



REPORTE DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN GRUPO ADO

“EXPERIENCIA PROFESIONAL”

NOMBRE DEL ALUMNO: MUCIO ANTONIO REYES TELLO

NÚMERO DE CUENTA: 300029053

CARRERA: INGENIERIA INDUSTRIAL

ASESOR: M.I. SILVINA HERNANDEZ GARCÍA

AÑO: 2012





Agradecimientos:

A Dios:

Por darme la oportunidad de vivir en este mundo y compartir tantos momentos increíbles en compañía de personas excepcionales.

A mis padres:

Por el apoyo incondicional que siempre me han brindado y por el gran sacrificio y esfuerzo que hicieron, para que hoy pueda forjar mi futuro y el de mi familia.

A mi esposa e hijo:

Por ser mi más grande motivación y por hacer de cada momento el mejor de todos. Por darle sentido a mi vida y sacar lo mejor de mí.

A mis hermanos:

Por haber estado conmigo todo este tiempo, apoyándome y aguantando mis bromas.

A mis amigos:

Por haber compartido conmigo tantos momentos y experiencias, por tantos viajes y convivencias que nos han unido.

A mi facultad:

Por darme los conocimientos y las herramientas para desenvolverme en mi vida laboral y personal.



Índice

Introducción.

I. Marco de Referencia

Historia Grupo ADO

Estructura de del Grupo ADO

Misión del Grupo ADO

Visión del Grupo ADO

Valores

Grupo ADO en números

Dirección de Transporte

Misión

Visión

Servicios y/o marcas

Dirección de Transporte Metropolitano

Misión

Visión

Líneas de Negocio

Dirección Empresas Comerciales (EMCO)

Misión

Visión

Marcas Empresas Comerciales

II. Desarrollo del proyecto y resultados

Instituto de Cultura y Calidad (ICC)

Misión

Visión

Áreas

Organigrama

Actividades Realizadas

Capacitación

Página de Intranet

Controlador de Documentos

Realización de Estructura Documental de Transporte Metropolitano

Otras actividades

III. Conclusiones

IV. Anexos

V. Bibliografía



Introducción

En el presente trabajo, se describen todas las tareas y acciones que he realizado para el Grupo ADO, con el fin de constatar que he prestado mis servicios profesionales, basados en la formación obtenida en la máxima casa de estudios, la Universidad Nacional Autónoma de México.

Desde el 01 de septiembre de 2009, he brindado mis servicios al Grupo ADO, como Trainee (jefe en periodo de formación) de Calidad. Por lo que mi formación en la empresa ha sido enfocada al aseguramiento de la calidad, a la capacitación de colaboradores en herramientas de Calidad (Pasaporte de la Calidad) entre otras actividades, las cuales se abordarán más a fondo en este trabajo. Actualmente, me encuentro laborando en el Instituto de Cultura y Calidad (ICC), el cual es el organismo regulador en temas de calidad en todo el Grupo.

El objetivo del presente trabajo es presentar las actividades que he desempeñado durante un año dentro del Grupo ADO en el área de calidad.

Se inicia el trabajo con un *Marco de Referencia* en el cual se aborda la información general del Grupo ADO, así como las diferentes divisiones de negocio que lo conforman, con el fin de establecer una base para el presente trabajo.

En el segundo punto *Desarrollo del Proyecto y Resultados* se describen todas aquellas actividades en las que tuve participación, las cuales se encuentran resumidas a continuación:

- Capacitación: formar a los colaboradores de la empresa en temas de calidad, con el fin de crear una cultura enfocada a la mejora continua.
- Página de Intranet: actualización de la página del Instituto de Cultura y Calidad, basada en una nueva plataforma tecnológica, con el objetivo de hacer más dinámica la interacción con los usuarios.
- Controlador de Documentos: creación de una herramienta que permite consultar y concentrar en un solo sitio, toda la documentación necesaria para la gestión de la empresa.
- Realización de Estructura Documental de Transporte Metropolitano: elaboración de la documentación de BRT (Bus Rapid Transit).
- Otras actividades: actividades realizadas en mí día a día.

Dentro de cada una de las actividades descritas en el punto *Desarrollo del Proyecto y Resultados*, se mencionan los resultados y/o conclusiones a los cuales se llego, con el fin de mostrar la relevancia de mi trabajo profesional dentro del Grupo ADO.



I. Marco De Referencia

Grupo ADO es una de las empresas líderes a nivel nacional en el autotransporte de pasajeros, con más de 70 años de experiencia. Cuenta con 3 divisiones de autotransporte (Foráneo, Especializado y Metropolitano), una división de servicios de comercialización de boletos, hoteles, líneas aéreas, espectáculos, entre otras, llamado Boletotal y un negocio diferente al transporte de personas llamado Empresas Comerciales (EMCO).

Su parque vehicular está compuesto por más de 6,000 autobuses con la más alta tecnología de las marcas más prestigiadas y reconocidas en el mercado, como son; Mercedez Benz, Volvo, Scania, entre otras.

Anualmente transporta a más de 150 millones de pasajeros, teniendo una importante cobertura geográfica en el Centro, Sur, Sureste y Golfo de México.

Está constituido por un Gobierno corporativo formado por un Consejo de Administración y un Comité Ejecutivo en el que se encuentran todas las Direcciones Corporativas, que junto con los Directores Generales, gestionan y dirigen a los diferentes negocios de la empresa.¹

¹ La información general de la empresa fue consultada de la página de intranet del Grupo ADO, del cuadernillo Bienvenido a Bordo (programa de introducción para nuevos ingresos) y de presentaciones ejecutivas



Historia Grupo ADO

- 1939** El 23 de diciembre de 1939, seis hombres llamados “Hombre – Camión y/o Permisarios” que eran dueños y conductores de seis autobuses, iniciaron operaciones con boletos numerados. La primera ruta fue México-Puebla-Perote-Jalapa-Veracruz. Aprovechando el medio de comunicación, nace así el llamado “encargo” que era enviar paquetes y sobres a los destinos que llegaban los autobuses.
- 1944** En estos años, se inician los servicios especiales, siendo ADO el pionero.
- 1950** Se integra una estructura Directiva que marca la ruta a seguir y se construyen nuevas terminales.
- 1970** Se crea la División Comercial de Transporte para mejorar el servicio en las distintas terminales del Grupo y se inicia el periodo de consolidación de los servicios especiales.
- A mediados de esta década, se abre la primera sucursal de Envíos ADO, en la Ciudad de México, Terminal Central del Norte y se establece el primer circuito local que cubría la ruta de la sucursal ubicada en la Terminal del Norte a la Sucursal Buenavista. También se crean 10 rutas más para cubrir el sistema de entrega a domicilio.
- En esta misma década, se adquieren los primeros restaurantes y dulcerías que operaban bajo el esquema de concesión, naciendo así “Parador del Viajero”.
- 1972** Inicia operaciones “Restaurantes, Alojamiento y Dulcerías de Oriente”.
- 1976** El Grupo ADO crea la Gerencia de Transportación Turística ADO, contando con 15 autobuses para el servicio de turismo.
- 1978** El 21 de noviembre se inaugura la Terminal de autobuses TAPO, iniciando operaciones al siguiente año.
- 1979** Inicia operaciones el Parador del Viajero en la Terminal TAPO, en donde se consigue la concesión para la explotación comercial de la terminal, posteriormente se consigue la concesión para operar en Puebla y Yucatán.
- 1984** Se regionaliza el Transporte y se crean 13 Empresas Coordinadas Regionales.
- 1985** Surge la inquietud en el Grupo ADO de crear una empresa independiente dedicada al medio turístico, naciendo así la marca AUTOTUR.
- 1989** Se adquiere la Empresa de Transportes de Carga Echeverría, que actualmente es conocida como Multicarga.



1990 En la década de los 90's, se fusionan las seis áreas de mensajería y paquetería de las líneas de transporte de pasajeros. En estos momentos Envíos ADO aprovecha la fusión para ampliar los servicios a más destinos.

También se establece una relación comercial con otros grupos transportistas, lo que permite no sólo ofrecer el servicio de mensajería en el sureste, sino también a tener presencia en el Norte del país.

1994 Se marca el fin de la era de Envíos ADO y nace Multipack, que dos años después se convierte en una Empresa de cobertura nacional.

1997 En febrero de este año, nace Ticketbus para satisfacer la necesidad de comprar boletos de autobús fuera de las terminales.

1998 Ticketbus crea una alianza con otras líneas para cubrir los principales destinos del centro y occidente del país.

En septiembre de este mismo año, Ticketbus, se conforma como el Centro de Información Telefónica, atendiendo llamadas en todo el interior de la República.

Para octubre, se incorpora al Centro de Información Telefónica la línea Estrella de Oro, cubriendo los estados de Morelos y Guerrero.

1999 En enero de este año, se incorpora al Centro de Información Telefónica la línea Primera Plus.

2000 En enero de este año, se incorpora al Centro de Información Telefónica, la línea Transportes del Pacífico.

Inicia operaciones la primera Escuela de Conductores Cero de Transporte, con la misión de cubrir las necesidades de Conductores con el perfil deseado y poder brindar un servicio de calidad.

En este mismo año, se integra un Sistema de Planeación de Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés) como un avance tecnológico.

2001 Se crea la Dirección General de Transporte Especializado, integrándose dos Unidades de Negocio principales: Gerencia de Transporte Turístico y Gerencia de Transporte de Personal.

2002 Se cambia la forma de propiedad en el Grupo, en donde los socios eran dueños de sus autobuses, ahora son dueños de un porcentaje de cada segmento de servicio de la Empresa de Transporte.

En este mismo año se modifica la estructura del grupo creando cuatro Direcciones de Negocio Independientes: Transporte Foráneo, Transporte Especializado, Multipack y Empresas Comerciales.



En septiembre de este año, AUTOTUR, lanza el servicio de TURIBUS, en el D.F., servicio que posteriormente se implementó en otras importantes ciudades.

El Parador del Viajero inició operaciones en el estado de Chiapas.

2005 A finales de este año, Multipack logra captar como cliente a Volkswagen para la distribución de auto partes a sus agencias y distribuidores a nivel nacional.

2006 En Multipack, se hace el relanzamiento del Servicio Express para incrementar nuestro servicio de cobertura en 24 horas, de 36 a 110 ciudades.

2007 En septiembre de este año se incorpora Estrella de Oro.

2008 Se integra Transporte Especializado a la Dirección de Transporte.

Se crea la Dirección de Transporte Metropolitano.

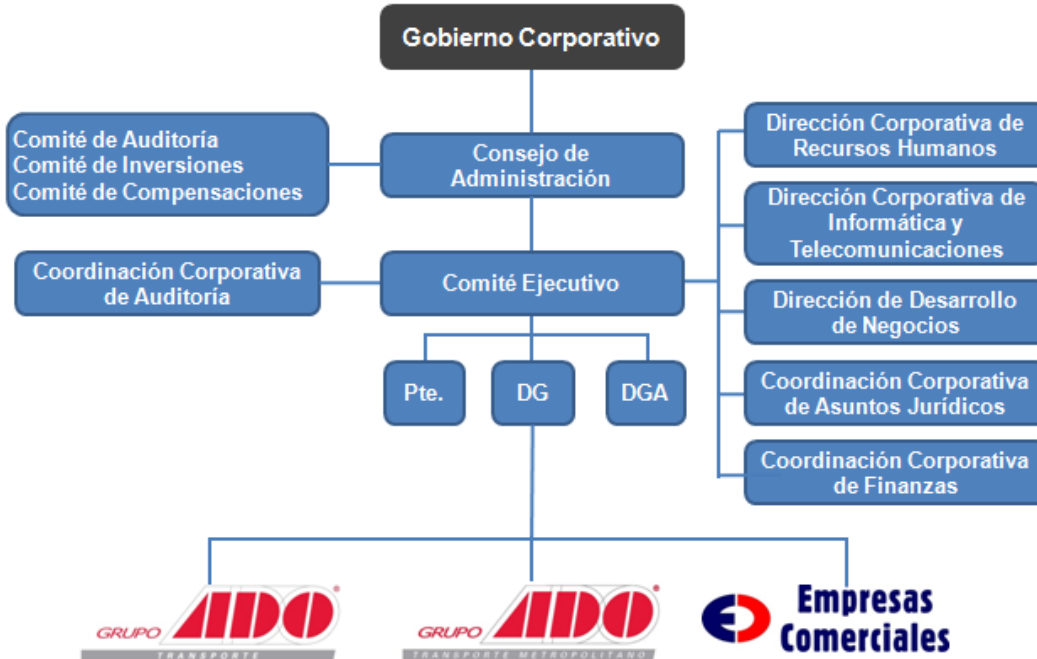
Se crean en la Dirección de Transporte cuatro Direcciones Regionales: Región Centro, Región Oriente, Región Sur y Región Pacífico.

Para mayo de 2008 se incorpora Grupo Texcoco al Grupo ADO.



Estructura del Grupo ADO

La estructura general del grupo está compuesta de la siguiente manera:



Misión del Grupo ADO

Transportar personas y bienes así como comercializar productos y servicios asegurando la satisfacción de clientes, accionistas y colaboradores.

Visión del Grupo ADO

Ser el mejor Grupo Mexicano de Transporte, Logística y Servicios, con líneas de negocio diversificadas, rentable, con excelencia en el servicio, responsabilidad social y laboral.

Valores

- Pasión por servir
- Calidad y Productividad
- Confianza
- Austeridad
- Rentabilidad





Dado que la empresa está hecha de personas y es para personas, éstas son el eje donde se centran los valores del Grupo ADO.

Cada persona es un elemento fundamental de todos, por lo que debe ser tratada como un fin en sí misma, con dignidad propia, reconociéndole sus conocimientos, capacidades, experiencia y desempeño. Nunca como un medio o instrumento que puede ser usado y desechado como si fuera una herramienta.

El respeto a la dignidad de las personas y reconocerlas, son una condición necesaria para la vivencia de los valores de la organización.

a) Pasión por Servir

Ver en el servicio una oportunidad de resolver a otros sus necesidades cumpliendo con entusiasmo y alegría nuestras responsabilidades

b) Calidad y Productividad

Alcanzar las metas establecidas haciendo más eficiente el uso de los recursos materiales, procesos y sistemas con un profundo compromiso.

c) Confianza

La esperanza y seguridad de que se actuará correctamente.

La confianza le da valor a la palabra, requiere de comunicación transparente y honesta. Es difícil conseguirla y fácil perderla.

d) Austeridad

Usar, y tener sólo lo indispensable, para hacer eficientemente el trabajo.

e) Rentabilidad

Alcanzar los objetivos económicos competitivos en cada negocio, conforme a las estrategias, planes, presupuestos y acciones.



Grupo ADO en números:

Es importante mencionar que el grupo cuenta con 18,800 colaboradores distribuidos en sus diferentes negocios y a continuación se presentan las cifras más representativas de cada uno de ellos:

- Dirección de Transporte
- Dirección de Transporte Metropolitano
- Empresas Comerciales

|  |  |  |
|---|---|---|
| 5,700 autobuses | 165 autobuses | 276 espacios comerciales |
| 600 terminales | Presencia en 5 ciudades del país | 320 espacios arrendados |
| 882 millones de Km recorridos | 240 colaboradores | Espacios comerciales: 52 mil m² |
| 150 millones de pasajeros anuales | 8 millones de Km recorridos | Espacios para renta: 12 mil m² |



Dirección Transporte

Misión

Transportar personas y sus bienes, asegurando la satisfacción de clientes, accionistas, colaboradores y sociedad.

Mediante una operación de excelencia basada en las necesidades del cliente, equipos de trabajo y sistemas, desarrollo de personas, convenios con terceros, enfocados a la rentabilidad, metas, procesos, innovación, mejora continua, difusión y acumulación del conocimiento.

Visión

Ser la empresa líder que brinde a sus clientes soluciones integrales haciendo de su viaje una experiencia única de servicio.

Servicios y/o marcas

Los servicios que se ofrecen en las diferentes regiones son: Intermedio, Directo, Primera, Ejecutivo, Lujo, Turismo y Transporte de Personal.

- Servicio intermedio: sube y baja pasajeros en el camino, realiza paradas intermedias entre el origen y el destino y realiza cobro a bordo. Actualmente, este servicio se proporciona con las siguientes marcas: AU, TRV, MAYAB, TRT, VIA, ATS, ORIENTE, SUR, VOLCANES, INTEROCEANICOS Y RAPIDOS DEL SUR.

Aire acondicionado

Distancia entre asientos
30"

Asientos Totales: 49





- Servicio directo: realiza viajes directos de población a población, sólo sube y baja pasajeros en paradas pre-establecidas y se ofrece con las marcas: AU, CUENCA, ECOBUS y TRF.

Aire acondicionado

Asientos reclinables

Distancia entre asientos
30"

Asientos Totales: 49



- Servicio de primera: realizan viajes directos de origen a destino es decir de terminal a terminal con algunas paradas intermedias únicamente en terminales. ADO, OCC, PRIMERA PLUS, ADO AEROPUERTO, LÌNEA DORADA.

Aire acondicionado

Asientos reclinables

Baño

Video

Distancia entre asientos 35"

Asientos Totales: 44





- Servicio ejecutivo: también opera en viajes directos de origen a destino y cuenta con los mismos atributos que la primera clase con la diferencia de contar con menos asientos y una mayor comodidad, servicio de cafetería a bordo, audífonos individuales y 2 baños.

- Aire acondicionado
- Asientos reclinables
- Baño
- Servicio de café
- Video
- Distancia entre asientos 41"
- Asientos Totales: 40



- El servicio de lujo, cuenta con todos los atributos del servicio ejecutivo y cuenta con 25 asientos tipo cama, 3 por cada fila lo que permite una mayor comodidad, además de ofrecer almohada, cobertor y salas exclusivas.

- Aire acondicionado
- Asientos tipo cama
- Baño H y M
- Servicio de café
- Video
- Conexiones eléctricas
- Distancia entre asientos 50"
- Asientos totales: 25





➤ **En el servicio de especializado existe:**

○ *Turismo*

- *AUTOTUR* que se dedica a la renta de autobuses para turismo y atiende a los mayoristas del sector turístico.



- *BUSTUR* se dedica a la renta de autobús a particulares, es decir se renta el autobús completo y el arrendatario paga una renta mensual por la unidad, esto brinda oportunidad de negocio a personas interesadas en incursionar en el ramo del auto transporte de pasajeros, ofreciendo autobuses con altos índices de calidad y con el servicio de asesorías técnicas, operativas, de administración y mantenimiento.





- **TURIBUS.** La característica de este servicio es acercar y darle a conocer a los turistas y público en general, los sitios históricos y de mayor interés de la Ciudad de México con explicaciones a lo largo del recorrido, permitiéndoles subir y bajar con el mismo boleto en las paradas preestablecidas del autobús durante su visita. Hoy se tiene este servicio en el D.F., Puebla, Veracruz y Mérida.



- *Transporte de Personal*

- **TEPER.** Es un servicio que se ofrece en Mérida y Veracruz, a empresas que tiene la necesidad de transportar a sus empleados se les asignan autobuses y se programan rutas y horarios para brindar el servicio.





- **Mayan Bus.** Se dedica al transporte de personal y se ofrece únicamente en Cancún y en la Riviera Maya.



- **Ticket bus (Boletotal):** Proporciona servicios de comercialización de boletos de líneas de autobús, líneas aéreas y diversos espectáculos deportivos, teatro, entre otras, a través de su red de más de 100 sucursales, por internet y por call center.





Dirección de Transporte Metropolitano

Misión

Satisfacer las necesidades de movilidad metropolitana de la población, a través de servicios de transporte sustentables y eficientes, contribuyendo a mejorar el nivel de calidad de vida de la sociedad.

Visión

Ser un referente mundial en soluciones de movilidad metropolitana por su desarrollo e implementación.

Líneas de Negocio

En la actualidad es natural que los gobiernos presenten preocupación en los temas relacionados con la movilidad urbana, ya que debido al ritmo de vida y la gran necesidad que tienen las personas de transportarse de manera rápida y eficiente; se ha dado paso a la creación de sistemas integrales de transporte, los cuales faciliten los desplazamientos masivos cuidando aspectos tan importantes como el medio ambiente, la seguridad, la eficacia y la movilidad; mejorando así la calidad de vida de la población en general. Es por lo anterior que el enfoque de transporte Metropolitano está dirigido a la operación de concesiones en:

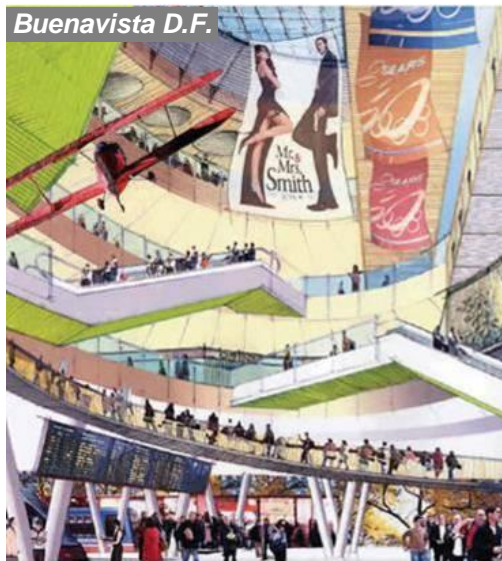
- **BRT (Bus Rapid Transit):** Sistema de transporte masivo basado en autobuses de piso bajo pero con características de un sistema Metro que provee un transporte rápido, con sus propios carriles, elevada frecuencia de autobuses y paradas muy cortas y rápidas.





- **Centros de Transferencia Multimodal “CETRAM”:** Infraestructuras físicas que tienen un sistema de logística de acceso y desalojo donde los pasajeros pueden llegar al sistema troncal y realizar transferencias a los diferentes sistemas de transporte público eficientes.

El CETRAM forma parte del control del sistema en donde se administran las entradas y cobros de los diferentes tipos de transporte que converjan dentro del espacio físico destinado para ello; así mismo, la explotación de espacios publicitarios y locales comerciales.



- **Corredores de Transporte:** Sistema de transporte geográficamente definido como un conjunto de servicios e infraestructuras mínimas para operar, como lo son paraderos tipo urbano; el carril confinado con o sin divisiones, con o sin prepago, autobuses de características semi-masivas (dependiendo del tipo de corredor), elevada frecuencia, paradas muy cortas y rápidas (para mejorar la puntualidad y frecuencia).

Brinda un servicio de calidad a un nivel mucho menor de inversión en Infraestructura y con menores costos de mantenimiento (mínimos costos en construcción y mantenimiento de infraestructura y flexibilidad en la operación).





Dirección Empresas Comerciales (EMCO)

Misión

Comercializar productos y servicio asegurando la satisfacción de pasajeros, clientes, accionistas y colaboradores.

Visión

Ser una empresa comercial y de servicios sólida reconocida en el mercado por su gente, imagen, surtido, servicio y calidad en los giros operados.

Marcas Empresas Comerciales

El Negocio de Empresas Comerciales se divide en tres giros de Negocio, los cuales son:

1.- Giro de Conveniencia: Se vende una amplia variedad de productos que satisfacen el antojo del usuario, haciendo más placentera y cómoda su estancia en la Terminal o durante los viajes que realiza. Se puede encontrar refrescos, aguas, chocolates, dulces, chicles, frituras, cigarrillos, periódicos, revistas y una amplia variedad de alimentos fríos, así como café.



2.- Giro de Alimentos: Está formado por negocios de cafeterías, restaurantes y franquicias donde se ofrecen una amplia gama de platillos de comida rápida, ensaladas, tortas, empanadas, también cuenta con comedores.





3.- Giro de Servicios y Arrendamientos: Ofrecemos los servicios complementarios al usuario del auto transporte que les permita tener una estancia más placentera y cómoda dentro de la Terminal como son: sanitarios, estacionamientos, servicio de Internet, Se rentan espacios comerciales dentro de las terminales para negocios complementarios de productos demandados por nuestros pasajeros. Se tienen instalados banners, letreros, póster y espectaculares que promocionan marcas líderes y que generan ingresos adicionales para la organización; además se rentan locales y espacios publicitarios.





II. Desarrollo Del Proyecto y Resultados

Instituto de Cultura y Calidad (ICC)

Forma parte de la Dirección Corporativa de Recursos Humanos y es la figura reguladora en temas de calidad, mejora continua y planeación estratégica en todo el Grupo ADO.

Misión

Desarrollar en el Grupo ADO la Cultura de Gestión Estratégica, Calidad del Servicio y Productividad para contribuir a ofrecer un servicio diferenciado al cliente y rentable para la organización, que incremente de manera sostenida su valor económico y social.

Mediante:

- Establecimiento de normatividad
- Formación, acompañamiento y reconocimiento de colaboradores
- Co-certificación (auditoría interna) de los procesos y sus resultados

Visión

Lograr que los Colaboradores de Grupo ADO hagan propia la cultura de Gestión Estratégica, Calidad y Productividad de manera que se refleje en su trabajo diario.

Áreas

El ICC está conformado por dos áreas:

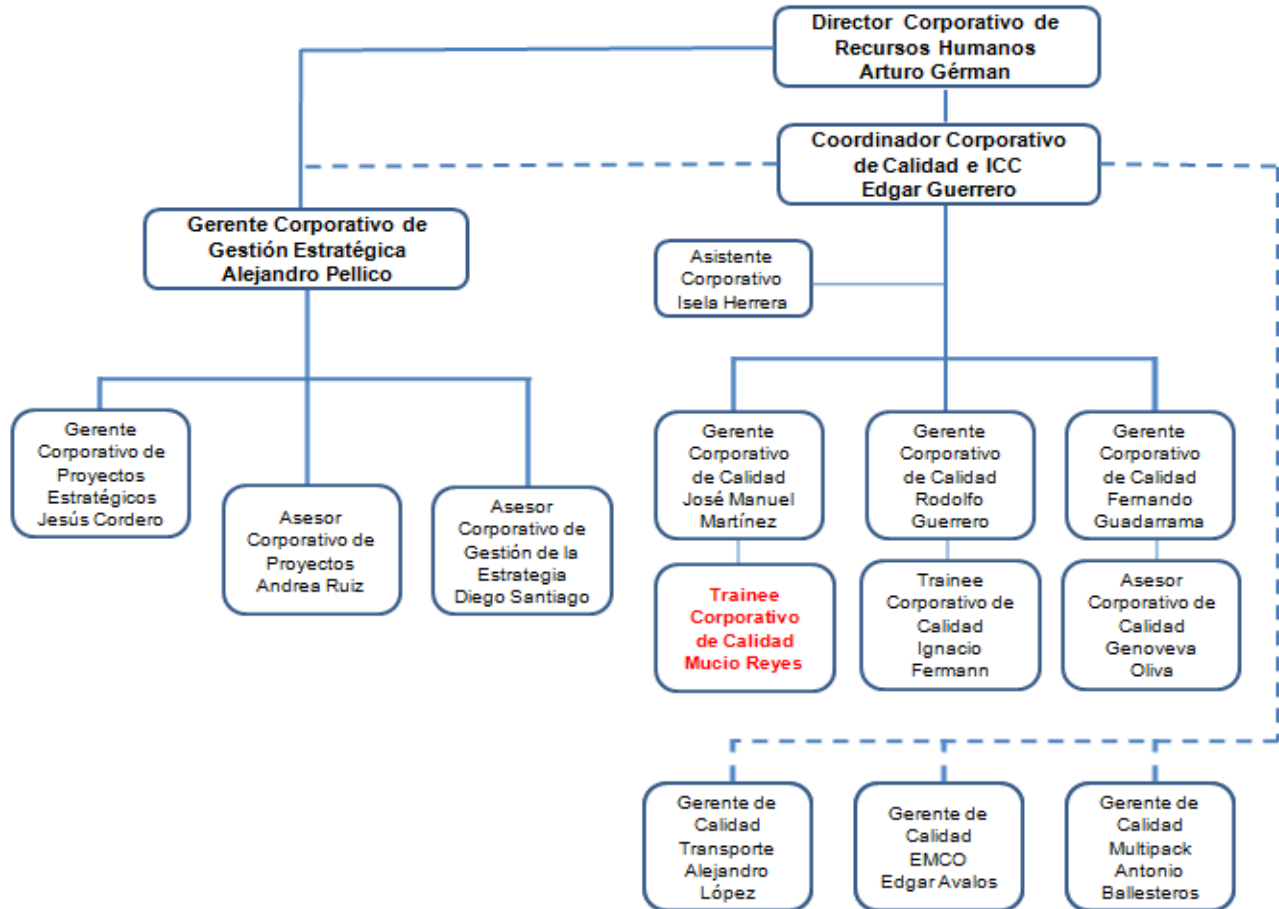
- **Calidad:** Está integrada por tres sub-áreas; aseguramiento de la calidad, calidad en el servicio y productividad.
 - *Aseguramiento de la Calidad:* es la responsable de documentar, revisar, actualizar y mantener los procesos de los negocios del Grupo ADO.
 - *Calidad en el Servicio:* es la responsable de la identificación oportuna de los requerimientos del cliente, su incorporación a la **Promesa Básica del Servicio** y el seguimiento a los indicadores estratégicos de servicio (quejas, por ejemplo).
 - *Productividad:* es la responsable de establecer las metodologías de mejora continua, así como asesorar, documentar y revisar los proyectos detonados en los negocios del Grupo ADO.



- **Planeación Estratégica:** Está dedicada al establecimiento y seguimiento de los objetivos estratégicos de todo el Grupo ADO.

A continuación se presenta el organigrama (estructura organizacional) del Instituto de Cultura y Calidad, en el cual se puede observar la ubicación que ocupo dentro del mismo.

Organigrama del Instituto de Cultura y Calidad



Como se puede observar, formo parte del área de calidad en su división de aseguramiento de la calidad, pero también he colaborado con otras áreas del grupo como Sistemas y Transporte Metropolitano, lo cual más adelante describiré.

En este punto se muestran las diferentes actividades que realice para el Instituto de Cultura y Calidad (ICC) en conjunto con otras áreas y empresas del grupo, las cuales han sido enfocadas al aseguramiento de la calidad y a la mejora del servicio que brinda el ICC para los colaboradores.



Actividades Realizadas

A continuación se abarcan las actividades realizadas, divididas en los siguientes rubros:

- **Capacitación**
- **Página de Intranet**
- **Controlador de Documentos**
- **Realización de Estructura Documental de Transporte Metropolitano.**
- **Otras actividades**



Capacitación

Al comenzar a colaborar dentro del Grupo ADO, una de las actividades de más peso fue la capacitación de colaboradores en temas de calidad, por lo que desde un principio fue necesario conocer y ser capacitado en las diferentes metodologías de calidad; éste proceso duró alrededor de 5 meses, en los cuales cursé la mayoría de los talleres que se imparten en el ICC, aprobando cada uno de ellos y participando como apoyo en algunos talleres impartidos en el grupo.

Los talleres impartidos por el ICC son los siguientes:

1. Introducción al Pasaporte de la Calidad
2. 5S's "Ambiente Físico de la Calidad"
3. Gestión Gerencial "Sólo Hazlo"
4. Pequeñas Mejoras "Kaizen"
5. Solución de Problemas "Seis Sigma Rápido"
6. Líder de Proyecto "Seis Sigma Estratégico"
7. Visión Estratégica del Servicio (VES)
8. Índice de Calidad en el Servicio (ICS)
9. Análisis del Modo y Efecto de la Falla (AMEF)
10. Cocertificaciones
11. Modelo de Gestión de Negocios (MGN)
12. Metodología Balanced Score Card (BSC)
13. Metodología Project Management Institute (PMI) para líderes de proyecto.

Los últimos dos talleres forman parte del área de Planeación estratégica.

De los talleres que se mencionaron anteriormente, estoy capacitado y certificado para impartir:

1. Introducción al Pasaporte de la Calidad
2. 5S's "Ambiente Físico de la Calidad"
3. Gestión Gerencial "Sólo Hazlo"
4. Pequeñas Mejoras "Kaizen"
5. Solución de Problemas "Seis Sigma Rápido"
6. Índice de Calidad en el Servicio (ICS)
7. Análisis del Modo y Efecto de la Falla (AMEF)
8. Modelo de Gestión de Negocios (MGN)

A continuación se menciona la aportación que se ha tenido para con la capacitación en los diferentes talleres:

1. Introducción al Pasaporte: Capacité a 7 personas en solo un taller, 7 de las cuales ya están certificadas en bronce.
2. 5S's "Ambiente Físico de la Calidad": En 5 talleres que impartí, capacité a 117 personas, de las cuales 105 fueron certificadas en bronce.
3. Gestión Gerencial "Solo Hazlo": Capacité a 52 personas en 4 talleres, de las cuales 25 se certificaron en bronce.
4. Pequeñas Mejoras "Kaizen": Impartí este taller en 4 ocasiones, en las cuales capacité 59 personas, logrando certificarse 34.



5. Solución de Problemas “Seis Sigma Rápido”: Capacité 10 personas en solo un taller, de las cuales 10 fueron certificadas en bronce.
6. Índice de Calidad en el Servicio (ICS): Capacité 14 personas en 2 talleres, de las cuales las 14 fueron certificadas en bronce.
7. Análisis del Modo y Efecto de la Falla (AMEF): Capacité a 25 personas en 3 talleres, de las cuales 21 se certificaron en bronce.

De lo anterior, se tiene que he capacitado a un total de 284 colaboradores, de los cuales 216 se certificaron en los 20 talleres que impartí.

Dentro de la capacitación proporcionada, también se tomaron cursos con proveedores externos en temas enfocados a la Norma ISO 9001:2008, lo que apoyó mi formación como auditor interno.

Los cursos tomados fueron: Formación de Auditores Internos e Interpretación y aplicación de la Norma ISO 9001:2008, con enfoque a procesos.

Es importante comentar que todos los talleres forman el programa *Pasaporte de la Calidad* el cual está enfocado al fomento de acciones y proyectos que agreguen valor a las diferentes Direcciones de Negocio del Grupo ADO, a través de la identificación de la metodología más adecuada para cada tipo de mejora y/o proyecto.

Es importante mencionar que para poder ser instructor en las diferentes metodologías de calidad, es necesario estar certificado, por lo que a continuación se explica cómo lograrlo:

- Certificación Bronce: Se obtiene cuando el participante aprueba el taller presencial (de cualquier taller o curso) con un mínimo de 8 de calificación.
- Certificación Plata: Se obtiene cuando el participante aplica lo aprendido en su área de trabajo a través de un proyecto o mejora en su día a día, lo cual debe de poder ser verificado y tener una efectividad de por lo menos 3 meses. A partir de esta certificación es posible convertirse en instructor, pero será necesario ser capacitado en Habilidades de Instrucción.²
- Certificación Oro: Se obtiene cuando el participante se certifica plata en todas las metodologías.

En mi caso, para poder capacitar a los colaboradores fue necesario conocer y aplicar diferentes técnicas de instrucción, por lo que tuve que capacitarme en Habilidades de Instrucción, el cual es un taller impartido por expertos de la empresa. Gracias a esta capacitación y a la experiencia adquirida durante la impartición de los talleres de calidad, pude convertirme en instructor cumpliendo con los criterios descritos en el *Pasaporte de la Calidad* y así fomentar en mí persona las siguientes habilidades:

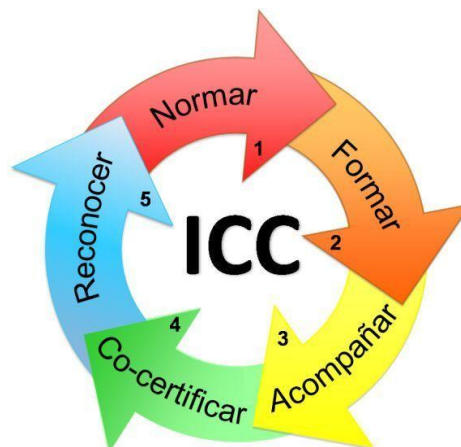
- Control de nervios
- Comunicación
 - Verbal
 - Corporal
 - Escucha



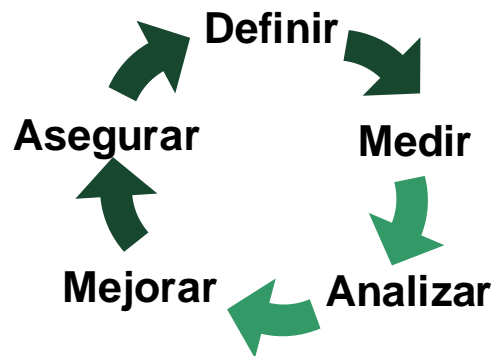
- Manejo de Grupo (Tipología de los participantes)
- Habilidad oral (matiz, tono de voz, dicción, colorido)
- Preparación de la sesión

El ICC cuenta con su “Modelo de Servicio”, el cual define su propia existencia, como la figura enfocada en crear una nueva cultura dentro del Grupo ADO, a través de:

- Normar
 - Definir las metodologías de Calidad y de Gestión Estratégica del Grupo ADO.
- Formar
 - Capacitar a los Equipos de Trabajo y certificar instructores.
- Acompañar
 - Asesorar a los Equipos de Trabajo en la aplicación de las metodologías.
- Co-Certificar
 - Garantizar el cumplimiento de la normatividad de Calidad y Gestión Estratégica.
- Reconocer
 - Premiar el esfuerzo de los Equipos de Trabajo exitosos.



El tronco común de los talleres de calidad está estructurado según el Modelo de Mejora Continua usado a todos niveles dentro del Grupo ADO llamado *D M A M A*, el cual sigue los principios del *ciclo de Deming PHVA* (planear, hacer, verificar y actuar) en conjunto con las etapas de *6 Sigma*, lo cual se muestra a continuación:



Los talleres que conforman el tronco común son; Ambiente Físico de Calidad 5S's, Gestión Gerencial Sólo Hazlo, Pequeñas Mejoras Kaizen, Solución de Problemas 6 Sigma Rápido y 6 Sigma Estratégico, los cuales se muestran en la siguiente tabla.³

| | Definir | Medir | Analizar | Mejorar | Asegurar |
|--|--|--|--|---|--|
| 5S's (Ambiente físico) | Definir el área a mejorar y el equipo de 5S's | Realizar una evaluación del área a mejorar | Se asignan áreas de responsabilidades del equipo | Manos a la obra en el área a mejorar | Mantener y practicar 5S's todos los días |
| Sólo Hazlo (Causa conocida) | Definir los medidores más importantes para gestionar el negocio | Medir a través de gráficas de tendencia los medidores | Analizar las tendencias para identificar desviaciones | Plantear acciones de sentido común para alcanzar la meta | Revisar la efectividad de las acciones para asegurar la consistencia |
| Pequeñas Mejoras Kaizen (Eliminación de Desperdicios) | Definir área a mejorar y el equipo de Pequeña Mejora | Identificar los desperdicios en el área a mejorar y medir el impacto de cada uno | Analizar como podemos eliminar los desperdicios | Establecer soluciones para eliminar desperdicios | Asegurar que las pequeñas mejoras perduren |
| 6 Sigma Rápido (Un solo problema, causa raíz desconocida) | Definir el Problema: ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? | Medir el problema: ¿Cuánto ha impactado el problema? | Analizar las causas del problema: Distingos, Cambios, Causas potenciales identificadas por expertos | Establecer acciones para eliminar las causas que generan el problema | Establecer controles y verificar que el problema se haya eliminado o disminuya a través del tiempo |
| 6 Sigma Estratégico (Múltiples factores, problemas crónicos) | Definir lo que queremos mejorar, el alcance del proyecto, al líder, al equipo y el plan a seguir | Determinar las variables de lo que se quiere mejorar (Y's), validar la confiabilidad de las mediciones, cuantificar el desempeño actual y establecer la meta de mejora | Identificar los factores o causas de variación (X's) que inciden en la variables (Y's) y proporcionar pruebas estadísticas de que los factores o causas son significativos | Determinar las combinaciones de factores que maximizan la mejora, establecer soluciones y proporcionar pruebas estadísticas de que las soluciones funcionan | Establecer controles para mantener la mejora a través del tiempo y proporcionar pruebas estadísticas de que la mejora es consistente |

A continuación se presenta una breve descripción de cada uno de los talleres que he impartido.

³ La información sobre el proceso de capacitación se encuentra contenida en el Procedimiento de Capacitación en Gestión Estratégica y Calidad PR-RH-CC-007, mientras que la información de los talleres de calidad y del Modelo de Mejora Continua está contenida en el Procedimiento de Mejora Continua apoyado en libros como Gemba Kaizen, The Six Sigma Performance y Six Sigma Fundamentals.



Introducción al Pasaporte de la Calidad

Este taller es una introducción, se mencionan a grandes rasgos todas las metodologías de calidad (mencionadas en el punto de Capacitación), aparte de adentrar y generar interés en los colaboradores sobre cómo pueden mejorar su desempeño en sus actividades y lograr resolver sus problemas de diferentes maneras ya sistematizadas.

5S's "Ambiente Físico de la Calidad"

Las 5S's son 5 hábitos que ayudan a cambiar la cultura y se enfocan en la organización y limpieza del Ambiente físico de trabajo, que permite identificar fácilmente el desperdicio y ver de qué manera nos afecta.

Las 5S's contribuyen a la Calidad, ya que los defectos son más fáciles de identificar en un sitio de trabajo limpio y organizado, además de ser más seguro.

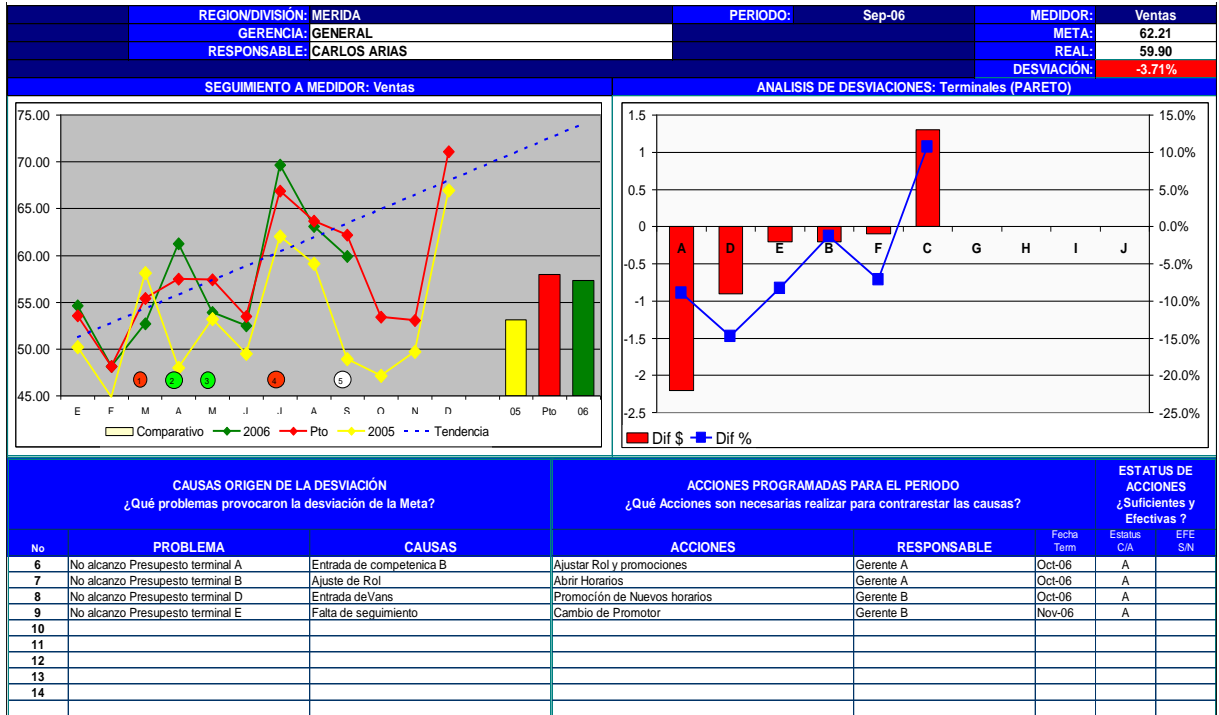
| Japonés | Español | Definición |
|----------------|--------------------|---|
| Seiri | Clasificación | Tener solo lo necesario para trabajar |
| Seiton | Organización | Asignar un lugar a cada cosa y cada cosa en su lugar |
| Seiso | Limpieza | Mantener las instalaciones y equipos limpios y en buen estado |
| Seiketsu | Bienestar personal | Es la salud física y mental de la persona |
| Shitsuke | Disciplina | Orden y control personal logrado a través de los hábitos |

Gestión Gerencial "Solo Hazlo"

La Gestión Gerencial está orientada a crear un *ambiente de trabajo* donde cada miembro de equipo tome propiedad sobre su aportación al negocio, conozca su impacto en las *metas del equipo* al que pertenece y esté enterado de como se está avanzado hacia esas metas.

En esta metodología se aplica una herramienta visual llamada Tablero de Control (también conocido como reporte de tres generaciones), la cual permite identificar el impacto de las acciones que llevamos a cabo con respecto a los medidores de efectividad y productividad.

En esta metodología se hace uso de herramientas como: gráficas de tendencia, gráficas de Pareto, matrices de acciones y semáforos tal como se pueden apreciar en la siguiente figura:



Pequeñas Mejoras “Kaizen”

La palabra “Kaizen” proviene del japonés y significa *cambio para mejorar* y nos sirve para implementar mejoras dentro de un proceso o servicio, en el cual estén involucradas personas que realizan actividades dentro del mismo.

Las mejoras Kaizen son permanentes y sus beneficios pueden sumarse para alcanzar ahorros significativos en la empresa, además, se caracterizan por resolver problemas con soluciones que se encuentran al alcance de quienes las realizan. Las podemos aplicar en una parte del proceso, en un área pequeña de trabajo y/o en una actividad administrativa.

La característica más importante en esta metodología es la identificación de todas aquellas actividades que no aportan valor al producto o servicio que esperan nuestros clientes; éstos también son llamados desperdicios.

| Tipo de Desperdicio | Descripción | Ejemplos |
|---------------------|--|---|
| Espera | Personas esperando y sin agregar o recibir un servicio de valor. | Fila para comprar un Boleto |
| Sobre oferta | Ofrecer más servicios de lo que el cliente espera. | Mas corridas de las que el mercado requiere |



| | | |
|-------------------------|--|----------------------------------|
| Transporte y/o traslado | Mover los documentos (físicos o electrónicos), insumos y materiales más de lo necesario. | Mover el autobús en el taller |
| Inventario | Almacenar más documentos (físicos o electrónicos), insumos y materiales de los estrictamente necesarios. | Almacén de refacciones obsoletas |
| Movimiento | Movimiento de las personas en el área de trabajo más de lo necesario al momento de realizar sus actividades cotidianas | Ir a recoger impresiones |
| Corrección | Repetir el trabajo porque no se realizó bien a la primera. | Detallado de parabrisas |
| Sobre procesos | Realizar actividades que no agregan valor (que no son valoradas por el cliente). | Inspección |
| Talento | Los colaboradores realizan actividades que no agregan valor a la organización y al individuo. | Arquitecto construyendo bardas |

Las herramientas que se usan en esta metodología son: Tiempo Estándar, Tiempo Ciclo, Diagramas de flujo, Lay-out y Análisis de espaguete, las cuales nos ayudan a identificar los desperdicios y a darles solución, lo cual se puede lograr a través de controles sencillos llamados “A prueba de error” (o Poka Yoke), con los cuales podemos detectar y corregir los errores en el momento en que éstos se generan. Con estos dispositivos podemos erradicar el desperdicio de corrección y su impacto en los costos, gastos y la calidad en el servicio.

Solución de Problemas “Seis Sigma Rápido”

Es una metodología que ayuda a darle solución a todos aquellos problemas de los cuales no se conoce la causa raíz, formando un equipo de trabajo óptimo el cual esté conformado por expertos sobre el tema del cual se deriva el problema, dando los roles apropiados a las personas apropiadas. Una vez formado el equipo, se definen las verdaderas causas del problema, se analizan y se les da solución a través de la conjunción del conocimiento y experiencia de todo el equipo.



El Seis Sigma Rápido utiliza herramientas como: Diagrama de Ishikawa, Lluvia de ideas y técnica del “Por qué Por qué”.

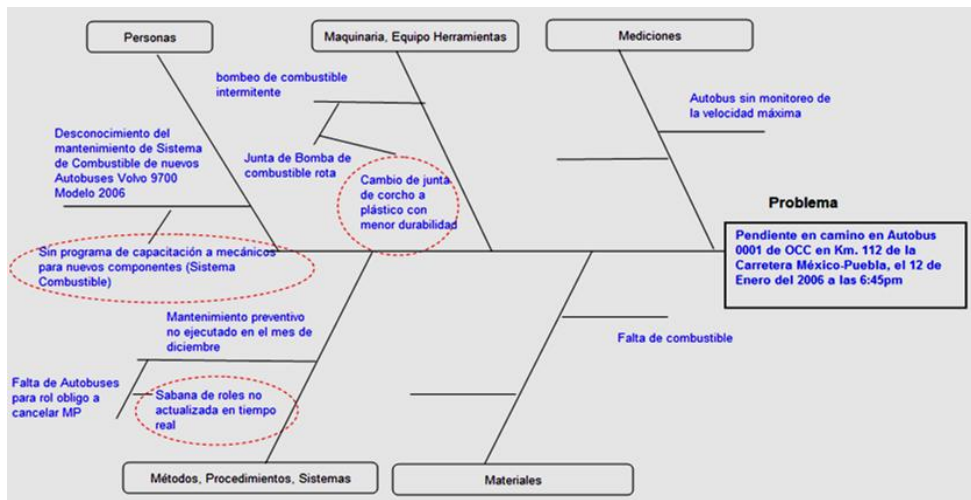


Diagrama de Ishikawa

Índice de Calidad en el Servicio (ICS)

En este taller se les da a conocer a los colaboradores lo importante que es su contribución para lograr un buen desempeño en los servicios que ofrecemos.

El ICS es un medidor que agrupa los atributos de la Promesa Básica del Servicio para cuantificar el total de servicios defectuosos y de pasajeros afectados.

La *Promesa Básica del Servicio* es aquella que integra los elementos y los atributos requeridos por el cliente que la empresa se compromete a entregar durante la prestación del servicio. Los elementos básicos del servicio para el Grupo ADO son: los Autobuses, las Terminales, el Viaje y las Personas. De estos se desprenden los atributos del servicio los cuales son:

- *Puntualidad*: Asegurar que la salida del viaje sea a la hora prometida.
- *Seguridad*: Asegurar la integridad de los pasajeros y sus pertenencias al inicio, durante y al finalizar el servicio.
- *Limpieza*: Asegurar la limpieza interna y externa (no manchas, no basura, no polvo, que este seco) de instalaciones y autobuses a su salida y durante el viaje, conservando un buen olor.
- *Confort*: Asegurar la comodidad de los pasajeros en las terminales y autobuses.
- *Trato*: Asegurar la atención amable al pasajero durante todo el servicio.

Análisis del Modo y Efecto de la Falla (AMEF)

El Análisis de Modo y Efecto de Falla es un grupo sistematizado de actividades que nos sirven para:



- Reconocer y evaluar fallas potenciales y sus efectos.
- Identificar acciones que reduzcan o eliminen las probabilidades de falla.
- Documentar los hallazgos del análisis.

En esta metodología se busca calcular el *Número de Prioridad de Riesgo* (RPN por sus siglas en inglés) el cual se estima a través de la Gravedad, Incidencia y Corrección.

$$\text{RPN} = \text{Gravedad} \times \text{Incidencia} \times \text{Corrección}$$

Se utiliza una escala del 1 al 10 para cada uno de estos criterios, por lo que el RPN más alto puede ser 1000 y el más bajo 10. Las escalas se encuentran definidas en tablas ya establecidas.

En esta metodología se usan herramientas como: diagrama de Ishikawa y lluvia de ideas, por lo que la experiencia de los que forman el equipo del AMEF es muy importante, un ejemplo de lo anterior se ve claramente en el área de mantenimiento, ya que al detectar de manera previa los dispositivos con más tendencia a dañarse, las causas que lo provocan e incorporando la experiencia de los mecánicos y técnicos, ayuda de gran manera a la implementación de un mantenimiento preventivo eficaz.

Modelo de Gestión de Negocios (MGN)

Modelo que norma la manera en que se *gestiona el negocio*, identificando sus elementos clave y su interrelación, teniendo como finalidad guiar a la organización para enfocarse a la estrategia del negocio, logrando mayor competitividad y sustentabilidad, basándose en los fundamentos o principios de la Norma ISO 9001:2008 que a continuación se mencionan:

- Organización orientada al cliente
- Liderazgo
- Compromiso de todo el personal
- Enfoque a procesos
- Enfoque hacia el sistema de gestión
- La mejora continua
- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones (hechos y datos)
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

Lo primordial de este taller es que todos los colaboradores conozcan los sistemas y procesos que conforman el MGN, con el fin de que puedan identificar su contribución dentro de su área y por consiguiente dentro de la empresa.



Página de Intranet

El mundo de hoy está en cambio constante y aun más a lo que en tecnología se refiere, por lo que en mi área de trabajo se presentó la necesidad de actualizar la pagina de intranet, buscando más versatilidad y mejor comunicación con todos nuestros colaboradores. Debido a lo anterior se me asigno el proyecto para desarrollar una nueva página para el ICC.

El ICC contaba con una página de intranet, la cual carecía de dinamismo, atractivo y funcionalidad, ya que la administración la llevaba a cabo el área de sistemas y solo teníamos atributos para manejar una pequeña parte de ella. Este problema se reflejaba en cada una de las regiones de la empresa, por lo que se decidió introducir una nueva plataforma, la cual tuviera las herramientas necesarias para establecer una mejor interrelación entre los usuarios, desarrolladores y la misma página.

Se opto por usar JOOMLA, la cual es una plataforma que simplifica la gestión y publicación de grandes volúmenes de contenido, pero lo más importante, es que la administración de la página puede llevarse a cabo por los integrantes del área o región, sin estar sujetos a el área de sistemas.

JOOMLA se basa en la tecnología Web 2.0 la cual permite a los empleados una interrelación con el sistema, para compartir sus conocimientos en forma más efectiva mediante recursos dinámicos como:

- **Blogs**
- **Foros**
- **Wikis**
- **Moodle**
- **Difusores de noticias**
- **Chats**
- **Videos (ADOTube)**
- **Imágenes**

Mi aportación para este caso se resume en que fui la persona designada para replicar el uso de la herramienta en mi área, aparte de ser el encargado de dirigir la implementación de la nueva página y posteriormente darle seguimiento, convirtiéndome en el administrador de la misma.

Para iniciar con el proyecto de la página, fue necesario ser capacitado por el área de sistemas durante dos días sobre el uso de las herramientas que JOOMLA ofrece. Al término de la capacitación, comencé con el desarrollo del cascarón o piloto de la página lo cual me llevó dos semanas. Ya concluido el cascarón lo presenté a los colaboradores del ICC, incluidos mis jefes, quienes aprobaron la propuesta de la página, dándome la autorización de seguir con la siguiente fase para concluir la página.

El siguiente paso fue capacitar y formar el equipo que administraría la página, que en este caso fue formado por una persona de cada área (planeación, aseguramiento de la calidad, calidad en el servicio y mejora continua), por lo que durante una semana me dedique a capacitar y a realizar la estructura final de la página junto con el equipo administrador.



Se nos dio un plazo de tres semanas para terminar con la página y concluido este periodo, fue autorizada para darla de alta en dominio y así concluir con el desarrollo de esta.

Desde el momento que fue dada de alta la página, me convertí en el administrador general de la misma y por tal motivo, soy el encargado de su mantenimiento y actualización, tanto en su estructura como de los documentos que alberga, los cuales usan y consultan nuestros colaboradores.

Beneficios

La página de intranet ha traído consigo muchas mejoras tanto en la gestión de los contenidos de la misma, como en la interacción con nuestros colaboradores, ya que si tienen alguna duda o comentario pueden hacerlo llegar de una manera sencilla a la persona idónea y a través de lo anterior podemos mejorar la información dentro de la página.

La dirección de la página es <http://intranet.ado.net/icc/>

Logo: Instituto de Cultura y Calidad (ICC)

Navigation Menu: Inicio, Div. Negocio, Dir. Corporativas, C. Corporativas, Fundación ADO, Comunidad ADO, Recursos, Sistemas, Contacto

MENU PRINCIPAL

- Bienvenida
- Modelo de Servicio del ICC
- Calidad en el Servicio
- Productividad
- Aseguramiento de la Calidad
- Ciclo de Gestión Estratégica

GENERAL

- Misión
- Visión
- Estructura
- Política de Calidad
- Valores
- Pasaporte de la Calidad
- E-Learning
- Premio de Creatividad

INSTITUTO DE CULTURA Y CALIDAD

Bienvenidos

Te damos la más cordial bienvenida a nuestro sitio, aquí podrás encontrar toda la información relacionada con el Instituto de Cultura y Calidad (ICC), sus funciones y el desarrollo en los temas de Calidad, Mejora Continua y Planeación Estratégica.

Esperamos encuentres la información que requieras, de lo contrario **contáctanos** para proporcionarte dicha información.

CALENDARIO

Marzo 2010

| L | M | X | J | V | S | D |
|----|----|----|----|----|----|----|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 |
| 29 | 30 | 31 | 1 | 2 | 3 | 4 |

TAGS

- ADO
- CCM
- DCIT

ENCUESTA 1

Internet | Modo protegido: activado



Controlador de Documentos

La Dirección de Transporte Foráneo fue la primera división de negocio que se percató que tenía problemas a nivel documental por lo que era necesario encontrar alguna herramienta que permitiera:

- a) Asegurar que la documentación se mantenga actualizada.
- b) Concentrar en un solo lugar toda la información (documentos) necesaria para la gestión y operación de la empresa, la cual esta descrita dentro del Modelo de Gestión de Negocio (MGN).
- c) Mejorar la organización y control sobre los documentos.

Para cualquier empresa es importante establecer un sistema de gestión de calidad, ya que este ayuda a aumentar la satisfacción del cliente a través del análisis de sus requisitos y la mejora continua, además de definir los procesos y mantenerlos bajo control con el fin de entregar un producto o servicio final aceptable para el cliente.

Dentro de un sistema de gestión de la calidad es importante contar con una estructura documental establecida, la cual refleje realmente como se llevan a cabo todas las actividades necesarias y que agregan valor al producto o servicio final, es por esto que es necesario para el Grupo ADO establecer un control documental adecuado, el cual este basado en la Norma ISO 9001:2008.

En la actualidad los documentos se encuentran distribuidos por todas las páginas de intranet de la empresa y no se cuenta con una estructura definida, ya que cada área “sube” sus documentos de la manera que quieren, sin ningún orden o estándar y sin asegurar que todos los documentos fueran los más actualizados, lo que genera confusión entre los usuarios a parte de no cumplir con los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008.

En busca de establecer un sistema que brindará las características necesarias para controlar nuestra documentación, se analizaron varias alternativas, las cuales presentaban, ya sea, un costo demasiado elevado o demasiados problemas técnicos. Es por lo anterior que se presentó la alternativa de usar una de las herramientas proporcionadas por JOOMLA (plataforma para páginas de intranet) llamada DOCMAN (document manager).

DOCMAN es el administrador de documentos utilizado por JOOMLA y debido a mi experiencia en su uso, se me asigno la tarea de analizar si esta herramienta cubría con los requerimientos necesarios para el control documental de toda la empresa. Después del análisis, presenté una propuesta la cual describía algunas alternativas para hacer factible el uso de DOCMAN y cubriera con los puntos establecidos en la Norma ISO 9001:2008.

La propuesta fue aceptada, por lo que empecé por crear una página totalmente enfocada al control de documentos. Realice el cascarón de la página y establecí la estructura de la misma para el acomodo y consulta de la información, por lo que así surge la página de “Control de Documentos” del Grupo ADO.



Una vez aprobado el cascarón, me di a la tarea de capacitar a todas las personas designadas por los dueños de los procesos, esto con el fin de formar a un equipo de trabajo para el desarrollo (subida de documentos), acomodo y actualización de todos los documentos lo cual nos brindó los siguientes beneficios:

- Contar con una manera fácil y sencilla de acceder a la información por parte de todos los colaboradores de la empresa.
- Tener distintas formas para encontrar y acceder a la información (por áreas, por pirámide documental y a través del Modelo de Gestión de Negocio)
- Mayor funcionalidad del sistema al incluir la información de las co-certificaciones.
- Control de documentos externos
- Búsqueda rápida de documentos (por palabras)
- Acceso a formatos para su utilización inmediata
- Generación automática de Lista Maestra
- Navegación más amigable.

Cabe mencionar que la estructura para el controlador de documentos fue hecha pensando en las necesidades de los usuarios y en la mejor manera de acomodar la información para que cualquier colaborador pueda consultar los documentos que requiere de la forma más fácil y sencilla. La estructura que se le dio fue la siguiente:



Por áreas

Se creó un modulo especial para que los colaboradores puedan acceder a su información según su área, ya sea operativa o administrativa, esto con el fin de que si no conocen el proceso o nivel documental de sus documentos, los puedan encontrar rápidamente.



Por Estructura Documental (Pirámide)

Esta parte fue creada para que los usuarios puedan encontrar sus documentos según su nivel documental, a través de una pirámide interactiva la cual llevará al usuario directamente a las categorías generales creadas en DOCMAN, y así, podrán ubicar directamente los documentos que requieren. En Grupo ADO la estructura documental está dividida en:





1. Manual de Calidad: Describe el Modelo de Gestión de Negocios (MGN) basado en la norma ISO 9001:2008, así como los procesos y requisitos para planeación y la gestión del negocio. Asimismo, asigna responsabilidades y provee la guía para la implementación, seguimiento y medición del mismo a través del establecimiento de indicadores claves.

2. Sistemas: Conjunto de procesos relacionados, que interactúan en el MGN a través de los insumos y entregables que generan.

3. Procesos: Conjunto de actividades que suceden de forma ordenada e interactúan entre sí a partir de la combinación de recursos y métodos, para convertir insumos en servicios o productos con valor agregado al sistema.

4. Políticas, Procedimientos y Hojas de descripción del oficio: Engloban los lineamientos y el cómo se realizan las actividades dentro de los procesos.

5. Formatos y registros: Son documentos ya preestablecidos en los que se asienta la información generada de las actividades realizadas dentro de los procesos, lo que posteriormente servirá como evidencia de su realización.

Por Modelo de Gestión de Negocios

A partir de esta forma, el usuario puede acceder a los documentos a través de los sistemas y procesos establecidos en el Modelo de Gestión de Negocio de manera interactiva.



En estos momentos, el controlador de documentos se encuentra en actualización por parte de los responsables asignados de cada área, mientras tanto mi función es la de asesorarlos y a su vez verificar que se cumplan con los criterios establecidos para el acomodo de la información, así como de que los documentos cumplan con las características que se mencionan en la política “Administración de Controlador de Documentos”, la cual elaboré junto con sus Hojas de descripción del oficio, las cuales mencionan de manera general el manejo de la página. La dirección de la página es <http://intranet.ado.net/gpoado/TRNDOC/>

Nota: El Controlador de Documentos está basado en la Norma ISO 9001-2008.



Realización de Estructura Documental de Transporte Metropolitano.

En la división de negocio de Transporte Metropolitano surgió la necesidad de crear la estructura documental, la cual definiera la manera de operar y de llevar a cabo las actividades dentro de una de sus líneas de negocio, en este caso BRT.

El director Sistema Integral de Transporte (SIT) pidió ayuda al ICC para el desarrollo de toda la documentación necesaria para operar las concesiones de BRT en las cuales se estaba participando, esto teniendo como objetivo:

- La entrega de una estructura documental necesaria no solo para operar, sino como requisito requerido por el responsable de concesión (gobierno del Distrito Federal y Estado de México).
- Alinear los documentos a las directrices ya establecidas dentro del Grupo ADO.
- Enfocar toda la documentación a la Norma ISO 9001:2008.

Debido a lo anterior se me invitó a participar dentro de este proyecto como asesor y apoyo en el desarrollo del mismo.

Una de las primeras actividades que realicé fue la creación de los procedimientos operativos, los cuales tenían que empatar con todos los criterios establecidos en el ***Título de Concesión*** (documento proporcionado por la autoridad, el cual contiene las características y criterios para la operación del BRT).



Otras Actividades

En el contenido de este trabajo me he enfocado en describir los proyectos más importantes en los que he participado y que han absorbido en gran medida el tiempo que llevo colaborando en el Grupo ADO, pero es importante mencionar todas las demás actividades que he desempeñado y que forman parte de mi día a día. A continuación describo estas actividades:

➤ Premio de Creatividad

El Grupo ADO cuenta con un evento magno el cual es conocido como “Premio de Creatividad”, en el cual se reconoce y premia a todos aquellos colaboradores que han generado proyectos que de alguna manera agregaron valor al grupo. Los proyectos se dividen en varias categorías:

1. Productividad: Proyectos que permitan lograr beneficios duros significativos dentro de la organización y muestren resultados consistentes, por más de tres meses, en el Estado de Resultados por incremento de ingresos, disminución de costos, gastos o ahorros.
2. Pequeñas Mejoras: Proyectos que reconocen a los equipos exitosos en la implementación de pequeñas mejoras Kaizen, Solo Hazlo, AMEF, Círculos de Calidad o Seis Sigma rápido (rápida implantación originados en el lugar de trabajo) con resultados consistentes por más de tres meses en indicadores financieros o de negocio.
3. Innovación: Proyectos (ideas inéditas) que logren mejorar el desempeño de los procesos o logren hacer nuevos negocios y/o productos rentables que incrementen los ingresos de la compañía y muestren resultados consistentes, por más de tres meses, en indicadores financieros o de negocio.
4. Réplicas: Reconocer a la mejor Región o División en la implementación de replicas de proyectos concursantes en ediciones anteriores del Premio de Creatividad, por el número de replicas implementadas y certificadas, que presenten resultados consistentes, por más de tres meses, en indicadores financieros o de negocios.
5. Cultura Ecológica: Reconocer a la mejor Región o División por implementación de proyectos ecológicos, que presente resultados consistentes, por más de tres meses en indicadores de negocio o contribuyan a preservar nuestro medio ambiente.

Este evento se realiza año con año en los primeros días de diciembre y es responsabilidad del ICC organizarlo y llevarlo a cabo en todo sentido. Es por esto que participé haciendo ciertas tareas como la elaboración de los diplomas, el seguimiento de elaboración de los trofeos, el armado de los paquetes de obsequio para los asistentes y como personal de staff durante el evento.

➤ Memory Jogger (Manual de Bolsillo).

El ICC como organizador del evento del “Premio de Creatividad”, se vio en la necesidad de buscar un obsequio para incluirse dentro de los paquetes que se entregarían a los asistentes al evento, es por esto que se decidió elaborar un “Memory Jogger”, el cual contuviera una descripción resumida de todas las metodologías y herramientas de calidad impartidas por el ICC, incluyendo la Norma ISO 9001:2008 para consulta, teniendo como fin también, el difundir dichas metodologías y



herramientas para solucionar metodológicamente los problemas operativos, para garantizar la estandarización de los procesos y para asegurar la satisfacción del cliente.

En este caso, se me asignó integrar las descripciones de algunas de las metodologías (AMEF, Pequeñas Mejoras) y la Norma ISO, adaptándolas al formato de presentación ya establecido.

Una vez que todos los participantes en la elaboración terminamos con nuestra parte, se integró toda la información y se mandó al proveedor para la realización de los manuales.

➤ Administración de base de datos de inscritos a talleres y gestión de salas.

Como ya se ha mencionado a lo largo de este trabajo, una de las principales tareas del ICC es la de capacitar a los colaboradores en metodologías que les ayuden a desempeñar de mejor manera sus actividades, al igual que solucionar los problemas que se les presentan día a día. Es por lo anterior, que es vital asegurar la inscripción de los colaboradores y la sede en la que se llevará a cabo la capacitación. Es importante resaltar que la inscripción a los talleres puede ser solicitada por el interés de los colaboradores (siempre y cuando su perfil de puesto cumpla con los criterios establecidos) o por las necesidades que surjan dentro de sus áreas de trabajo o proyectos.

Dentro de las actividades que llevo a cabo, se encuentra la de administrar la base de datos de capacitación, la cual contiene:

- Información general de los colaboradores inscritos.
- Talleres y fechas en las que están inscritos
- Estadísticas de colaboradores (si se presento o no, su calificación y el nombre del instructor)

El objetivo de la base de datos es ayudarnos a controlar la capacitación a colaboradores, así como de mantener registros y evidencias de la misma.

Otro aspecto importante dentro de la capacitación es el garantizar que haya una sala disponible para impartirse, en este caso, yo me encargo de la solicitud y apartado de las salas, según el número de participantes, ya que en el ICC se cuentan con varias salas pero no todas con la misma capacidad. El motivo por el cual debíamos solicitar las salas es que no solo el equipo de calidad tiene acceso a estas, cualquier colaborador puede solicitar su uso ya que es un servicio más que prestamos a los colaboradores.

➤ Apoyo a colaboradores en temas de calidad

Cabe resaltar que también es mi responsabilidad brindar apoyo a todos los colaboradores respecto a los temas de calidad y aun más en específico a los temas de aseguramiento de la calidad, esto es dar asesoría en:

- Cualquiera de las metodologías que impartimos,
- Seguimiento a proyectos,
- Dudas correspondientes a la página de intranet,
- Inscripción a talleres y
- Documentación concerniente a temas de calidad (formatos de proyectos, formatos de metodologías, presentaciones, etc.).



➤ Administración de SADE (Sistema de auto estudio)

Dentro los talleres impartidos por ICC, algunos cuentan con E-Learning (también llamado auto estudio) el cual es una herramienta que tiene por objetivo el de proporcionar información previa sobre los temas a abordar dentro de los talleres con el fin de que el participante llegue con un conocimiento previo a la capacitación presencial lo cual le facilite la comprensión y aprendizaje de las personas. El sistema que se encarga de la gestión de los E-Learning es el SADE.

Los talleres que cuentan con E-Learning son: 5S's Ambiente Físico de la calidad, Solo Hazlo Gestión Gerencial, Pequeñas Mejoras Kaizen, Solución de Problemas 6 Sigma Rápido y Cocertificaciones.

Es por lo anterior que se me designó como administrador dentro de SADE y como vínculo directo con el área sistemas, ya que mi función es:

- Solicitar la inscripción de los colaboradores a SADE.
- Notificar a los colaboradores que ya pueden acceder al sistema.
- Asegurar que todos lleven a cabo el E-Learning sin contratiempos y en caso de haberlos, poder dar solución junto con el área de sistemas.
- Hacer los reportes de seguimiento (ver quién ha entrado y las calificaciones obtenidas en la evaluación al final de autoestudio).



III. Conclusiones

En el presente trabajo he expresado las actividades y tareas hechas para el Grupo ADO, pero cabe mencionar que hay una gran brecha entre la escuela y la práctica profesional, durante el tiempo transcurrido en ADO he tenido que esforzarme más que en cualquier materia o proyecto que he realizado. Mi trabajo ha sido retador, lo cual ha hecho que explote mis capacidades y me dé cuenta que aun puedo crecer y que estoy listo para afrontar retos mayores.

Cuando terminé mis estudios me sentía preocupado ya que no sabía cuál sería mi camino, al entrar a laborar la preocupación creció puesto que pensaba que no estaba listo y no tenía las herramientas necesarias, afortunadamente al paso del tiempo me di cuenta que podía realizar mis actividades y que mi manera de hacer las cosas se amoldaba según las exigencias de mi día a día. Fue cuando comprendí que mi carrera no solo me había dado conocimientos, sino también una metodología basada en la medición, el análisis y la toma de decisiones a través de hechos y datos.

Una de las actividades que más he disfrutado y me ha aportado más valor es la capacitación, ya que he mejorado muchas habilidades como mi expresión oral, mis gesticulaciones y el control de los nervios ante muchas persona, entre otras.

Algo importante es que he encontrado algo que me apasiona, los procesos, me refiero a la parte de conocer, documentar y asegurar que todas aquellas actividades que le dan forma al negocio, se lleven de manera controlada y que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse o modificarse en función de la satisfacción de los clientes externos como internos.

De cara a ADO puedo asegurar que es una gran empresa, pero como todo, tiene también áreas de oportunidad, me refiero a la resistencia al cambio, ya que muchos de sus procesos administrativos tienden a ser tediosos y nada funcionales.

Otra área de oportunidad está en la comunicación interna ya que aunque se cuentan con muchas herramientas para este fin (páginas de intranet, correo, muros informativos, etc.) aun no se ha encontrado la manera de permear toda la información indispensable a todos los niveles de la empresa.

Mi aportación a grandes rasgos para ADO, ha sido la elaboración del Controlador de Documentos y el desarrollo de documentación necesaria para la gestión del negocio, ejemplo de esto es la estructura documental de Transporte Metropolitano. Otro punto importante es la capacitación ya que a través de ésta he apoyado a los colaboradores a desarrollar proyectos y a mejorar su área de trabajo.

Hoy sigo comprometido con la empresa para brindar apoyo a todos los colaboradores en materia de calidad, seguimiento a proyectos y en la búsqueda de nuevas herramientas para gestionar el negocio cada vez de mejor forma.

Hay dos temas que me parecen primordiales, la *Gestión del Cambio* y la *Administración del Conocimiento*. La Gestión del Cambio es primordial para cualquier empresa, ya que la resistencia al cambio de las personas puede frenar el crecimiento a parte de disminuir la productividad de un



negocio. La Administración del conocimiento se refiere a reunir toda la información y experiencia de las personas para documentarla, con el fin de convertirla en un **activo estratégico** de la organización.

Aun me falta mucho por aprender pero gracias a mi formación académica y a la experiencia obtenida en ADO estoy seguro que podré seguir dando resultados y en un futuro convertirme en una pieza importante en la empresa, siendo mi meta a mediano plazo convertirme en gerente o jefe de área.



IV. Anexos

ANEXO 1




Otorga el presente

DIPLOMA a:

Mucio Antonio Reyes Tello

Por la culminación de un proyecto exitoso en la metodología **Gestión Gerencial**, obteniendo la **CERTIFICACIÓN PLATA**.

México, D.F., 01 de Febrero de 2010.


Ing. Luis Fernando Guadarrama Q.
Gerente Corporativo de Mejora Continua
Grupo ADO


Ing. Edgar Guerrero Ibarra
Coordinador Corporativo de Calidad
Grupo ADO

FD-PH-CO-089
Rev. 1




Otorga el presente

DIPLOMA a:

Mucio Antonio Reyes Tello

Por la culminación de un proyecto exitoso en la metodología **5S's**, obteniendo la **CERTIFICACIÓN PLATA**.

México, D.F., 18 de Enero de 2010.


Ing. Luis Fernando Guadarrama Q.
Gerente Corporativo de Mejora Continua
Grupo ADO


Ing. Edgar Guerrero Ibarra
Coordinador Corporativo de Calidad
Grupo ADO

FD-PH-CO-089
Rev. 1

ANEXO 2

GESTIÓN GERENCIAL

ICC Instituto de Cultura y Calidad

ADO

Recomendaciones durante el curso

- ¡Disfruta el taller!
Aprende y aporta.
- ¡Aprovecha el tiempo!
Sé puntual.
- ¡El respeto al derecho ajeno es la paz!
Respeto las ideas de los demás.

¡Preguntarse de sabios!
No te quedes con dudas.

¡Al buen observador, pocas palabras!
Pon atención.

¡Más vale una buena tinta que una mala memoria!
Toma notas.

ADO

Material del participante

- Manual del participante
- Ayuda visual
- Formato de la metodología

ADO

Logística y expectativas del curso

| | |
|---------------------|----------------------------|
| LOGÍSTICA | Duración |
| | Recesos |
| | Comida |
| EXPECTATIVAS | ¿Qué espero del curso? |
| | ¿Qué no quiero que suceda? |
| | ¿Qué si quiero que suceda? |

ADO

Objetivo

Conocer y aplicar la metodología de Gestión Gerencial para tomar decisiones oportunas a través de los resultados de indicadores de efectividad y productividad del negocio.

ADO

Contenido

- Introducción
- Tableros de Control
- Metodología Gestión Gerencial
 - Definir
 - Indicadores
 - Medir
 - Gráficas de tendencia
 - Analizar
 - Gráficas de Pareto
 - Mejorar
 - Matriz de acciones
 - Asegurar
 - Semáforo de efectividad
- Conclusión


ADO



Cultura de Productividad Introducción

"Una decisión es sólo una esperanza mientras su ejecución no haya pasado a ser la tarea y responsabilidad de alguien, con un plazo fijado de antemano"

Peter Drucker




Cultura de Productividad Introducción

Efectividad: "Cumplir lo que prometemos"

Eficiencia: "Cumplir lo que prometemos con el uso óptimo de los recursos"

Productividad: "Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc."

$\frac{100 \text{ botellas}}{10 \text{ hombres}} = \text{Con 10 hombres se producen 100 botellas.}$
 $\frac{100 \text{ botellas}}{1 \text{ hombre}} = \text{Con un hombre se producen 100 botellas.}$



Cultura de Productividad Tablero de Control

Herramienta visual a través del cual se diagnostica y monitorea permanentemente indicadores de **efectividad** y **productividad**, provee información para tomar decisiones y entrar en acción.

Refleja sólo la información cuantificable, más no la informal.

No reemplaza la experiencia del equipo, siempre hay que aplicar el sentido común para emitir juicios a partir de la información.

No reemplaza la gestión del equipo, la documenta.

Encabezado

Gráfica de Tendencia

Gráfica de Pareto

Matriz de acciones

Semáforo



Cultura de Productividad Metodología

DEFINIR

MEDIR

ANALIZAR

MEJORAR

ASEGURAR



Cultura de Productividad Metodología

1. Definir: Los indicadores más importantes para el negocio

2. Medir: La tendencia del indicador

3. Analizar: Las desviaciones del indicador

4. Mejorar: El resultado del indicador

5. Asegurar: La mejora





Cultura de Productividad Definir

La definición consiste en que cada Gerente de Área identifique los indicadores más importantes para gestionar su parte del negocio.

Indicadores CTC's (críticos para el costo)

Indicadores CTQ's (críticos para la calidad)



Cultura de Productividad D M A M A Definir

ICC

ADO

Tabla de Tendencia del indicador de:

| Indicador | | Unidad de Medida | | Escala de Medida | |
|-----------|-------------|------------------|--------|------------------|------|
| Nombre | Descripción | Unidad | Medida | Alto | Bajo |
| | | | | | |

| Ejemplo de Gráfica de Tendencia | | Acciones programadas para el periodo | | Escala de Medida | |
|---------------------------------|-------|--------------------------------------|-------------|------------------|------|
| Periodo | Valor | Acción | Responsable | Alto | Bajo |
| | | | | | |

ADO

Cultura de Productividad D M A M A Definir

ICC

Revisemos el formato:

| Proyecto | Región | Indicador | Meta | Unidad | Medida |
|----------|--------|-----------|------|--------|--------|
| | | | | | |

ADO

Cultura de Productividad D M A M A Definir

ICC

Revisemos el ejemplo:


| Proyecto | Región | Indicador | Meta | Unidad | Medida |
|----------|--------|-----------|------|--------|--------|
| | | | | | |

ADO

Cultura de Productividad D M A M A Definir

ICC

Define con tu equipo un indicador



ADO

Cultura de Productividad D M A M A Medir

ICC

Gráficas de Tendencia.

Es una representación de puntos de datos a través del tiempo.



ADO

Cultura de Productividad D M A M A Medir

ICC

Toda Gráfica de Tendencia debe incluir al menos los siguientes elementos para su correcta interpretación:

1. Nombre de la gráfica
2. Periodo de tiempo
3. Escala consistente
4. Resultados del año actual
5. Resultados año anterior
6. Meta o presupuesto del año actual
7. Fuente de los datos
8. Conclusión de la gráfica

ADO



Cultura de Productividad D M A M A Medir

ADO Empresa, Registro, Área, Proyecto, Meta, Responsabilidad, Costo, Responsable, Fecha, Act. Controlada, Meta, Meta

Tabla de Tendencia del indicador de: **Gráfica de Pareto**

Observaciones:

Causas origin de la desviación con respecto a la meta: Acciones prop. en curso para el periodo: Estado de acciones:

| Problema | Causas | Acciones | Responsabilidad | Fecha | Act. Controlada | Meta | Meta |
|----------|--------|----------|-----------------|-------|-----------------|------|------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Cultura de Productividad D M A M A Medir

Revisemos el ejemplo:

Gráfica de Tendencia del indicador de: Ventas

Conclusiones: En los cuatro meses de este año el área Comercial no ha alcanzado la meta de ventas, quedando incluso por debajo del año anterior, a excepción del mes de enero. Se aprecia una mejora en el último mes, pero aún no puede considerarse una tendencia favorable.

Cultura de Productividad D M A M A Medir

Realiza con tu equipo la Gráfica de Tendencia

Cultura de Productividad D M A M A Analizar

El análisis consiste en identificar las desviaciones del indicador y determinar las causas raíz o los factores que la originaron, el objetivo es descubrir las causas raíz que expliquen al menos un 80% de la desviación del medidor, para ello se utiliza la herramienta llamada Gráfica de Pareto.

Cultura de Productividad D M A M A Analizar

Gráfica de Pareto

También llamado 80-20 (el 20% de las causas explican el 80% de la desviación del indicador), es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras, para asignar un orden de prioridades para las causas encontradas.

Cultura de Productividad D M A M A Analizar

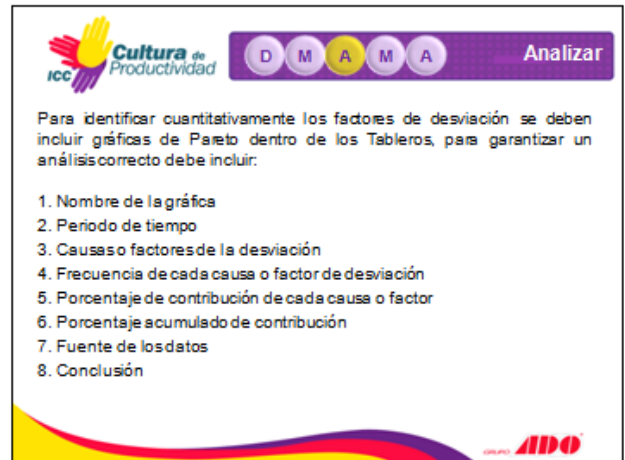
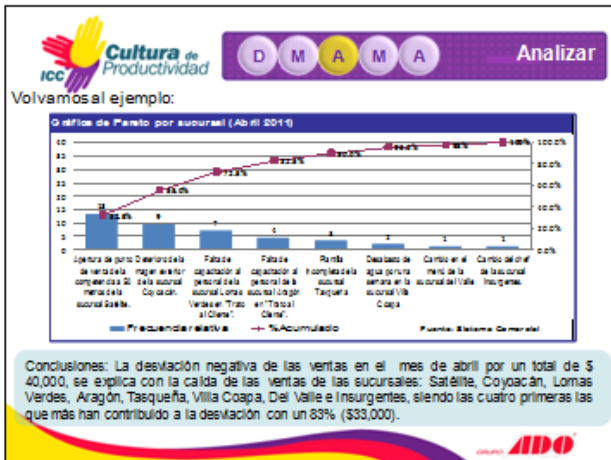
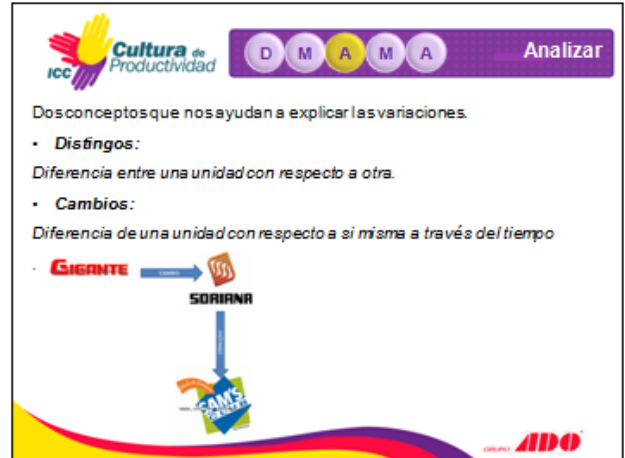
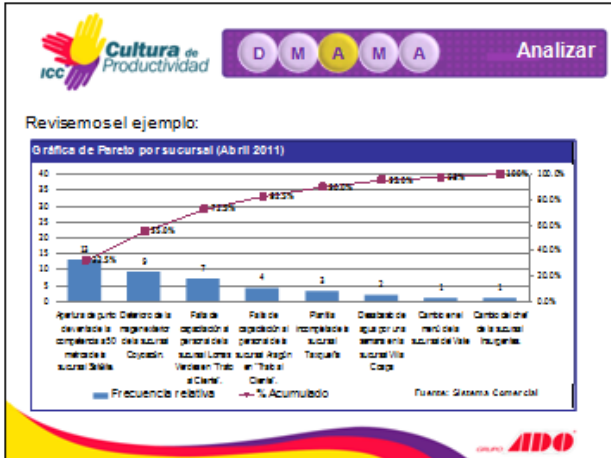
ADO Empresa, Registro, Área, Proyecto, Meta, Responsabilidad, Costo, Responsable, Fecha, Act. Controlada, Meta, Meta

Tabla de Tendencia del indicador de: **Gráfica de Pareto**

Observaciones:

Causas origin de la desviación con respecto a la meta: Acciones prop. en curso para el periodo: Estado de acciones:

| Problema | Causas | Acciones | Responsabilidad | Fecha | Act. Controlada | Meta | Meta |
|----------|--------|----------|-----------------|-------|-----------------|------|------|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |



Cultura de Productividad D M A M A Analizar

Realiza con tu equipo la Gráfica de Pareto

Cultura de Productividad D M A M A Mejorar

La mejora consiste en establecer acciones que ataquen las causas raíz identificadas previamente para mejorar el resultado del indicador. Las acciones que los equipos establecen para mejorar sus resultados pueden ser de tres tipos:

- Acción de Confianza:** Acción que elimina la causa raíz de un problema que se ha presentado para evitar impactos negativos.
- Ejemplo:** En un restaurante dar al trabajador que se ha caído al hospital como un día para que este se recupere.
- Acción de construcción:** Darle primeros auxilios a un trabajador que se ha caído.



V. Bibliografía

- Cuadernillo Bienvenido a Bordo (programa de introducción para nuevos ingresos)
- Procedimiento de Capacitación en Gestión Estratégica y Calidad PO-RH-CC-007
- Procedimiento de Mejora Continua PR-RH-CC-009
- Imai, Masaaki. Gemba Kaizen. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Un sistema gerencial efectivo, a bajo costo y de sentido común. Mc Graw Hill, 1998.
- Gupta, Praveen. The Six Sigma Performance Handbook. A Statistical Guide to Optimizing Results. Mc Graw Hill, 2005.
- Stamatis, D. H. Six Sigma Fundamentals. A Complete Guide to the System, Methods and Tools. Productivity Press, 2004.
- Presentaciones ejecutivas

Páginas de intranet:

- <http://intranet.ado.net/icc/>
- <http://intranet.ado.net/gpoado/TRNDOC/>