	1	
3	Televisor	1	
4	VHS	1	
5	Carpetas individuales	15	
6	Papel sábana 70 x 90 cm.	50	
7	Plumones a colores (5 para pizarra y 10 para papel)	15	
8	Pizarra acrílica	1	
9	Cinta adhesiva gruesa para pegar los papeles	1	
10	Juego de letras PMC para ser pegadas en las paredes de la Sala PMC	4	
11	Escribir el Estado actual del proceso a optimizar en el papel sábana	1	
12	Carpeta deTransparencias del <i>Estado Actual del Proceso</i> , para proyectar en la pared.	1	
13	Carpeta deTransparencias sobre la filosofía PMC para explicar	1	
14	Formulario de asistencia: <i>Hoja del Participante</i>	1	
15	Formulario: <i>Protocolo de Medidas Correctivas</i>	50	
16	<i>Certificado PMC</i>	(según participantes)	
17	<i>Credencial PMC</i>	(según participantes)	
18	Material de difusión PMC	(un juego)	
19	Refrigerio (bocaditos, gaseosas, etc)	(según participantes)	



9. Seguimiento del Protocolo de Medidas Correctivas

El Promotor es la persona indicada de ayudar a los miembros del *Workshop*, para que las medidas correctivas de los procesos analizados sean también implantadas, oportuna y eficientemente; sus actividades son:

1. Verificar el cumplimiento del *Protocolo de Medidas Correctivas* (ver anexo 4), usando el informe *Estado de Avance del Protocolo de Medidas Correctivas*.
2. Difundir y mantener actualizada la información de los siguientes reportes PMC:
 - *Estado de Avance del Protocolo de Medidas Correctivas*. (ver anexo 4)
 - Estado de Indicadores de Medición (ver anexo 6)
 - Gráfica de indicadores (ver anexo 7)
 - Artículos de reflexión sobre la filosofía PMC y otros materiales a fines.
3. Después de haber transcurrido 4 - 5 semanas del Ws, el Promotor se reunirá con los participantes para verificar con los reportes PMC, el cumplimiento de las medidas correctivas y perfeccionar o mantener en la práctica el desarrollo de las mismas.
4. Actualizar las mediciones de los procesos mejorados, mediante el uso de indicadores de frecuencia diaria, semanal, mensual, anual, etc.

Estas mediciones servirán también de base para proceder posteriormente a la estandarización, normalización y reglamentación de los procesos optimizados.



10. Recomendaciones

PARA EL PARTICIPANTE:

1. Se aconseja no ingresar a la *Sala PMC* con beepers y teléfono celulares.
2. La asistencia debe ser puntual, a fin de culminar el *Workshop* en el horario establecido.
3. En la fase del *Brainstorming*, no se discutirá nunca las propuestas de los otros participantes, porque cualquier idea, alternativa o mejora será siempre bien recibida.
4. Para entender mejor las actividades que se indican en este manual, se recomienda que primero el usuario escuche las charlas de sensibilización de la filosofía PMC hecha por el *Promotor PMC*.

PARA EL PROMOTOR:

1. Antes de iniciar un WS(talleres de trabajo), el *Promotor* deberá estudiar detenidamente el informe que le entrega el analista sobre el proceso que se optimizará.
2. El rol que desempeñará el Promotor en la moderación de los WS, será mas como el de un facilitador imparcial –sugerirá, ayudará pero no impondrá.
3. Los apuntes que han sido usados para el *brainstorming*, se anotarán en los papeles grandes sueltos y se colgarán en lugares visibles, en la *Sala PMC*.
- 4 La *Sala PMC* se preparará y equipará un día antes.

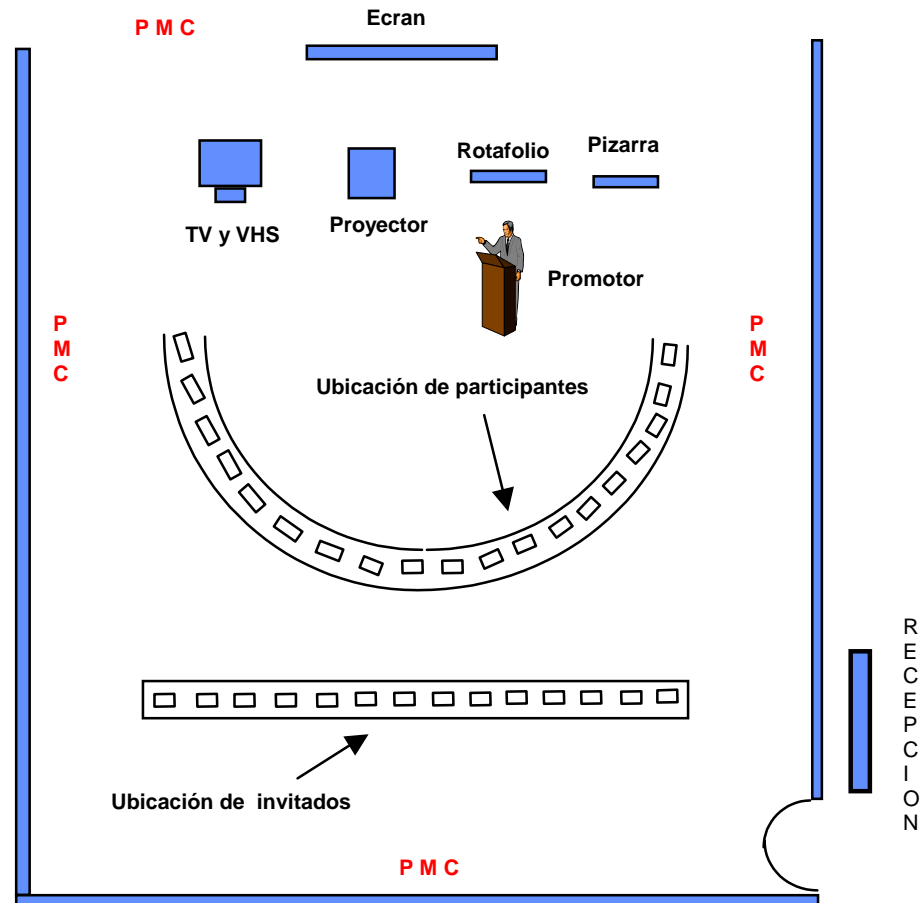


11. Sala PMC



CARACTERISTICAS

- * De uso exclusivo.
- * Capacidad para veinticinco (25) personas
- * Con suficiente espacio en la pared para colocar papeles sábanas
- * Espaciosa y cómoda para los participantes con ventilación e iluminación adecuada.
- * Localizada en un lugar aislado de ruidos y otros elementos que puedan interrumpir el normal desarrollo de trabajo (tráfico de personas, carros, equipos de oficina, teléfono).



ANEXO 1

MODELO DE LA CREDENCIAL



ANEXO 2

HOJA DEL PARTICIPANTE

FECHA _____

LUGAR _____

PROCESO A OPTIMIZAR _____

ORDEN	NOMBRE Y APELLIDO	DEPENDENCIA	FONO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

ANEXO 3

ESTRUCTURA DEL INFORME: “ESTADO ACTUAL DEL PROCESO A OPTIMIZAR”

1. **PROBLEMA A SER APROBADO EN EL TALLER DE TRABAJO**
Nombre del proceso (ver anexo 3.1)
2. **DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**
Definición breve del problema determinado en el proceso a optimizar.
3. **ETAPAS DEL PROCESO**
Descripción breve de las fases del proceso en un flujograma (ver anexo 3.1), y que servirá de base secuencial para desarrollar la tormenta de ideas.
4. **TIPOS DE DOCUMENTOS ANALIZADOS**
Documentos que forman parte del proceso a optimizar.
5. **INDICADORES**
Índices de medición para el desarrollo del proceso (ver anexo 6 y 7)
6. **FUENTES**
Documentos que han servido para levantar información referente al proceso.

ANEXO 3.1

Proceso: Proceso de formulación, aprobación y difusión de documentos técnicos normativos

Area: Gerencia Central de Desarrollo Institucional

Fecha: 12/04/96

DESCRIPCION	DOCUMENTO	RESPONSABLE	AREAS							
			USUARIO	SGR	SEGEPO	GP	GCDI	OGAJ	GG	
1. Usuario se comunica con sectorista para elaborar Dcto. Técnico		Usuario	1. Llama a Sectorista o. Elab.							
2. Sectorista coordina reunión de trabajo con el usuraio		Sectorista.		2. Coordina reunión de trabajo con el usuario						
3. Usuario y sectorista juntos elaboran el documento técnico		Usuario Sectorista		3. Elaboración del Documento Técnico						
4. Usuario y Sectorista revisan y emiten el dcto. Técnico	Documento Técnico Normativo	Usuario Sectorista		4. Emisión final del Documento técnico y firma del Sectorista						
5. Usuario envía Dcto. Tec.a GCDI		Usuario		5. Revisa y Analiza Estudio de						
6. Secretaría de Gerencia recepción Doct. Téc.y entrega a Ger. Cent.		Secretaría Ger. Central							6. Recep.y entrega a GCDI	
7. Gerente Central revisa y visa documento		Gerente Central							7. Revisa y visa Documento	

Diagrama de flujo: Representación gráfica de las actividades que conforman un proceso
Area: Organo donde tiene mayor incidencia el proceso analizado.
Fecha: Día del levantamiento de información del proceso.
Descripción: Breve definición de las actividades.
Responsable: Trabajador encargado de realizar la actividad.
Areas: Organos donde se desarrolla la actividad

□ : Símbolo utilizado para representar una actividad
 → : Símbolo que relaciona 2 o más actividades. Indica una relación lógica

ANEXO 4

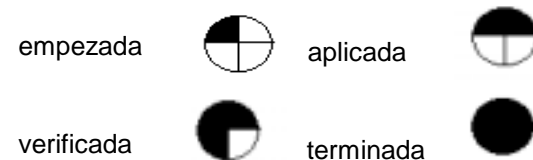
PROTOCOLO DE MEDIDAS CORRECTIVAS (Workshop)

Problema Central: _____

Nombre del Proceso (Workshop): _____

Area de aplicación: _____ Fecha 1° y 2° sesiones: _____

Duración total de las medidas: _____



Programadas %:

Terminadas % :

+/- (%) :

Fecha actual:

Nr	MEDIDA CORRECTIVA	RESPONSABLE	AREA	FECHA		SEGUIMIENTO
				INIC.	FIN	
						⊕
						⊕
						⊕

Problema Central: Dificultad para lograr la misión y los objetivos a nivel estratégico.
Proceso a Optimizar: Causa principal que origina el problema central (desperdicio).
Area de Aplicación: Dependencia donde se aplica el proceso a optimizar.
Fecha Actual: Fecha de levantamiento de medidas correctivas.
Medida Correctiva: Acción que se realiza para contribuir a optimizar un proceso.
Responsable: Participante encargado de la medida correctiva.
Area: Dependencia a la que pertenece el responsable
Fecha inicio: Fecha que empieza a desarrollar la implantación de la medida correctiva.
Fecha Fin: Fecha que se implanta la medida correctiva.

ESTADO DE AVANCE DE LAS MEDIDAS

El seguimiento se deberá realizar diariamente

Programadas: Medidas correctivas programadas a la fecha del levantamiento. Expresada en porcentaje.
Terminadas: Medidas correctivas implantadas. Expresada en porcentaje sobre las programadas.
Variación: Terminadas / Programadas * 100 - 100%

En los murales el Protocolo de Medidas Correctivas deberán actualizarse cada semana.

ANEXO 5

PMC®
Proceso de Mejoramiento Continuo

LOGO DE LA
FIRMA

CERTIFICADO

ACREDITA LA PARTICIPACIÓN:

EN EL TALLER DE:

REALIZADO:

Gerencia General

Representante del área analizada

Coordinador General PMC

ANEXO 6

ESTADO DE LOS INDICADORES DE MEDICIÓN

Fecha: 06.06.1996Area: GCDI - Gerencia Central de Desarrollo InstitucionalNombre del proceso (Workshop): Formulación, aprobación y difusión de doc. Técnicos NormativosPromotor: Dr. Hernan García Cabrera y Ing. Pedro Flores Cútulo

Nº	Indicador del Proceso	Unidad Medida	Valor Inicial	Frecuencia					Variación*	
				MARZO	15.04.96	ABRIL	MAYO	JUNIO	Aumt. %	Dismin. %
1	Tramitar un documento desde la GC hasta que llega al especialista	días	4	1	1	1	1			0
2	Análisis del documento utilizado por el especialista	días	13	10	9	9	9			0
3	Trámite de la entrega de un documento analizado para su revisión al usuario	días	5	1	0	0	0			0
4	Corrección del documento utilizado por el usuario	días	2	2	0	0	0			0
5	Trámite para la conformidad del documento por la GCDI.	días	3	3	3	2	3		33	
6	Aprobación del documento por áreas externas OGAJ,GG	días	2	2	2	2	2			0
7	Número promedio de doc. técnicos normat. que ingresan a la subgerencia de Racionaliz.	doc.	5	17	26	26	6			-400
8	Tiempo total de proceso	días	27	19	15	14	15		4	
9	Productividad**	doc/días	0,04	0,05	0,067	0,0714	0,0667			-13

Observaciones

* Variación=((ultimo mes - mes anterior) /valor inicial) x 100

**Productividad= indicador N 07/ indicador N0 7 x(indicador N0 8)

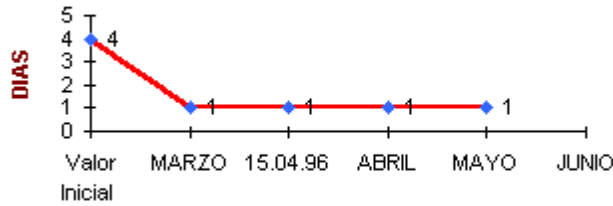
Fuentes: Fechas de sello de recepción; registro de ingresos; aporte de los especialistas, etc.

ANEXO 7

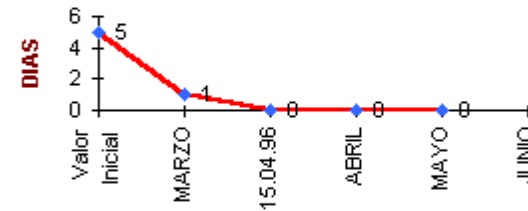
INDICADORES / TENDENCIAS

Nombre del Proceso (Workshop): Formulación, aprobación y difusión de Doc. Técnicos Normativos

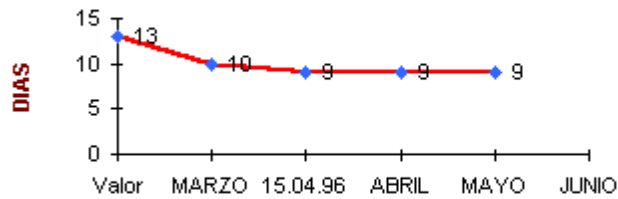
1. TRAMITAR DE UN DOC. DESDE LA GC HASTA SUBGERENCIAS



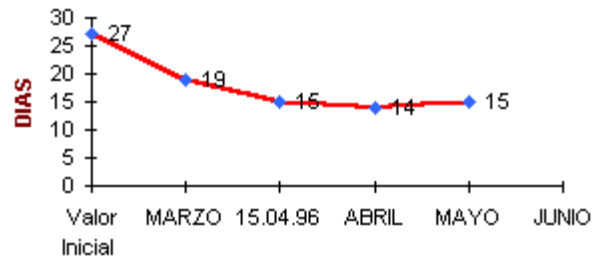
3. TRAMITE DE LA ENTREGA DE UN DOC. ANALIZADO PARA SU REVISION AL USUARIO



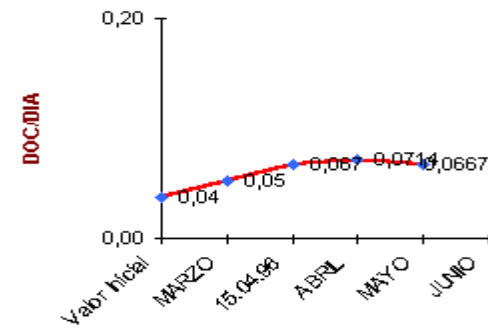
2. ANALISIS DEL DOCUMENTO UTILIZADO POR EL ESPECIALISTA



8. TIEMPO TOTAL DEL PROCESO

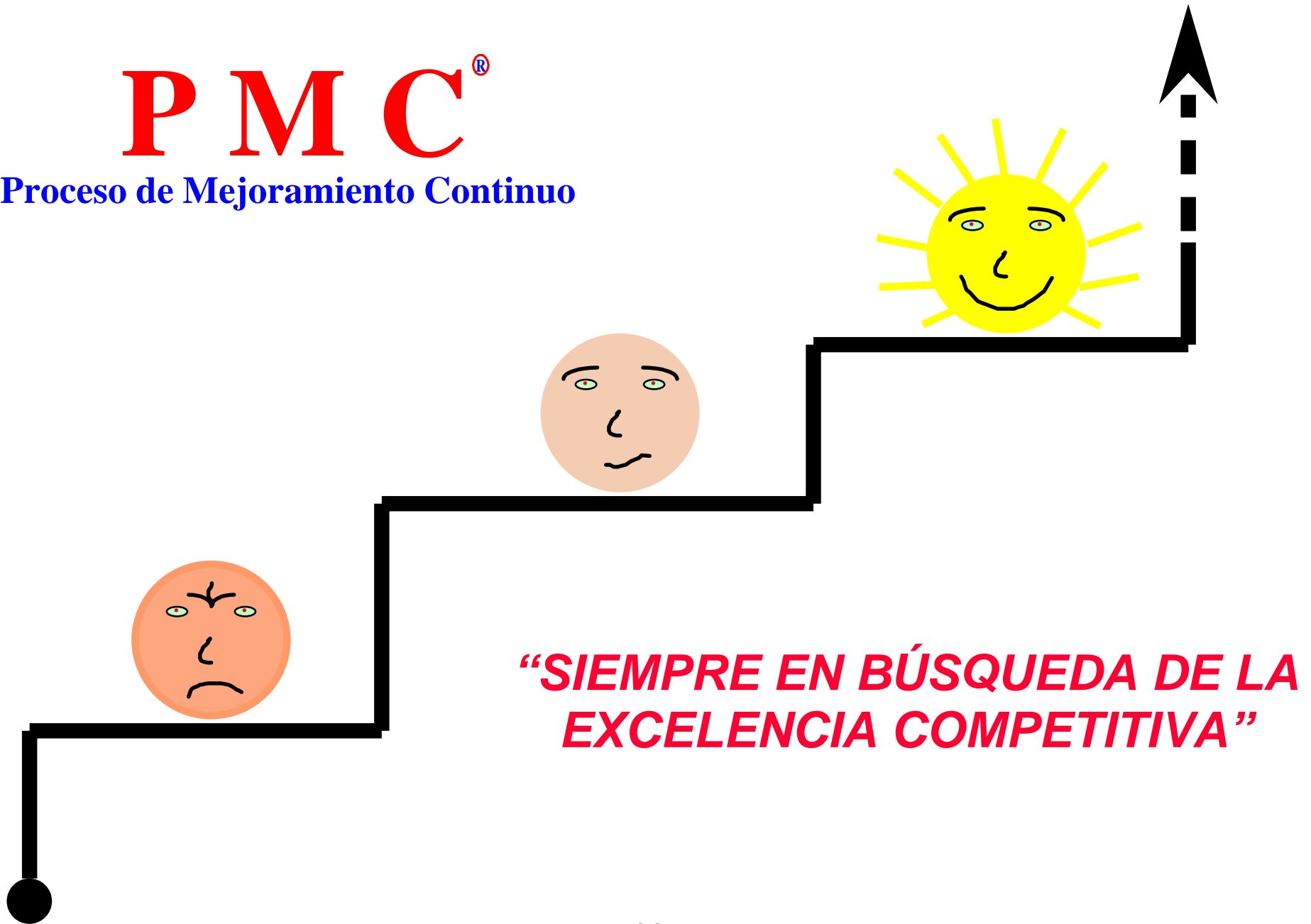


4. PRODUCTIVIDAD



PMC®

Proceso de Mejoramiento Continuo



“SIEMPRE EN BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA COMPETITIVA”