



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN
INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

ANÁLISIS DE PROBLEMAS OPERACIONALES
Guía para una reunión participativa

T E S I S

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

MAESTRO EN INGENIERÍA

SISTEMAS - PLANEACIÓN

P R E S E N T A :

BERENICE CALVA RODRÍGUEZ

TUTOR:

M.I. ARTURO FUENTES ZENÓN

Diciembre 2011



JURADO ASIGNADO:

Presidente: Dr. Gabriel de las Nieves Sánchez Guerrero

Secretario: M.I. Mariano A. García Martínez

Vocal: M.I. Arturo Fuentes Zenón

1er. Suplente: M.I. José Domingo Figueroa Palacios

2do. Suplente: M.I. José Ángel Hernández Rodríguez

Lugar donde se realizó la tesis:

Facultad de Ingeniería, Ciudad Universitaria.

TUTOR DE TESIS:

M.I. Arturo Fuentes Zenón

FIRMA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a ***Dios***, ya que gracias a Él, hoy concluyo esta etapa de mi vida.

Agradezco al ***Maestro Arturo Fuentes Zenón*** quien me guió en la realización de este trabajo. Gracias por sus enseñanzas, críticas, paciencia y amistad. Verdaderamente una persona que siempre recordaré.

Agradezco a Fher y a Hugo por estar conmigo, por su cariño.

Gracias a Lupe, Adolfo, David, Bety y Aurora por formar parte de mi familia.

Gracias a Silvia y a Maurilio por su invaluable apoyo.

Gracias a Miss Martha por su empatía y por estar en el kínder, tan temprano como era necesario.

Gracias a Arturo, Ray, Omar y Mary por los buenos momentos durante la maestría.

Y gracias a la UNAM, por esta oportunidad de cumplir mi sueño y poder decir orgullosamente que soy PUMA DE CORAZÓN!!

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS OPERACIONALES Y PLANEACIÓN PARTICIPATIVA	7
2.1. Problemas operacionales	7
2.1.1. Rutinas de mejora	8
2.1.2. Métodos Causales	9
2.1.3. Métodos Funcionales	11
2.2. La planeación participativa	13
2.2.1. Planeación convencional y planeación participativa	13
2.2.2. Los equipos de trabajo	15
2.2.3. El papel del líder-facilitador	17
2.3. Técnicas de Planeación Participativa	18
2.3.1. Tormenta de ideas.....	18
2.3.2. TKJ	19
2.3.3. El uso de soluciones en la identificación de problemas.....	21
2.3.4. 5W y 1H	22
2.3.5. Estructuración rápida de un plan de acción.....	23
2.3.6. Círculos de calidad.....	24
3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS OPERACIONALES. GUÍA PARA UNA REUNIÓN PARTICIPATIVA	26
3.1. Fase preparatoria	28
3.2. Planteamiento de la Problemática.....	30
3.2.1. Inventario de “asuntos”	30
3.2.2. Agrupación	31
3.3. Jerarquización y Clasificación.....	32
3.3.1. Asignación de calificaciones	32
3.3.2. Matriz “importancia”-“facilidad”	33
3.3.3. Matriz “urgencia”- “facilidad”	34
3.3.4. Clasificación.....	35
3.4. Identificación Directa de Oportunidades de Mejora	37

3.4.1.	Formulación de propuestas.....	37
3.4.2.	Presentación de propuestas.....	39
3.5.	Análisis de “asuntos” especiales	40
3.5.1.	Diagnóstico.....	40
3.5.2.	Generación de alternativas de solución.....	41
3.5.3.	Selección de propuestas.....	42
3.6.	Informe a la Gerencia (Confidencial)	45
4.	ESTUDIO DE CASO: EL ÁREA DE VOCEO DE UNA EMPRESA PERIODÍSTICA	47
4.1.	Antecedentes	47
4.2.	Fase preparatoria	48
4.3.	Planteamiento de la problemática.....	49
4.4.	Jerarquización y clasificación	52
4.5.	Identificación directa de oportunidades de mejora.....	55
4.6.	Análisis de “asuntos” especiales	56
4.7.	Informe a la Gerencia.....	58
5.	RESULTADOS.....	63
6.	ANEXOS.....	65
7.	BIBLIOGRAFÍA	75

1. INTRODUCCIÓN

Existen distintas guías y técnicas que tienen como propósito la mejora de la operación en las organizaciones. Entre ellas destacan: diagrama Causa-Efecto, los Círculos de calidad, la técnica TKJ, entre otras. Una característica común de estas técnicas es que, por ejemplo en la TKJ se parte de analizar un problema en particular y sobre ese se hace un análisis causal, o por ejemplo, en la reingeniería se elige un proceso y se realizan mejoras sobre él.

Es de destacar que esta serie de técnicas aportan, sin duda, una orientación efectiva para la solución de problemas, cada una desde una perspectiva un tanto diferente; por lo que más que tener un carácter sustituto, se puede afirmar que estas técnicas son complementarias; por ejemplo, el TKJ podría ser muy útil para la identificación de problemas y después, cómo se sugiere en los Círculos de calidad, elegir alguno para hacer un análisis causal.

Es así que de estas reflexiones surgió la inquietud de diseñar una guía para el análisis de problemas operacionales, en la que se integren de manera armónica los elementos dados por algunas de las técnicas que se orientan a la parte operativa.

En este sentido, el objetivo del presente trabajo de tesis, se plantea en los siguientes términos:

*Diseñar una guía, con un enfoque participativo, para el análisis
de problemas operacionales*

Para dar cumplimiento a este objetivo se siguió el siguiente procedimiento:

Se presenta en un primer apartado una revisión general de cómo se caracterizan los problemas operativos, y en términos generales los principales métodos de ataque que se han diseñado para dicho propósito; y, a continuación se trata el tema de la planeación participativa.

En un siguiente apartado se hace una descripción de las características de algunas técnicas de planeación participativa que han cobrado mayor relevancia, en específico son: tormenta de ideas, TKJ, el uso de soluciones en la identificación de problemas, 5W+1H, estructuración rápida de un plan de acción y Círculos de Calidad.

Sobre este particular, cabe señalar que sin que se presente formalmente en el trabajo, se hizo una revisión amplia de las técnicas de planeación participativa y que las que se presentan constituyen un conjunto selecto utilizado en el trabajo de tesis.

Es sobre estas bases, que se estructuró la guía para el análisis de problemas operacionales la cual constituye el eje principal de este trabajo. Acto seguido se aborda un estudio de caso como estrategia metodológica para validar la pertinencia de la guía propuesta.

Finalmente, se presentan los resultados a los que se llegaron una vez completado el proceso de implementación de la guía

.

2. ANÁLISIS DE PROBLEMAS OPERACIONALES Y PLANEACIÓN PARTICIPATIVA

En este capítulo se define a los problemas operacionales y se presentan algunos métodos para abordarlos.

Se define la planeación participativa y se mencionan los beneficios de utilizarla en las organizaciones. Por otro lado, se abordan los aspectos generales de los equipos de trabajo y el papel que el líder-facilitador debe desempeñar al interactuar con el equipo en una reunión de trabajo.

Finalmente, se hace una revisión de las técnicas participativas que se integraron a la estructura de la guía.

2.1. Problemas operacionales

Los problemas operacionales corresponden a aquellas situaciones en las que se busca corregir las fallas o mejorar el desempeño de los procesos que se ejecutan día a día dentro de la organización.

Para solucionar un problema de este tipo se debe indagar la razón de las fallas detectadas o identificar los posibles puntos de mejora, y sobre esa base definir los ajustes que son necesarios. Lo anterior con el propósito de pasar de un estado actual hacia un estándar deseable o aceptable, o simplemente maximizarlo tanto como sea posible.

Para tratar esta clase de problemas se han desarrollado distintos enfoques, que pueden integrarse en alguna de las tres siguientes líneas (Fuentes Zenón, 2002):

- Rutinas de mejora
- Métodos causales
- Métodos funcionales

En los siguientes apartados se aborda en lo particular cada una de ellas.

2.1.1. Rutinas de mejora

Las rutinas de mejora surgen dentro del movimiento japonés de la calidad y la productividad, se distinguen por ser procedimientos participativos en los que se invita al personal a que de forma activa use sus conocimientos y habilidades para mejorar su propia área de trabajo, sin importar cuán pequeños sean los cambios que se lleguen a plantear.

Entre los autores que desarrollaron este tipo de procesos se encuentran Shigeo Shingo (Producción sin stocks, el sistema Shingo para la mejora continua) y Tomo Sugiyama (El libro de las mejoras, creación de un área libre de problemas), además del popular método de las 5 S's.

Un procedimiento (Fuentes Zenón, 2002) para abordar este tipo de situaciones es el siguiente:

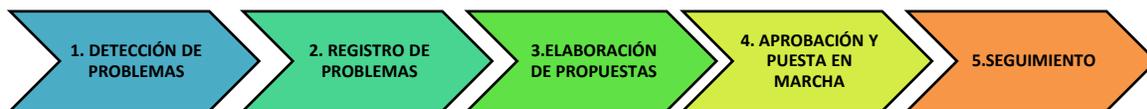


Figura 1: Procedimiento para las rutinas de mejora

A continuación se desglosan cada uno de los pasos:

DETECCIÓN DE PROBLEMAS

El punto de partida es observar diaria y detenidamente la propia área de trabajo y hacerse distintos cuestionamientos para localizar problemas aun donde parezca que no los hay: ¿qué fallas existen? ¿no hay una mejor manera? ¿cómo evitar cargar? ¿cómo eliminar la espera? ¿cómo aprovechar el espacio?.

REGISTRO DE PROBLEMAS

Se deben registrar por escrito y en el momento justo los problemas, esto es, cualquier cosa que parezca frustrante, difícil, inconveniente, mejorable, etc., incluso cuando no venga a la mente ninguna solución. El registro se realiza en un formato sencillo (figura 2) y se añade opcionalmente, a la descripción por escrito, un gráfico que ilustre la situación.

ÁREA _____ FECHA _____ ETC. _____	
 DESCRIPCIÓN SITUACIÓN ACTUAL _____ _____	
 PROPUESTA _____ _____	
COSTOS _____ _____	BENEFICIOS _____ _____
PRESENTO _____ APROBO _____	FECHA _____ FECHA _____

Figura 2: Formato para registro de oportunidad de mejora

ELABORACIÓN DE PROPUESTAS

El paso que sigue es dar cauce a la imaginación y preguntarse cómo intervenir, qué pasaría si se hiciera “x” cambio, sin dudar en pedir ayuda o comentarlo a otras personas. La propuesta que surja se incluye en el formato anterior, anotando los costos y beneficios esperados, para luego remitirla a un centro de sugerencias.

APROBACIÓN Y PUESTA EN MARCHA

Las ideas que lleguen son valoradas, para que en caso de considerarlas interesantes, se realice una prueba y se lleven a la práctica tan pronto como sea posible, de preferencia con la participación de quien o quienes formularon la propuesta.

SEGUIMIENTO

Hay que vigilar los resultados que se obtengan y hacer los ajustes necesarios hasta cumplir el objetivo.

2.1.2. Métodos Causales

Los métodos causales son utilizados en los casos donde las fallas o puntos de mejora se conciben como el efecto visible de alguna causa que es necesario precisar, para luego buscar cómo actuar sobre ella y así dar solución al problema planteado.

Para abordar este tipo de situaciones existen dos alternativas:

- Tratar de aliviar los efectos (ej. un analgésico) y
- Atacar el problema desde las causas (ej. atacar la infección).

La primera opción, por lo general, tiene la ventaja de que es fácil de identificar y de aplicar las soluciones, además de que los resultados son más rápidos y visibles; aunque con frecuencia su valor es limitado, debido a que no se ha eliminado la causa, corriendo el riesgo de que los problemas se presenten nuevamente e incluso se agraven.

Por su parte, las alternativas que van al origen del problema, si bien pueden ser más difíciles de identificar y aplicar, y los resultados tardan más en concretarse, las mejoras obtenidas son más efectivas y duraderas.

Para identificar la causa de los síntomas, es conveniente emplear apoyos gráficos como el diagrama de pescado, ya que facilitan reunir la experiencia, la intuición y los datos en forma sistemática y ordenada. Otras representaciones útiles son el árbol de problemas y las cadenas causa-efecto, en las que cada causa se ve como el efecto de una anterior, lo que permite ir a la raíz de los problemas.

A continuación se presenta un proceso (Fuentes Zenón, 2002) para abordar este tipo de situaciones:



Figura 3: Procedimiento para el análisis causal

Los siguientes párrafos explican con mayor detalle el procedimiento.

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El análisis comienza con un levantamiento de las dificultades que existen, ya sea a través de una lluvia de ideas o examinando registros previos; luego, se procede a la jerarquización de los problemas y a la selección del problema por atacar, ya que es recomendable trabajar con una situación a la vez. La intención es concentrar la atención en los pocos problemas vitales que se tengan y dejar un tanto de lado los muchos triviales que necesariamente existen.

DIAGNÓSTICO

Para cada problema se establece el conjunto de posibles causas, apoyándose en representaciones como el diagrama de pescado, cadenas causa-efecto o diagrama de relaciones.

Una vez que se han identificado los culpables potenciales, en forma secuencial y partiendo de los más sospechosos, se procede a la obtención y análisis de la información requerida para identificar las causas reales.

Finalmente, se presenta el resultado del diagnóstico, en el que se indica para cada efecto cuáles son las causas específicas que lo producen.

PRESCRIPCIÓN

El conjunto de alternativas de solución está representado por todas aquellas acciones que permitan anular las causas, atenuar los efectos o romper con las estructuras causales en cualquiera de sus partes.

Se procede a evaluar la efectividad y factibilidad de las distintas opciones, para seleccionar la más apropiada; es válido pensar en una combinación de las mismas, que por un lado se vaya sobre los efectos para atender lo urgente y por el otro, a la raíz para dar una solución de fondo.

INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL

Es recomendable integrar un grupo responsable que se encargue de afinar las propuestas, llevarlas a la práctica y vigilar los resultados que se vayan obteniendo.

2.1.3. Métodos Funcionales

Los métodos funcionales se emplean en aquellos casos en los que para eliminar las fallas o alcanzar las mejoras es necesario reestructurar todo el sistema. Estas situaciones se presentan cuando se han detectado fallas generalizadas o dificultades relacionadas con la forma en que se organiza y ejecuta un proceso o conjunto de éstos. También son aplicables cuando se aspira a mejoras globales.

Algunas de las corrientes que han utilizado el análisis funcional como pieza central de su propuesta son la metodología de sistemas suaves de Checkland y la reingeniería. Una propuesta (Fuentes Zenón, 2001) para trabajar con estas situaciones es la siguiente:



Figura 4: Procedimiento para los métodos funcionales

Los pasos mostrados en la figura anterior comprenden las siguientes actividades:

PLANTEAMIENTO DE LA PROBLEMÁTICA

El análisis principia con una recopilación de las dificultades percibidas, las cuales se sugiere presentar en un diagrama de proceso, un plano de las instalaciones o algún medio similar, para favorecer un mejor entendimiento y brindar un panorama amplio de la situación.

DIAGNÓSTICO

Identificada la problemática, se indica cuáles procesos o subprocesos están relacionados con ella. Para cada proceso se elabora el sistema de actividades correspondiente, esto es, el conjunto de actividades que en el terreno de la lógica se requieren para cumplir con la finalidad prevista; primero en un nivel general (de 5 a 7 actividades básicas), para luego dividir las actividades básicas en subactividades hasta donde se considere necesario.

Este sistema de actividades se emplea como guía para indagar en el objeto en búsqueda de qué está mal, como puede ser: _ actividades que no se cumplen satisfactoriamente (oportunidad, calidad, cantidad, etc.), conexiones inadecuadas, etapas sin sentido, mala organización de actividades, etc.

PRESCRIPCIÓN

Una vez que se han definido las fallas locales o generales, se procede a identificar las opciones de mejora, que pueden ir desde ligeros ajustes hasta un rediseño completo del proceso; aún más, el análisis funcional es un terreno fértil para que, dadas las innovaciones tecnológicas para el procesamiento y comunicación de datos, así como las nuevas filosofías de trabajo (procesos

concurrentes o en paralelo, personal multifuncional, células, etc.), se dé un giro total a la forma en que se concibe el proceso.

Lo que sigue es evaluar las distintas alternativas, atendiendo cuán bien se responde a la problemática planteada y revisando la factibilidad técnica y operativa de las propuestas.

INSTRUMENTACIÓN Y CONTROL

Una vez que se han decidido los cambios a realizar, se debe realizar un diseño detallado para cuidar los tiempos y forma de los cambios, así como crear un grupo que brinde soporte técnico, a la vez que vigile la implantación y verifique los resultados.

2.2. La planeación participativa

2.2.1. Planeación convencional y planeación participativa

En su forma más convencional, la planeación es vista como un proceso para ganar conocimiento, cuyos resultados son puestos a consideración de un decisor que adoptará las medidas que juzgue pertinentes. Bajo este esquema se supone al decisor como un individuo capaz, bien informado, que entiende de la problemática y de los objetivos buscados, cuyas inquietudes y deseos son síntesis del bien común, y que, además, puede llevar a la práctica las acciones que mejor le parezcan.

En este caso, el que planea se desempeña como analista operando en un nivel estrictamente técnico, con la única responsabilidad de obtener y procesar la información requerida, modelar el sistema, valorar las alternativas de cambio, etc., para que el decisor adopte las propuestas que estime convenientes.

Esta forma de planeación se identifica con la denominada corriente de los sistemas duros, integrada por la investigación de operaciones, el análisis y la ingeniería de sistemas, y, en general, con todas aquellas formas de la planeación en la que los distintos actores quedan en un segundo plano detrás del análisis o simplemente no aparecen.

Sin embargo, dentro de las organizaciones es necesario reconocer la presencia de distintos individuos o grupos, que si bien comparten los mismos principios y objetivos generales, difieren en un mayor o menor grado en cuanto a la naturaleza de las dificultades por atacar, los objetivos específicos por alcanzar o el mejor medio para actuar.

Bajo esta óptica se propone diseñar una solución conveniente para todos a través de su participación en la formulación del plan, lo que permite intercambiar puntos de vista y aprovechar el conocimiento e ideas de quienes intervienen.

Por tanto, el proceso convencional de la planeación se ve enriquecido con la participación grupal de los expertos en el tema, en donde el planeador pasa a ser un facilitador del proceso y el directivo, un árbitro.

Beneficios de la planeación participativa

La planeación participativa es una forma de motivación eficaz para mejorar la productividad y la calidad ya que se estimula la satisfacción y el compromiso de quienes intervienen en ella (Omachonu, 1995).

Bajo el pensamiento de que “nadie sabe más sobre su trabajo que el que lo hace, y mientras se hace surgen distintas ideas de cómo mejorarlo”, se concluye que con la planeación participativa los problemas quedan expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias y se resuelven en forma más eficiente.

Involucrar a los expertos en el proceso de planeación mejora la comunicación en una estructura clásica de cadena de mando, donde se presentan situaciones de batallas territoriales, defensa de intereses y puntos de vista demasiado locales. El hecho de ser miembro de un equipo reduce muchas de esas barreras y propicia un enfoque integrador para el logro de los objetivos comunes, es decir, los que le competen tanto a la empresa como al grupo en cuestión.

2.2.2. Los equipos de trabajo

Un equipo de trabajo es un grupo pequeño de personas cuyas capacidades individuales se complementan y que se comprometen conjuntamente para una causa común, logran metas altas, operan con una metodología común y comparten responsabilidades.

Las características deseables en un equipo de trabajo (Los recursos humanos.com, 2008) son:

1. *Un propósito claro.* Compartir un mismo propósito, misión o meta. El equipo distingue entre objetivos de corto y largo plazo y tiene un plan para cada uno. Los objetivos han sido definidos y existe un compromiso en común hacia ellos.

2. *Entendimiento de los roles y estructura del equipo.* Los roles de los miembros del equipo son entendidos por todos. Los miembros del equipo tienen en claro lo que se espera de ellos y el rol de los otros miembros. Los talentos individuales se utilizan. Las asignaciones de tareas son distribuidas de acuerdo a las habilidades de los miembros del equipo. Entre los integrantes del grupo existe un fuerte espíritu de cooperación y coordinación.

3. *Un buen desempeño.* El equipo da lo mejor de sí. Los proyectos son diseñados y realizados de acuerdo a una agenda en común. La calidad y cantidad de resultados del equipo es elevada y se ve el impacto positivo en la organización. Se observa al equipo como una unidad altamente productiva. Los resultados del equipo agregan valor a la organización. Las tareas que cada uno tiene asignadas se terminan a tiempo. Los miembros de equipo se ayudan unos a otros a sortear obstáculos.

4. *Uso efectivo de la diversidad.* El equipo está formado por gente con una amplia gama de habilidades, conocimientos y actitudes. Está conformado por pensadores estratégicos, especialistas, implementadores, etc. No hay un estilo de trabajo predominante. La diversidad es utilizada para el beneficio del equipo. Todas las visiones y opiniones (que derivan de esta diversidad) son impulsadas y usadas para mejorar los resultados del equipo. Los miembros del equipo son conscientes de sus diferencias provenientes de la diversidad y se comportan de manera que demuestran esta sensibilidad.

5. *Resolución de problemas y toma de decisiones.* El equipo se esfuerza en tomar decisiones que son aceptables para todos o la mayoría de sus miembros. Las diferencias de opinión se discuten abiertamente y las decisiones son tomadas a través de un consenso. Los miembros del equipo

colaboran por igual para tomar decisiones. El equipo tiene suficiente variedad de acercamientos, habilidades y conocimientos para asegurar la mejor decisión. El equipo se toma tiempo para ver todas las partes de un problema, identificar la mejor solución para todos (especialmente para la organización) y los costos/beneficios. El equipo distingue bien entre decisiones importantes y menos importantes. El equipo no pierde su tiempo en llegar a decisiones sobre temas de poca importancia que tienen un pequeño impacto sobre sus resultados.

6. Relaciones externas. El equipo utiliza su tiempo en desarrollar relaciones clave, movilizar recursos y construir credibilidad con stakeholders importantes en otras áreas de la organización. El equipo es consciente del poder de algunas personas en posiciones que podrían facilitarle alcanzar sus objetivos. El equipo ha construido una sólida red de soporte en toda la organización, los miembros del equipo invierten su tiempo en lograr contactos externos, como forma de inversión futura más que una manera simple de resolver necesidades inmediatas. El equipo tiene una serie de mecanismos o procedimientos que facilitan las relaciones con otros equipos.

7. Autoevaluación. Periódicamente el equipo debe examinar su desempeño.

Conformación del equipo de trabajo

En general no hay un número óptimo de miembros de un equipo, sin embargo, en función de la máxima participación de cada uno de los miembros, se sugiere que el tamaño del equipo sea de entre 5 y 9 personas (Ander-Egg, 2002). Un grupo de este tamaño tiene la ventaja de propiciar cohesión y mayor productividad, así como de permitir al facilitador una mejor interacción con los participantes.

A este respecto, cabe señalar que los grupos pequeños de números pares (6 ó 8) tienen una proporción más alta de desacuerdos y de antagonismos que los grupos impares (5, 7 o 9).

Durante la etapa de conformación del equipo, se sugiere tomar en cuenta que las personas seleccionadas para participar en él, tengan algunas de las siguientes características:

- Personas clave para la decisión
- Expertos transmisores de información
- Gente que precisa información
- Personas capaces de arbitrar posibles disputas

Desde el punto de vista de un proceso, es recomendable que los participantes jueguen alguno de los siguientes roles en la problemática que se va a analizar (Kaufman, 1987):

- *Ejecutores*: aquellos que hacen y entregan el producto y/o servicio
- *Receptores directos*: quienes reciben el producto de los ejecutores
- *Receptores indirectos*: aquellos que se ven afectados colateralmente por los resultados del proceso

2.2.3. El papel del líder-facilitador

Las actividades fundamentales del facilitador durante una reunión con el equipo de trabajo se centran principalmente en coordinar la reunión así como fomentar la creatividad, la participación y la productividad del grupo (Ander-Egg, 2002).

El desempeño exitoso de este papel se logra a través de una sana combinación entre las cualidades humanas del facilitador, su dominio de las técnicas grupales y sus conocimientos sobre el tema a tratar. Las cualidades que suelen considerarse más significativas para un buen facilitador son: vitalidad y entusiasmo, cordialidad, capacidad de escucha activa y de empatía, saber integrar los antagonismos y manejar los conflictos, imparcialidad y capacidad analítica.

Al inicio de la reunión el facilitador debe crear un ambiente favorable, centrar su atención en los participantes y definir claramente los objetivos. Durante la reunión, su tarea principal es fomentar y mejorar la capacidad de participación de los miembros del grupo.

Consideraciones para dirigir una reunión

- Agradecer la asistencia y participación de los miembros de equipo
- Respetar los tiempos
- Hablar en forma sencilla, concreta y breve
- Hablar con claridad, seguridad y entusiasmo
- Conceder un descanso si la reunión se prolonga más de lo establecido
- Tomar nota de las decisiones finales y asegurarse de que todos han comprendido lo que se ha tratado
- No permitir enfrentamientos personales

2.3. Técnicas de Planeación Participativa

En este apartado se presenta un grupo selecto de técnicas empleadas en la planeación participativa, con el objetivo de mostrar el proceso que siguen para el análisis de problemas así como los elementos que las conforman.

2.3.1. Tormenta de ideas

La tormenta de ideas (Brainstorming) es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. Se utiliza cuando existe la necesidad de liberar la creatividad de los equipos para plantear y resolver los problemas existentes buscando causas y/o soluciones.

OBJETIVO

Generar tantas ideas como sean posibles.

REGLAS

1. *Prohibir críticas.* Las ideas se juzgarán más adelante pero no durante la misma sesión.
2. *No limitar la imaginación.* Cuanto más extravagante sea la idea, mejor. Es más fácil seleccionar luego, que frenar y volver a poner en marcha la máquina de la ideas durante la sesión.
3. *Promover la participación.* A mayor cantidad de ideas más probabilidad de que aparezca un acierto.
4. *Combinar y mejorar.* Además de aportar ideas, los miembros del equipo pueden sugerir mejoras, combinaciones nuevas o variaciones de las ideas de otros.

PROCEDIMIENTO (Osborne, 1963)

1. Se **define** el tema o el problema.
2. Se explican las **reglas**.
4. Se emiten **ideas libremente** siguiendo las reglas de la técnica y sin extraer conclusiones.
5. Se **listan** las ideas. El ejercicio termina cuando ya no existen nuevas ideas.
6. Se **analizan, evalúan y organizan** las mismas, para **valorar su utilidad** en función del objetivo que pretende lograr con el empleo de esta técnica.

2.3.2. TKJ

La técnica TKJ consiste en reunir a un grupo de personas representantes de las diversas áreas o grupos involucrados en la problemática, para que expresen su opinión respecto de la situación. Con esta técnica se pretende estimular la colaboración y la conciliación de intereses, así como la socialización del(los) problema(s) analizado(s).

La técnica contempla tres fases: durante la primera, y a partir de hechos, se definen los problemas, en la segunda se hacen propuestas para su solución y en la tercera se definen compromisos de acción.

OBJETIVO

Organizar un gran número de ideas diversas, agrupándolas y reagrupándolas temáticamente, para construir una perspectiva amplia y ordenada de información general y específica en torno a un tema o concepto de interés.

PROCEDIMIENTO (Sánchez Guerrero, 2003)

1. **Distribuya** tarjetas en blanco entre todos los participantes. Solicite que anoten en las tarjetas **“hechos” relevantes** del problema. Las tarjetas deberán llenarse teniendo en cuenta los siguientes criterios: anotar hechos concretos sin mencionar causas, consecuencias, ni juicios.
2. Las tarjetas se **revuelven** y se **distribuyen** nuevamente entre los participantes. Cada participante deberá leer en silencio las tarjetas que le tocaron.
3. A continuación, en voz alta y por turnos, se **irán leyendo cada una de las tarjetas** y se colocarán en la mesa. Si alguno de los participantes considera que una de sus tarjetas contiene un problema o tema **relacionado** con la tarjeta que se leyó, solicitará permiso para leerla. Si todos están de acuerdo colocará la tarjeta junto con la anteriormente leída para ir las **agrupando por temas**.
4. Cuando se termine de organizar las tarjetas en grupos, se pondrá cada grupo en un sobre. Los sobres se distribuyen entre los participantes. Cada participante revisará las tarjetas incluidas en el sobre que le correspondió y anotará en una tarjeta en blanco y de manera sintética, el **contenido común** que une a estas tarjetas. También, en la parte posterior de la tarjeta anotará una **síntesis** de los problemas (hechos)

TKJ (continuación)

agrupados. El título y síntesis redactados por cada participante, serán el punto de partida para deliberar nuevamente, hasta que se logre elaborar una síntesis definitiva aprobada por todos.

5. Una vez que se han rotulado los sobres, se iniciará nuevamente la dinámica utilizando los sobres como si fueran tarjetas. Los **sobres relacionados se agruparán** y se elaborará un **título** y una **síntesis** para ellos, buscando que todas las ideas queden agrupadas en de tres o cinco grandes temas que se subdividen en grupos más pequeños.
6. Presente al grupo los **resultados**. Puede utilizarse un diagrama de árbol o un cuadro sinóptico.
7. Pida al grupo **generar propuestas de solución** para los problemas planteados. Se puede aplicar nuevamente la técnica: los participantes anotan en tarjetas en blanco propuestas de solución, las relacionan y acuerdan grupos. Relacionan los grupos y elaboran un diagrama de árbol o un cuadro sinóptico, similar al anterior, para presentar los resultados.
8. Una vez definidas las propuestas de solución, cada participante, define los **compromisos** que puedan asumirse en relación con las propuestas de solución. En tarjetas se anotarán las acciones a realizar, cómo y quien las realizará y cuando. Se integran los compromisos para su seguimiento y control.

2.3.3. El uso de soluciones en la identificación de problemas

Esta es una técnica muy útil para abordar problemas ya que lo que se busca es hacer el planteamiento de la problemática partiendo de las propuestas de solución generadas por los miembros del área o grupo.

OBJETIVO

Identificar las áreas problemáticas dentro de la organización a partir de propuestas de cambio.

PROCEDIMIENTO (Graham, 1976):

1. **Formulación de preguntas.** Se inicia formulando la pregunta: Si usted pudiera, y sin considerar limitantes políticas, de recursos financieros, de personal, etc. ¿Qué cambios haría en la organización?
2. **Identificación de problemas.** Las propuestas que se obtengan se llevan a un comité que se encarga de la identificación de los problemas. Por cada propuesta se pregunta al comité: ¿Por qué creen que alguien sugirió este cambio?
3. **Formulación de problemas.** La discusión que se genere de esta pregunta sirve para formular el problema del cambio propuesto.
4. **Clasificación de problemas.** Finalmente, los problemas formulados se clasifican en áreas problemáticas del sistema.

2.3.4. 5W y 1H

El Libro de las mejoras, escrito por Tomo Sugiyama, propone un método para promover la mejora de los lugares de trabajo. Conocido también como el método Yamaha, esta propuesta plantea la observación del área de trabajo con el propósito de detectar situaciones problemáticas y así mismo identificar la causa raíz y con ello diseñar una propuesta de solución.

Una de las herramientas de trabajo que se plantean en el libro es la técnica de las 5W y 1H, instrumento que permite determinar el conjunto de hechos que conforman una situación y luego examinar las razones de los mismos. Esta técnica es útil para cualquier situación que necesite comprenderse más concretamente.

OBJETIVO

Delimitar un problema dando respuesta a las preguntas ¿Qué?, ¿Por qué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿Cómo?

PROCEDIMIENTO (Sugiyama, 1991)

1. **Responder preguntas.** En torno al tema planteado se responden las siguientes interrogantes:

QUÉ	¿Para qué? (Propósito)	¿Qué es esto? ¿Para qué es? ¿Qué ocurriría si se eliminase la operación? ¿Qué más debe hacerse?
POR QUÉ	¿Por qué? (Necesidad)	¿Por qué se hace? ¿Por qué es esto necesario? ¿Por qué de este modo?
DÓNDE	¿Dónde? (Lugar)	¿Dónde se localiza? ¿Por qué ahí? ¿Pueden combinarse las cosas en un lugar? ¿Debe cambiarse la localización?
CUÁNDO	¿Cuándo? (Secuencia)	¿Cuándo se hace? ¿Por qué se hace en ese momento? ¿Cuándo es el momento más razonable para hacerlo? ¿Puede hacerse en otro momento?
QUIÉN	¿Quién? (Operario)	¿Quién lo hace? ¿Por qué hace la operación esta persona? ¿Requiere el trabajo cualidades especiales? ¿Hacen muchas personas el mismo trabajo?
CÓMO	¿Cómo? (Operario)	¿Por qué se hace esto de este modo? ¿Es éste el mejor modo de hacerlo? ¿Puede hacerse de otro modo? ¿Cuánto cuesta?

2.3.5. Estructuración rápida de un plan de acción

Esta herramienta, presentada en el curso Metodología de la planeación de la maestría de ingeniería de sistemas, permite elaborar rápidamente un plan de acción basado en la participación de los actores relevantes del sistema.

OBJETIVO

Estructurar un plan de acción con base en la importancia, facilidad y urgencia de los asuntos que integran la problemática.

PROCEDIMIENTO (Fuentes Zenón, 2010)

1. **Identificación de participantes.** Aquellos que tengan algún conocimiento, interés o responsabilidad en el área.

2. **Levantamiento de los cuestionarios.**

¿Qué fallas ha observado en los últimos 2 ó 3 meses?

Mencione sólo hechos vivenciales, sin hacer juicios, sin señalar causas ni culpables

¿Qué cambios externos están dañando o pueden dañar a la organización?

¿Qué oportunidades pueden presentarse en los próximos meses o durante el siguiente año?

¿Qué mejoras, cambios o proyectos propone desarrollar?

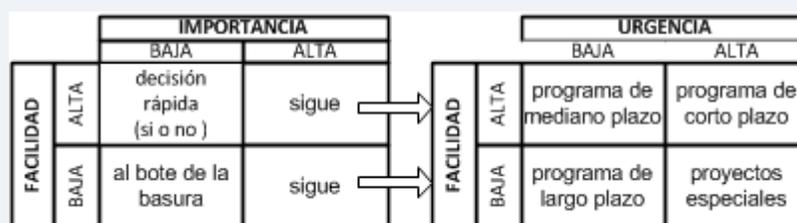
Sin considerar restricciones administrativas, económicas, políticas o de cualquier otro tipo

¿Qué le gustaría alcanzar o crear en un plazo de 3 a 5 años?

3. **Eliminación de repeticiones.** Se elabora un listado con las respuestas de los distintos participantes y simplemente se eliminan las repeticiones.

4. **Jerarquización.** Se presenta la lista de las propuestas a los participantes y se les pide lo siguiente:

- Indique cuáles son las $n/2$ sugerencias más importantes
- Indique cuáles son las $n/2$ sugerencias más fáciles de atender
- Indique cuáles son las $n/2$ sugerencias en las que se requiere de tomar acción con mayor prontitud



2.3.6. Círculos de calidad

El proceso de Círculos de calidad pasa cronológicamente a través de etapas que van desde la identificación del problema hasta la presentación de los resultados ante la gerencia. Al mismo tiempo, utiliza técnicas para extender ideas y luego analizarlas dentro de las diferentes etapas del proceso.

OBJETIVO

Resolver problemas que afecten el desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

PROCEDIMIENTO (Barra, 1988)

1. **Tormenta de ideas.** Se emplea esta técnica para identificar una lista de posibles problemas a tratar, buscando obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión del estado actual del área de trabajo.
2. **Selección de problemas.** De la lista previamente elaborada el círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa, llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.
3. **Análisis de causa y efecto.** Se representan visualmente las causas probables del problema. Para ello se utiliza un diagrama causa-efecto, el cual permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas.
4. **Recopilación de datos.** Para definir qué causa(s) es(son) la(s) responsable(s) del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable.
5. **Análisis de Pareto.** Se traduce el análisis de los datos a números y porcentajes para determinar los asuntos que son vitales, que son los menos, y los triviales, que son los más.
6. **Gráficas e histogramas.** Se clasifican los datos complejos en una forma más significativa y para representarlos se utilizan apoyos gráficos como los histogramas, diagramas de flujos, gráficas de pastel o histogramas.
7. **Presentación gerencial.** Se prepara un informe a la gerencia con el propósito de dar a conocer el problema y la solución, así como gestionar la aprobación para implantar la idea sobre la que se ha estado trabajando el círculo.

Como se revisó en este capítulo, existen tres principales líneas para analizar los problemas operacionales: rutinas de mejora, métodos causales y métodos funcionales; cada una de ellas con sus respectivas particularidades. Además se mencionó que existen diversas técnicas para ejecutar dichos procedimientos, al mismo tiempo que se mostró un grupo selecto de técnicas que resultaron interesantes dado el procedimiento de análisis que emplean o los elementos que las integran.

Se hizo énfasis además, en que la planeación participativa es un proceso donde se reconoce a los diversos actores (individuos o grupos) expertos en el tema, quienes, bajo el pensamiento de que *“nadie sabe más sobre su trabajo que el que lo hace, y mientras se hace surgen distintas ideas de cómo mejorarlo”*, participan activamente en el diseño de soluciones a los problemas, intercambiando puntos de vista, y aprovechar el conocimiento que tienen sobre su trabajo.

De esta manera, con la planeación participativa se logran dos cosas importantes:

- Soluciones cercanas a la realidad. Los problemas quedan expuestos a una mayor diversidad de conocimientos, habilidades, experiencias, visiones y opiniones por lo que se resuelven en forma más eficiente.
- Motivación de los actores. Con la intervención de los expertos en el tema se logra estimular la satisfacción y compromiso de éstos para con la organización; propiciando cohesión y mayor productividad entre los actores.

Es sobre estos preceptos que se construye la guía presentada en el siguiente capítulo. Con miras a ser una herramienta útil, sencilla y práctica para emplearse en el análisis de problemas operacionales, y además, con un enfoque participativo que motive a los participantes y lleve a la formulación de soluciones reales.

3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS OPERACIONALES. GUÍA PARA UNA REUNIÓN PARTICIPATIVA

A lo largo del apartado anterior se han expuesto brevemente los elementos que constituyen la base para la elaboración de la propuesta objeto la presente tesis, con el propósito de establecer un punto de referencia para el mejor entendimiento de la siguiente etapa de dicho trabajo. Es así que en este capítulo se procede a presentar la guía para el análisis de problemas operacionales, parte central de la propuesta de tesis.

Cabe señalar que la guía se realizó desde el punto de vista del facilitador, quien intervendría en una organización con el objetivo de generar soluciones a los problemas operacionales; tomando en cuenta que el análisis de la situación y la formulación del plan estaría en manos de los actores principales, en este caso personal operativo, el que directamente ejecuta el trabajo; y que el papel del facilitador sería solamente el de conducir la reunión, buscando concretar el conocimiento, ideas y experiencia de los participantes en propuestas que solucionen eficazmente el problema.

Es con esta perspectiva que la guía comprende las siguientes etapas:



A continuación se detalla cada una de ellas.

ANÁLISIS DE PROBLEMAS OPERACIONALES

**Guía para
una reunión
participativa**

3.1. Fase preparatoria

Esta etapa está dedicada a la planeación de la reunión, para lo cual el facilitador debe precisar los siguientes aspectos:

TEMA

- Defina el tema que se va a abordar con el grupo
- Defina los límites del análisis
- Prepare una introducción breve al tema en la que se plantee la situación que se vive actualmente

OBJETIVO

- Defina el propósito de la reunión de acuerdo al tema que se abordará

PARTICIPANTES

- El grupo de trabajo será de entre 5 y 9 personas¹
- Elija a los integrantes utilizando los siguientes criterios:
 - a. *Ejecutores*: aquellos que hacen y entregan el producto y/o servicio
 - b. *Receptores directos*: quienes reciben el producto de los ejecutores
 - c. *Receptores indirectos*: aquellos que se ven afectados colateralmente por los resultados del proceso

REGLAS²

- Todos deben participar
- No se permite la censura ni las interrupciones
- Respetar los tiempos del programa
- Las intervenciones deben ser breves

LOGÍSTICA

- Horario

¹En la planeación se sugiere que los grupos sean integrados por 7±2 personas.

²Estas reglas son utilizadas para desarrollar una tormenta de ideas con el propósito de generar un ambiente propositivo y de respeto.

Fase preparatoria continuación

- Lugar
- Programa: Defina las actividades a realizar, la secuencia de las mismas y los tiempos de cada una
- Convocatoria: Envíela con anticipación. Incluya el “asunto”, objetivo, horario, lugar y programa de la reunión.

MATERIAL

Hojas de rotafolio	Diurex
Bolígrafos	Etiquetas circulares de colores
Plumones	Copia de los formatos
Post-it de colores	

APOYOS

Es necesario que considere la participación de una o dos personas para que le apoyen durante el desarrollo de la reunión. Las actividades en las que le auxiliarán son: preparación y distribución del material, aclaración de dudas a los participantes, asistencia para corrección y reescritura de ideas en las diferentes etapas, entre otras.

3.2. Planteamiento de la Problemática

En esta etapa el grupo identificará y definirá los “asuntos” que son de interés y los agrupará temáticamente. Al hablar de “asunto” se hace referencia tanto a problemas como a propuestas de mejora. (Figura 5)



Figura 5: Desarrollo del planteamiento de la problemática

PROCEDIMIENTO

- Presente el objetivo, las reglas y el plan de trabajo.
- Presente la introducción al tema.

3.2.1. Inventario de “asuntos”

- Distribuya los post-it a los participantes, 5 por cada uno.
- Realice la siguiente pregunta:

¿Qué fallas ha observado en los últimos 2 ó 3 meses?³

Mencione solo hechos vivenciales, sin hacer juicios y sin señalar causas ni culpables.

- Las ideas deberán escribirse concretamente, una por post-it. Verifique que se estén cumpliendo las reglas de redacción de los hechos. De ser necesario, señale los errores y apoye en la reescritura.
- Recoja los post-it
- Distribuya nuevamente post-it a los participantes.
- Plantee una segunda pregunta, siguiendo las reglas de la anterior:

Sin considerar limitantes administrativas, económicas, políticas o de cualquier tipo

¿Qué mejoras, cambios o proyectos propone desarrollar?⁴

- Recoja los post-it.

³ Pregunta empleada en la técnica TKJ.

⁴ Pregunta empleada en la técnica “El uso de soluciones en la identificación de problemas”.

Planteamiento de la Problemática continuación

3.2.2. Agrupación

- Revuelva los post-it y distribúyalos entre los participantes.
- Solicite que uno de los participantes lea en voz alta un post-it y posteriormente lo coloque en el centro de la mesa.
- Pregunte si otros participantes tienen un “asunto” relacionado con el leído previamente.
- Estos participantes leen el “asunto” y si los demás están de acuerdo se agrupan los post-it en el centro de la mesa.
- Repita los tres pasos anteriores hasta agrupar todos los post-it.

RECESO

- Durante el receso verifique los “asuntos”. Elimine los repetidos. Si considera que alguno está mal agrupado, reubíquelo.
- Pegue los grupos sobre hojas de rotafolio colocadas previamente en la pared. Numere los pos-it para su posterior identificación. (Figura 6)
- Presente los resultados al grupo para dar pie a comentarios generales.

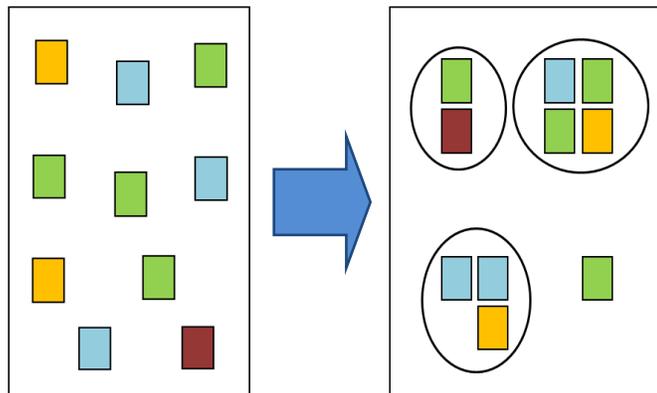


Figura 6: Agrupación de "asuntos"

3.3. Jerarquización y Clasificación

En esta etapa los participantes jerarquizan los “asuntos” de acuerdo a tres criterios: “importancia”, “facilidad” y “urgencia”. En el contexto de esta guía, la “facilidad” se refiere a la sencillez, en términos relativos, de dar solución al “asunto” o de llevar a la práctica una propuesta. (Figura 7)



Figura 7: Desarrollo de la etapa de jerarquización y clasificación

PROCEDIMIENTO

3.3.1. Asignación de calificaciones

- Redistribuya los post-it en forma de columna sobre la hoja de rotafolio.
- Pida a los participantes que seleccionen los “asuntos” más “importantes” y que individualmente coloquen una etiqueta circular al lado de los pos-it correspondientes. Cada integrante dispone de $n/2$ votos, siendo n el total de “asuntos”. (Figura 8)

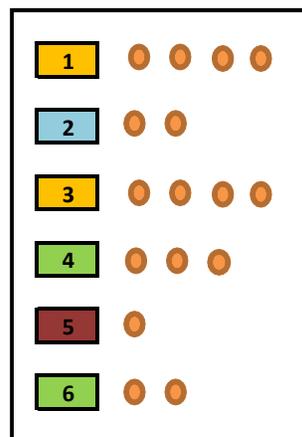


Figura 8: Hoja de Votación

- De la misma manera y en otra hoja de rotafolio, pida a los participantes que seleccionen los “asuntos” de mayor “facilidad” y coloquen su voto junto a los pos-it correspondientes.
- Finalmente, en una tercera hoja de rotafolio, solicite a los participantes que elijan los “asuntos” de mayor “urgencia” y realicen la votación con la dinámica antes mencionada.

Jerarquización y Clasificación continuación

- Haga un recuento de la votación y muestre a los participantes los resultados. Comente que los “asuntos” con mayor número de votos pasarán a las siguientes etapas del análisis, para su diagnóstico y solución.

Para el desarrollo de los siguientes pasos el facilitador trabajará individualmente clasificando los “asuntos” generados y calificados en los pasos anteriores. El propósito de este trabajo es determinar de qué manera se realizarán el diagnóstico y solución de los mismos.

3.3.2. Matriz “importancia”-“facilidad”

- En una hoja de rotafolio dibuje una matriz de 2x2. Las celdas tendrán la siguiente nomenclatura: (Figura 9)

CELDA A	CELDA B
CELDA C	CELDA D

Figura 9: Nomenclatura de las celdas

- De acuerdo a la votación de la etapa anterior, seleccione los “asuntos” más “importantes” y pegue los post-it correspondientes en la *celda A*. Los menos “importantes” ubíquelos en la *celda C*. (Figura 10)

+ IMPORTANTES 	
- IMPORTANTES 	

Figura 10: Ubicación de los “asuntos” según su “importancia”

- Identifique los “asuntos” de menor “facilidad” y muévalos a las celdas B y C, respectivamente. (Figura 11)

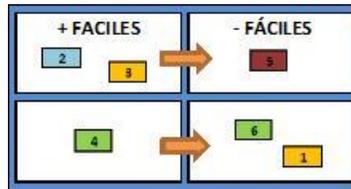


Figura 11: Ubicación de los “asuntos” según su “facilidad”

- Con estos pasos ha clasificado los “asuntos” de acuerdo a su “importancia” y “facilidad” de la siguiente manera: (Figura 12)



Figura 12: Matriz “importancia” - “facilidad”

3.3.3. Matriz “urgencia” - “facilidad”

- En otra hoja de rotafolio dibuje nuevamente una matriz de 2x2. Las celdas tendrán las siguientes etiquetas: (Figura 13)

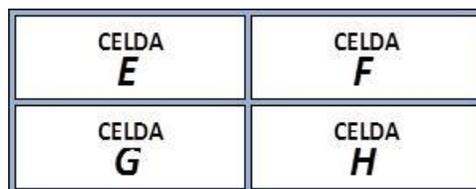


Figura 13: Nomenclatura de las celdas

- Tome los “asuntos” ubicados en las celdas A y B y colóquelos en la nueva matriz, en las celdas E y F respectivamente.
- De acuerdo a la votación de la etapa anterior, identifique los “asuntos” de menor “urgencia” y desplácelos hacia las celdas G y H respectivamente. (Figura 14)

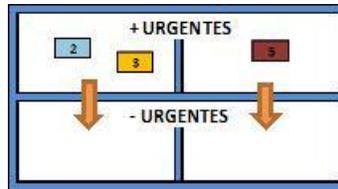


Figura 14: Ubicación de los “asuntos” según su “urgencia”

- De esta manera, los “asuntos” más “importantes” se han organizado en una nueva matriz (Figura 15):

+ URGENTES + FÁCILES	+ URGENTES - FÁCILES
- URGENTES + FÁCILES	- URGENTES - FÁCILES

Figura 15: Matriz “urgencia” - “facilidad”

3.3.4. Clasificación

La organización de los “asuntos” en las matrices, da pauta para asignarlos a diversas categorías con el propósito de determinar la forma en que se trabajará con ellos. Las categorías se relacionan con cada una de las celdas y están definidas de la siguiente manera:

CELDA C: “-IMPORTANTES” y “+FÁCILES”

Para este tipo de “asuntos” se sugiere tomarse un minuto para decidir si se van a atender o no.

CELDA D: “-IMPORTANTES” y “-FÁCILES”

Es mejor olvidarse de ellos para atender los importantes.

CELDA E: “+IMPORTANTES”, “+FÁCILES” y “+URGENTES”

Debido a su “facilidad” serán resueltos en la etapa 3 de esta guía “Identificación directa de oportunidades de mejora”. Debido a su “urgencia” deben tener prioridad y atenderse a corto plazo.

Jerarquización y Clasificación continuación

CELDA F: “+IMPORTANTES”, “-FÁCILES” y “+URGENTES”

Debido a que no son “fáciles” y requieren de un estudio más profundo, se resolverán en la etapa 4 de esta guía “Análisis de asuntos especiales”. Debido a su “urgencia” serán atendidos a corto plazo.

CELDA G: “+IMPORTANTES”, “+FÁCILES” y “-URGENTES”

Estos “asuntos” se resolverán en la etapa 3 de esta guía, son muy similares a los de la celda E con la única diferencia de que éstos son menos urgentes y por tal motivo serán atendidos a Mediano Plazo.

CELDA H: “+IMPORTANTES”, “-FÁCILES” y “-URGENTES”

Para la solución de estos “asuntos” se requiere conformar equipos especiales y dado que no son “urgentes” se atenderán a largo plazo.

3.4. Identificación Directa de Oportunidades de Mejora

En esta etapa se resolverán los “asuntos” que, de acuerdo con los participantes, son de mayor “facilidad”. El grupo procederá a identificar de manera directa la forma en que éstos serán atendidos, realizando propuestas y analizándolas brevemente. (Figura 16).



Figura 16: Desarrollo de la Identificación directa de oportunidades de mejora

PROCEDIMIENTO

3.4.1. Formulación de propuestas

- Muestre a los participantes la “Matriz Urgencia-Facilidad”, explique cómo está conformada y haga énfasis en la “facilidad” de los “asuntos” de las Celdas E y G.
- Tome unos de los “asuntos” de estas celdas y ejemplifique cómo podría solucionarse fácilmente.
- Pregunte a los participantes quien desea diseñar una solución para ese “asunto”.
- Las ideas se anotarán en el formato “Oportunidad de Mejora”, el cual está dividido en varias secciones:
 - ✚ Identificación, incluye los nombres de las personas que participan en la propuesta.
 - ✚ “Asunto”
 - ✚ Especificación de la propuesta, donde se anota brevemente qué se propone, por qué y cómo se va a llevar a cabo.
 - ✚ Autorización, es la sección para la firma de aprobación de la Gerencia.

En la siguiente página se muestra dicho formato



Oportunidad de Mejora

ASUNTO



PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

¿Cómo se va a realizar?

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

Participantes

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización

Identificación Directa de Oportunidades de Mejora continuación

Una vez que ha quedado ejemplificada la forma de trabajar en las propuestas de solución reparta los demás “asuntos” entre los participantes para que trabajen individualmente. Si varias personas se interesan sobre el mismo asunto forme equipos de trabajo.

Asista a los participantes en la formulación de su idea. Haga énfasis en que las propuestas deben ser viables.

3.4.2. Presentación de propuestas

- Por turnos, cada uno de los participantes expondrá brevemente su idea.
- La propuesta es analizada por el grupo, siendo aclarada por el autor si es necesario.
- El autor recibe los comentarios del grupo y efectúa los ajustes necesarios.

Realice la misma dinámica hasta analizar todas las propuestas.

- Recoja los formatos.
- Comente con los participantes que estas propuestas se harán llegar a la Gerencia para ser evaluadas y en su caso implementadas.

3.5. Análisis de “asuntos” especiales

En esta etapa se analizarán los “asuntos” que son “importantes”, “urgentes” y no “fáciles” (celda F). El grupo estudiará un “asunto” a la vez, construirá un Diagrama de Ishikawa en donde identifique el mayor número posible de causas involucradas en el “asunto” y seleccionará las principales. (Figura 17)

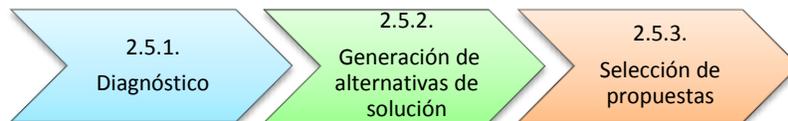


Figura 17: Desarrollo del Análisis de “asuntos” especiales

PROCEDIMIENTO

- Presente el objetivo, las reglas y el plan de trabajo.
- Presente brevemente el “asunto” a tratar.

3.5.1. Diagnóstico

- Lleve preparado en una hoja de rotafolio un Diagrama de Ishikawa (Figura 18) donde escriba el “asunto” en el espacio correspondiente. Escriba en las ramas principales las siguientes categorías: Mano de obra, Métodos, Maquinaria, Materiales y Medio Ambiente⁵.

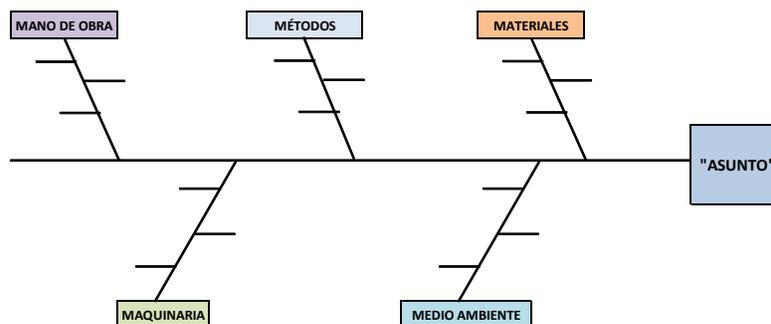


Figura 18: Diagrama de Ishikawa

- Pregunte al grupo:

¿Cuáles son las causas por las que se tiene este problema/“asunto”?

⁵ Conocidas como las 5 M’s, suelen ser un punto de referencia que abarca casi todas las causas principales de un problema.

Análisis de “asuntos” especiales continuación

- Solicite a los participantes intervenir por turnos, expresando las posibles causas del problema.
- Integre las respuestas al diagrama en la categoría que les corresponda.
- Verifique el diagrama. Agrupe las ideas repetidas. Si considera que alguna está mal ubicada, reubíquela.
- Solicite a los participantes que elijan las tres causas que a su juicio son las más importantes y que coloquen una etiqueta circular a un costado de las causas elegidas.
- Haga conteo de votos e identifique las causas con mayor votación, éstas se denominarán como las Causas Principales.

3.5.2. Generación de alternativas de solución

- Distribuya hojas de rotafolio en las paredes de la sala donde se lleva a cabo la reunión, conformando una especie de galería de “asuntos”. (Figura 19).

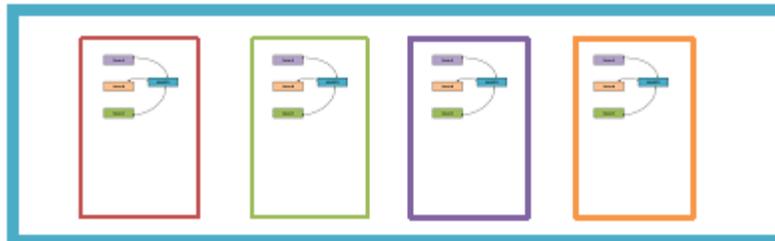


Figura 19: Galería de "asuntos"

- Presente brevemente los “asuntos” apoyándose en un diagrama de relación causal como el siguiente: (Figura 20)

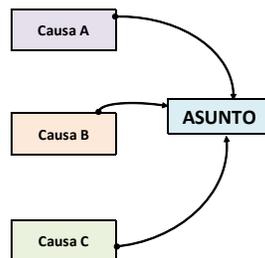


Figura 20: Diagrama causal

Análisis de “asuntos” especiales continuación

Pregunte al grupo:

¿Qué acciones propone para atacar el problema desde su origen?

- Esta pregunta hace referencia a todos los asuntos.
- Los participantes escriben sus ideas en post-it, se ponen de pie y las pegan en las hojas de rotafolio según corresponda. El trabajo es individual y en silencio.
- Verifique con cada participante la redacción de las propuestas y en caso de ser necesario apoye para su escritura.
- Realice una segunda pregunta:

*En tanto se implementa la propuesta,
¿Qué acciones propone para reducir los efectos del problema?*

- Una vez que los participantes hayan colocado sus ideas en las hojas de rotafolio, pida que las compartan caminando en silencio alrededor de la sala y leyendo las ideas de sus compañeros.
- Pida que regresen a su lugar y, si así lo desean, afinen sus ideas con lo leído en las hojas de rotafolio.
- Los participantes vuelven a sus asientos y por turnos exponen brevemente sus ideas.
- Agrupe las ideas semejantes y elimine las repetidas en conjunto con los participantes.
- Haga un listado con las propuestas finales.

3.5.3. Selección de propuestas

- Pida a los participantes que seleccionen por cada “asunto” la o las propuestas que a su juicio son más importantes y las señalen con las etiquetas circulares. Máximo tres votos por “asunto”.
- Cuente los votos que obtuvo cada propuesta y destaque las de mayor votación.
- En conjunto con el grupo y por cada “asunto” llene el formato “Propuesta de Solución” (véase siguiente página) , el cual incluye las siguientes secciones:
 - a. *Identificación*, debe contener los nombres de las personas que proponen la idea.
 - b. *“Asunto”*



Propuesta de Solución

ASUNTO

[Empty box for subject]



PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

[Empty box for proposal]

¿Cómo se va a realizar?

[Empty box for implementation]

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

[Empty box for requirements]

Acciones para disminuir los efectos

[Empty box for actions]

Participantes

Para uso de la Gerencia

Observaciones

[Grey box for observations]

Firma de Autorización

Análisis de “asuntos” especiales continuación

- c. *Especificación de la propuesta*, donde se anota brevemente qué se propone, por qué y cómo se va a llevar a cabo.
 - d. *Acciones de Contención*, donde se describe lo que tiene que hacerse para disminuir los efectos del problema en tanto se implementa a propuesta.
 - e. *Autorización*, es la sección asignada para la firma de aprobación de la Gerencia
-
- Comente con los participantes que estas propuestas se harán llegar a la Gerencia para su evaluación y puesta en marcha.
 - Abra un espacio para comentarios finales.

3.6. Informe a la Gerencia (Confidencial)

En esta etapa el facilitador integra un informe a la Gerencia donde presenta los resultados obtenidos.

En la primera sección el informe debe incluir los siguientes datos:

- La problemática que se abordó.
- Los nombres y cargos de los participantes.
- Los días y horarios en los que se llevaron a cabo las reuniones.
- Nombre del facilitador y de sus asistentes.

En la segunda sección se presentan los resultados divididos en los siguientes apartados:

PROPUESTAS DE CORTO PLAZO

En este apartado aparecen los “asuntos” “importantes”, “urgentes” y “fáciles”. Haga una breve descripción de los mismos así como de la propuesta para resolverlos. Incluya como anexos los formatos de “Oportunidad de Mejora”.

Mencione que durante el análisis de la problemática el grupo identificó Oportunidades de Mejora que se consideran “importantes” y, en términos relativos, “fáciles” de ejecutar e implementar. Mencione que a estos “asuntos” debe dárseles prioridad debido a su “urgencia”.

Incluya también los “asuntos” “importantes”, “urgentes” y no “fáciles”. Mencione que dentro del análisis de la problemática se encontraron “asuntos” que no eran fáciles de resolver y que por ello fue necesario realizar un estudio más detallado. Estructure la información de la siguiente manera:

1. Descripción del “asunto”.
2. Diagrama de Ishikawa: describa concretamente cada causa.
3. Propuesta de Solución: refiérala brevemente e incluya el formato correspondiente en los anexos.

PROPUESTAS DE MEDIANO PLAZO

En esta sección incluya los “asuntos” “importantes”, no “urgentes” y “fáciles”, descríbalos brevemente incluyendo su propuesta de solución. Anexe los formatos correspondientes. Haga énfasis en la relativa “facilidad” para resolver estos asuntos y que lo único que los distingue de los anteriores es el grado de “urgencia”.

Informe a la Gerencia (Confidencial) continuación

PROPUESTAS DE LARGO PLAZO

Incluya los “asuntos” “importantes”, no “urgentes” y no “fáciles”. Mencione que estos “asuntos”, debido a su complejidad requieren que se integre un equipo especial para analizarlos, sin embargo y si así lo solicita la Gerencia, puede realizarse un análisis como el ejecutado para los asuntos “importantes”, “urgentes” y no “fáciles”.

“ASUNTOS” DE BAJA IMPORTANCIA

En este apartado aparecen los “asuntos” no “importantes” tanto los “fáciles” como los no “fáciles”. Muéstrellos en dos listados diferentes. Para el primer listado mencione que son “asuntos” de baja “importancia” pero de “fácil” realización y que se pone a consideración de la Gerencia si se llevan o no a la práctica.

COMENTARIOS FINALES

Mencione que estos resultados son de carácter confidencial, con el propósito de dar oportunidad a la Gerencia de evaluarlos y seleccionar los que se consideren “apropiados” y una vez en este punto darlos a conocer.

Sugiera que se realice una reunión entre la Gerencia y los participantes, en la que se comenten los resultados y las acciones que se tomarán, así como también se otorgue un estímulo (pago extra, día libre, comida, etc.), ya que si el grupo no recibe retroalimentación positiva por su participación difícilmente responderán cuando se les convoque nuevamente.

4. ESTUDIO DE CASO: EL ÁREA DE VOCEO DE UNA EMPRESA PERIODÍSTICA

Una vez que se han definido los elementos que constituyen la propuesta, se procede a validarla a través de un estudio de caso, es así que a lo largo de este capítulo se describen cada una de las etapas llevadas a cabo en la implementación de la guía.

4.1. Antecedentes

La organización donde se desarrolló el estudio de caso es el Grupo Editorial Milenio cuyas oficinas centrales se encuentran en el Distrito Federal y cuya actividad principal es la labor periodística tanto en el ámbito editorial como recientemente en el televisivo.

En cuanto al giro editorial, el grupo cuenta con presencia nacional a través de las siguientes publicaciones:

- ✚ Milenio Diario edición nacional,
- ✚ Milenio Diario en sus ediciones locales de: Estado de México, Jalisco, Monterrey, Laguna, Puebla, Villahermosa, Hidalgo, Xalapa y Nayarit, y
- ✚ Revista Milenio Semanal

Para realizar la distribución de dichas publicaciones, tanto en el Distrito Federal, Zona Metropolitana e Interior de la República, Grupo Editorial Milenio utiliza los siguientes canales de distribución:

- Unión de Voceadores, es decir, los puestos de periódicos.
- Locales cerrados, que comprenden las tiendas de conveniencia, como OXXO, 7 Eleven y Super City
- Voceo Propio, voceadores que pertenecen a la empresa
- Promotoría externa, voceadores independientes, y
- Foráneos, quienes distribuyen en el interior de la república.

Actualmente, el Grupo Editorial Milenio busca mejorar su presencia en el mercado apostando a las mejoras tanto en sus productos como en sus procesos internos, trabajando coordinadamente con

las distintas áreas de la organización, entre las que destacan: la dirección comercial, la gerencia de circulación (distribución), la de mercadotecnia y el área de telemarketing.

Es por lo expuesto anteriormente que se eligió a esta empresa para realizar el estudio de caso y en particular al área de Voceo Propio, ya que es un área totalmente operativa donde se tiene contacto directo con el cliente y donde las mejoras implementadas repercutirían positivamente en la imagen del grupo ante sus clientes.

4.2. Fase preparatoria

El contacto con la empresa se logró a través del gerente de Proyectos Especiales, quien promovió una reunión con el gerente de Circulación, quien es el encargado de coordinar y gestionar la distribución del periódico en el D.F. y área metropolitana a través de los diferentes canales: unión de voceadores, locales cerrados, voceo propio, etc.

Como resultado de la reunión se determinó que el objeto de estudio sería el área de voceo propio, área totalmente operativa en la que existen diversos asuntos por resolver y la cual es la encargada de desempeñar dos principales labores dentro de la organización: vender el periódico y posicionar la marca con la presencia en las calles principales de la Ciudad de México. La plantilla se integra por un coordinador, tres supervisores y cincuenta voceadores. Estos últimos son quienes establecen el contacto directo con el cliente, vendiendo el periódico a lo largo de las avenidas Paseo de la Reforma e Insurgentes, además de las zonas de Polanco y Santa Fe; en un horario de 7:00 a 12:30 a.m.

Acto seguido, se realizó una reunión con el coordinador de voceo propio para explicarle la metodología de trabajo y los resultados que se buscaban. También se definieron los siguientes aspectos:

- Tema: Análisis de la problemática en la operación diaria del área de voceo
- Participantes: Un grupo de cinco personas, integrado por el coordinador, 2 supervisores y 2 voceadores.
- Fechas: sábado 13, domingo 14, miércoles 17 y jueves 18 de noviembre del 2010

- Horario: 8:00-9:00 h
- Lugar: Oficina de voceo

4.3. Planteamiento de la problemática

Inventario de “asuntos”

Se convocó a los participantes y se llevó a cabo la primera reunión (figura 21) comenzando por explicar el objetivo y los resultados esperados.



Figura 25: Reunión para el planteamiento de la problemática

Para conocer la situación actual que predomina dentro del área se realizó la siguiente pregunta:

*¿Qué fallas ha observado en los últimos 2 ó 3 meses?
Mencione solo hechos vivenciales sin hacer juicios y sin señalar causas ni culpables*

De la que se obtuvieron las siguientes respuestas:

<i>El material de apoyo no es adecuado a las necesidades de los voceadores</i>	<i>Mucha deserción</i>
<i>Falta de incentivos a los voceadores</i>	<i>Limitación de recursos</i>
<i>Poco apoyo logístico</i>	<i>Hay muchos retardos de los voceadores</i>
<i>Alta rotación de voceadores</i>	<i>Carencia de equipo de trabajo</i>
<i>Los uniformes son incómodos</i>	<i>El overol es muy difícil de quitar y se pierde</i>

	<i>tiempo al ponérselo.</i>
<i>Falta de incentivos a los voceadores</i>	<i>Hay poca organización</i>
<i>Retardos</i>	<i>Pocos voceadores</i>
<i>Los voceadores llegan tarde</i>	<i>Mala organización</i>
<i>No se retiene al personal</i>	<i>Los promocionales (publiandantes) son incómodos.</i>
<i>Poca organización</i>	<i>Ausentismo de los voceadores</i>

Como siguiente paso, se realizó la segunda pregunta:

Sin considerar limitantes administrativas, económicas, políticas o de cualquier tipo, ¿Qué mejoras, cambios o proyectos propone desarrollar?

Las respuestas fueron las siguientes:

<i>Capacitación continua para el coordinador, supervisores y voceadores</i>	<i>Despensas como incentivo</i>
<i>Mayores incentivos a los voceadores</i>	<i>Mejorar condiciones laborales</i>
<i>Que los uniformes sean más cómodos</i>	<i>Dar incentivos al personal</i>
<i>Más sueldo y prestaciones a los voceadores</i>	<i>Bonos para voceadores</i>
<i>Promociones más accesibles para ganar más comisión</i>	<i>Que la publicidad sea más atractiva pero no estorbosa</i>
<i>Mejorar los exhibidores y los uniformes</i>	<i>Mejor sueldo a voceadores</i>
<i>Que arreglen la oficina</i>	<i>Horario más accesible</i>
<i>Mejorar las condiciones laborales que ofrece la empresa al voceador</i>	<i>Que se dé un tiempo para desayunar</i>
<i>Que tengamos un horario fijo para que nos paguen</i>	<i>Uniformes más cómodos</i>
<i>Prestaciones a voceadores</i>	<i>Mayor publicidad por TV o radio</i>

Agrupación

Los participantes formaron grupos de “asuntos”, los cuales, en muchos de los casos, una vez revisados todos, se redujeron a un solo “asunto”. Los resultados se muestran a continuación:

GRUPO 1

Alta rotación de personal

GRUPO 2

Publicidad atractiva y cómoda
(exhibidores y uniformes)

GRUPO 3

Mayores incentivos a los voceadores

Dar despensas como incentivo

Bonos para los voceadores

GRUPO 4

Mejorar las condiciones laborales que ofrece la empresa al voceador (sueldo, prestaciones)

GRUPO 6

Mayor publicidad en TV o radio

GRUPO 5

Carencia de equipo de trabajo

GRUPO 8

Retardos

GRUPO 7

Capacitación continua para coordinador, supervisores y voceadores

GRUPO 10

Que arreglen la oficina

GRUPO 9

Que tengamos un horario fijo para que nos paguen

Que se dé un tiempo para desayunar

Horario más accesible

GRUPO 12

Falta de apoyo logístico

GRUPO 11

Limitación de recursos

GRUPO 13

Ausentismo de voceadores

4.4. Jerarquización y clasificación

Asignación de calificaciones

Para esta etapa se pidió a los participantes que votaran sobre los grupos conformados. Cada persona emitió sus votos respecto de la “importancia”, “facilidad” y “urgencia” de los “asuntos”, seis votos por cada aspecto. Las votaciones, ordenadas de mayor a menor, fueron los siguientes:

<i>IMPORTANCIA</i>		<i>FACILIDAD</i>		<i>URGENCIA</i>	
GRUPO	No. DE VOTOS	GRUPO	No. DE VOTOS	GRUPO	No. DE VOTOS
4	6	5	4	1	5
1	4	12	4	5	5
3	4	2	3	3	4
11	3	3	3	4	4
12	3	4	3	7	3
2	2	1	2	11	3
5	2	6	2	12	3
7	2	7	2	2	2
9	2	11	2	9	1
10	1	13	2	6	0
13	1	8	1	8	0
6	0	9	1	10	0
8	0	10	1	13	0
4	6	4	6	4	6



Figura 26: Votación respecto de la “importancia”



Figura 27: Votación respecto de la “urgencia”

Matriz “importancia” – “facilidad”

Con base en las votaciones se construyó la matriz “importancia” – “facilidad”. Se consideró que los “asuntos” de mayor preferencia serían aquellos con 3, 4 o 5 votos; obteniendo lo siguiente:



Figura 28: Matriz "importancia" - "facilidad"

Matriz “urgencia” – “facilidad”

Como siguiente paso se construyó la matriz “urgencia” – “facilidad”, con los siguientes resultados:



Figura 29: Matriz "urgencia" - "facilidad"

Clasificación

A continuación se muestra como se organizaron los “asuntos” de acuerdo con las categorías definidas en la guía.

“Asuntos” “-Importantes” y “+Fáciles”

- Publicidad atractiva y cómoda (exhibidores y uniformes)(2)
- Mayores incentivos a los voceadores/ Despensas como incentivo/Bonos para los voceadores (3)

- Carencia de equipo de trabajo (5)

“Asuntos” “-Importantes” y “-Fáciles”

- Mayor publicidad en TV o radio (6)
- Capacitación continua para coordinador, supervisores y voceadores (7)
- Retardos (8)
- Horario de trabajo: más flexible, con tiempos definidos para desayunar y cobrar (9)
- Que arreglen la oficina (10)
- Ausentismo de voceadores (13)

“Asuntos” “+Importantes”, “+Fáciles” y “+Urgentes”

- Mejorar las condiciones laborales que ofrece la empresa al voceador (sueldo, prestaciones) (12)

“Asuntos” “+Importantes”, “-Fáciles” y “+Urgentes”

- Alta rotación de personal (1)

“Asuntos” “+Importantes”, “+Fáciles” y “-Urgentes”

- Falta de apoyo logístico (4)

“Asuntos” “+Importantes”, “-Fáciles” y “-Urgentes”

- Limitación de recursos (11)

Acto seguido, se realizó una reunión con la Gerencia para dar a conocer estos resultados. La Gerencia expresó su interés por determinados “asuntos”, los cuales, de acuerdo a su clasificación, serían abordados de la siguiente forma:

Identificación directa de oportunidades de mejora

- Publicidad atractiva y cómoda (exhibidores y uniformes)
- Mayores incentivos a los voceadores/ Despensas como incentivo/Bonos para los voceadores
- Capacitación continua para coordinador, supervisores y voceadores. Este “asunto” a pesar de que no fue clasificado como fácil se abordó dentro de este grupo, con el propósito de conocer las propuestas del área.

- Mejorar las condiciones laborales que ofrece la empresa al voceador (sueldo, prestaciones)

Análisis de “asuntos” especiales

- *Alta rotación de personal*

4.5. Identificación directa de oportunidades de mejora

Se mostró a los participantes la matriz “urgencia”-“facilidad” (figura 26) y se ejemplificó como podría solucionarse un “asunto” de los denominados de mayor “facilidad” y a continuación cada participante eligió el “asunto” sobre el que quería trabajar.



Figura 210: Matriz "urgencia" - "facilidad"

Las propuestas generadas fueron las siguientes:

- Elegir al mejor voceador para que capacite al resto del equipo
- Capacitación formal: a supervisores en manejo de personal y negociación y a voceadores en ventas
- Que el pago de seguridad social sea compartido entre la empresa (80%) y el voceador (20%)
- Plan de incentivos a voceadores
- Uniformes adecuados a la temporada del año
- Buscar patrocinio para uniformes con otras empresas
- Desayunos a voceadores

En el Anexo 1 se presenta el detalle de las propuestas en el formato correspondiente.

4.6. Análisis de “asuntos” especiales

Como se mencionó anteriormente, se eligió el “asunto” de alta rotación de personal, para ser estudiado en la cuarta etapa. Para esta sesión de trabajo participaron únicamente el coordinador y los dos supervisores de voiceo propio.

Diagnóstico

Para el diagnóstico se construyó un diagrama causa-efecto con una lluvia de ideas, el cual se muestra a continuación:

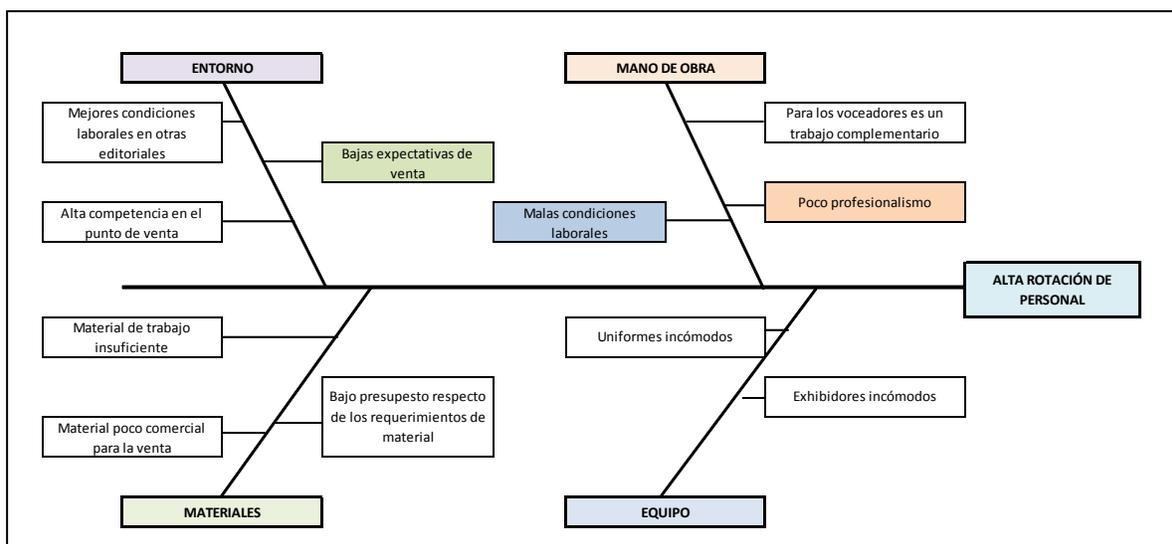


Figura 211: Diagrama causa-efecto de la alta rotación de personal

Como siguiente paso, los participantes determinaron que las causas más importantes de la alta rotación de personal son las siguientes:

- Malas condiciones laborales
- Poco profesionalismo
- Bajas expectativas de venta

En este punto se pudo observar que las malas condiciones laborales es un “asunto” de alto impacto en la problemática actual, ya que además de aparecer como una de las causas principales de la alta rotación, fue también uno de los puntos en torno al cual giraron las propuestas de oportunidades de mejora.

Generación de alternativas de solución

Para esta actividad se presentó el siguiente diagrama causal:

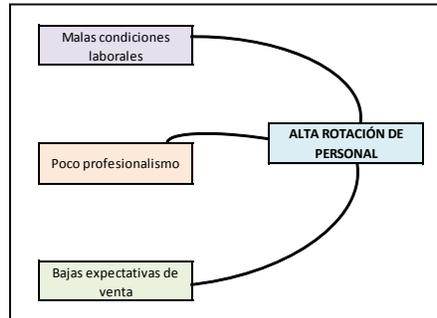


Figura 212: Diagrama causal de la alta rotación de personal

Se realizó una lluvia de ideas para generar alternativas de solución, enfocadas tanto a aliviar los efectos como a aliviar las causas. Las propuestas fueron las siguientes:

Malas condiciones laborales	Poco profesionalismo	Baja expectativas de venta
Otorgar incentivos	Plan de comisiones para supervisores	Mejor coordinación entre voceo propio y mercadotecnia para desarrollar campañas de venta y publicidad
Compartir la carga social	Intercambio para cursos de capacitación	
Mayor convivencia con los voceadores	Mejor horario	
	Rol de capacitación	

Selección de propuestas

Dado que muchas de las propuestas que surgieron en esta etapa ya habían sido planteadas en la etapa de oportunidades de mejora, los participantes decidieron integrarlas en un plan de acción, en conjunto con las nuevas propuestas. Además se incluyeron un par de nuevas propuestas:

- Sistema de comisiones para los supervisores
- Coordinación entre el área de mercadotecnia y voceo propio para elevar el impacto de las campañas de publicidad y con ello mejorar las expectativas de venta

En el Anexo 2 se incluye el detalle del plan de acción para el área de voceo.

4.7. Informe a la Gerencia

A continuación se muestra el informe que se entregó a la Gerencia de Circulación

2010

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL ÁREA DE VOCEO PROPIO

Presenta: Ing. Berenice Calva Rodríguez

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA DEL ÁREA DE VOCEO PROPIO

Durante el estudio se abordó la problemática actual del área de voceo propio. Para realizar el análisis se contó con la participación de:

- Eduardo Vázquez Madera – Coordinador de voceo propio
- Víctor Aguilera Contreras – Supervisor
- Leticia López Cariño – Supervisor
- Ángeles Jiménez Benítez – Voceadora
- María Guadalupe Hernández – Voceadora

Se llevaron a cabo cuatro sesiones de trabajo los días 13, 14, 17 y 18 de noviembre del 2010 en un horario de 8 a 9 a.m.; la facilitación de las reuniones estuvo a cargo de la Ing. Berenice Calva Rodríguez.

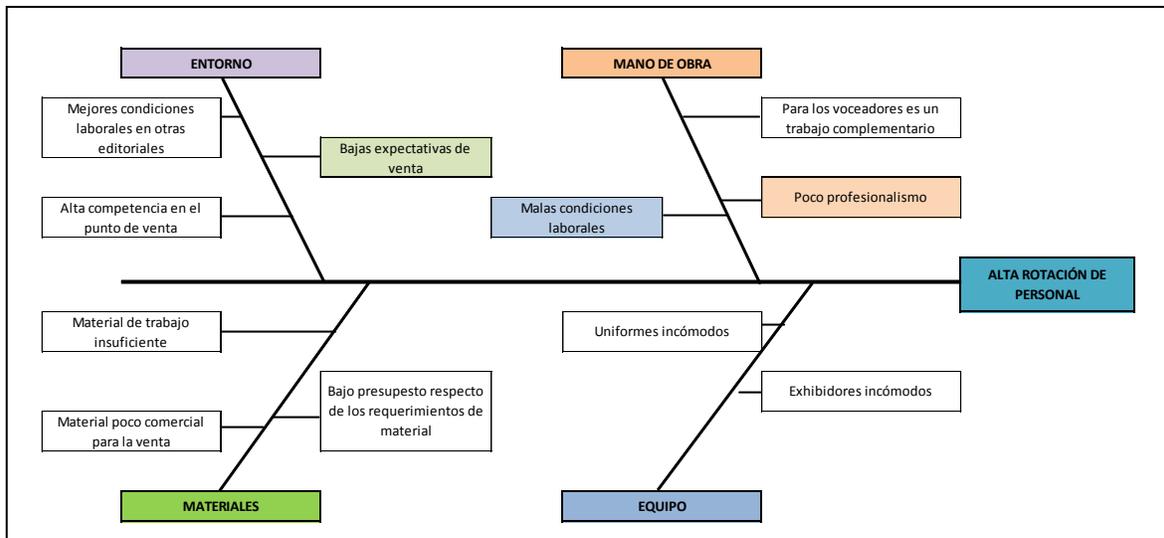
RESULTADOS

Se detectó que los aspectos que impactan con mayor fuerza en la operación giran en torno a los voceadores, tales como: calidad del recurso humano, condiciones laborales, capacitación, entre otros. Es por ello que el análisis se centró en estos puntos, aunque en el listado que se muestra más adelante se incluyen otros asuntos que también conforman la problemática actual.

Los resultados se presentan como propuestas de acción clasificadas en: corto, mediano y largo plazo, así como asuntos de baja relevancia. En los Anexos 1 y 2 se incluyen los formatos donde se muestra a detalle cada propuesta.

PROPUESTAS DE CORTO PLAZO

En torno al personal se determinó que un aspecto relevante y urgente es la alta rotación. Como resultado del análisis se construyó un diagrama causa – efecto en el que se destacan las principales causas del problema.



Partiendo de estos puntos se generaron las siguientes propuestas:

- Sistema de comisiones para los supervisores
- Coordinación entre el área de mercadotecnia y voceo propio para elevar el impacto de las campañas de publicidad y con ello mejorar las expectativas de venta

Por otro lado, se detectaron oportunidades de mejora que se consideran importantes y, en términos relativos, fáciles de ejecutar e implementar y que debido la relevancia del tema debe dárseles prioridad en la ejecución. Las propuestas son las siguientes:

- Elegir al mejor voceador para que capacite al resto del equipo
- Capacitación formal: a supervisores en manejo de personal y negociación y a voceadores en ventas.
- Que el pago de seguridad social sea compartido entre la empresa (80%) y el voceador (20%)
- Plan de incentivos a voceadores
- Uniformes adecuados a la temporada del año
- Buscar patrocinio para uniformes con otras empresas
- Desayunos a voceadores

PROPUESTAS DE MEDIANO PLAZO

- Falta de apoyo logístico: no hay un vehículo exclusivo para el uso de voceo propio

PROPUESTAS DE LARGO PLAZO

- Limitación de recursos para la operación del área

ASUNTOS DE BAJA IMPORTANCIA

- Remodelación del área de voceo propio

5. RESULTADOS

Una vez que se ha elaborado y puesto en práctica la guía se concluye lo siguiente:

En cuanto al procedimiento planteado para el análisis de problemas operacionales, se observó que, más que ser un conjunto rígido de pasos para la conducción de la reunión, éste debe ser flexible, capaz de adecuarse durante todo el proceso, a las circunstancias particulares de cada caso; ya que, por ejemplo, durante la implementación diversos factores como: el tiempo disponible para la aplicación, el retardo de los participantes, la actitud de los mismos, las condiciones del lugar donde se va a llevar a cabo la reunión, entre otros, obligan al facilitador a realizar ajustes al procedimiento; además de que, durante las sesiones cobra gran relevancia la experiencia del mismo facilitador, ya que, como se mencionó en el capítulo 2, éste requiere de habilidades para motivar y conciliar a los integrantes del equipo.

Respecto a la selección de los participantes, originalmente en la guía se plantea que sea personal operativo el que se incorpore a la reunión, sin embargo, en el estudio de caso, pese a que se solicitó a la Gerencia que así fuera y dada la disponibilidad del personal, algunos de los participantes tenían un perfil más bien de supervisor o coordinador; situación que llevó a que entre los problemas que se plantearon existieran algunos que no eran propiamente operativos, como la publicidad. Es aquí donde el criterio del facilitador entra en juego, ya que en este caso se tomó la decisión de abordar dichos problemas aún y que no fueran totalmente operativos, además de que se contaba con el conocimiento de los participantes sobre el tema, factor que llevó a generar soluciones adecuadas.

Por otro lado, un punto importante que se consideró durante la elaboración de la guía, fue el lenguaje, ya que el procedimiento está diseñado para que el facilitador trabaje con personal operativo. Esto llevó a la decisión de utilizar un lenguaje “sencillo” ya que dentro del personal operativo es muy probable encontrar personas con muy escasa o nula preparación académica; sin embargo, durante la implementación se pudo observar que pese a la intención de simplificar el lenguaje, hubo dificultades para que algunos de los participantes comprendieran las ideas que se les querían transmitir; por lo que fue necesario que el facilitador interviniera para mejorar la comprensión, mostrando ejemplos o trabajando individualmente. Es así que habría que ocuparse en simplificar aún más el lenguaje empleado para la ejecución de la reunión.

En cuanto a las etapas de la guía, se observa que éstas abarcan desde el planteamiento de la problemática hasta la prescripción; sería conveniente desarrollar una siguiente etapa donde se dé seguimiento a la implementación de las propuestas con el propósito de asegurar que éstas realmente sean ejecutadas en la organización y con ello dar credibilidad al procedimiento realizado con los participantes. Por otro lado, en un futuro habría que trabajar en la incorporación de las tecnologías de la información al proceso de análisis, de manera que los formatos, diagramas, votaciones, propuestas e informes se manejen electrónicamente.

Respecto a los efectos producidos por la reunión en los participantes, se observó que a lo largo de las sesiones y al cierre de las mismas el grupo fue muy participativo; además de que les gustó ser tomados en cuenta y se creó gran expectativa entre ellos con el hecho de que sus ideas tuvieran la posibilidad de llegar a la Gerencia y ser tomadas en cuenta. A este respecto, cabe señalar que al cierre de esta tesis la Gerencia analiza los resultados obtenidos para la posible implementación de las propuestas generadas, además de que considera la posibilidad de aplicar el procedimiento en otros departamentos.

En el aspecto personal, la ejecución de este trabajo me ha aportado crecimiento en cuanto al manejo de grupos. Previamente, dada mi formación de ingeniera industrial y mi experiencia laboral, había tenido la oportunidad de interactuar con personal operativo, sin embargo no lo había hecho de forma estructurada, especialmente en la búsqueda de solución de problemas; el llevar a cabo el procedimiento planteado en la guía me facilitó el lograr el objetivo. Por otro lado observé que necesito fortalecer mis habilidades como facilitador, ya que durante el desarrollo de la sesiones se presentan imprevistos que hay que resolver, buscando minimizar los efectos en el desempeño de la reunión, la motivación de los participantes y la obtención de resultados..

6. ANEXOS

ANEXO 1

CASO DE ESTUDIO

FORMATOS DE OPORTUNIDAD DE

MEJORA



Oportunidad de Mejora



ASUNTO

Mejorar las condiciones laborales

PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

Que el pago de seguridad social sea compartido entre la empresa (80%) y el voceador (20%)

¿Cómo se va a realizar?

a) Revisar la antigüedad de los voceadores y realizar acuerdos con los de mayor tiempo.
b) Para el pago compartido de seguridad social se propone que el voceador pague \$50.00 semanales.

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

Asignación de presupuesto

Participantes (nombre y área a la que pertenecen)

Ángeles Jiménez Benítez (Voceo Propio)

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización

Oportunidad de Mejora

ASUNTO

Incentivos a voceadores



PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

Implementar un plan de incentivos para los voceadores, esto los motivará para realizar más ventas y mejorar su imagen personal y por ende mejorar la imagen que se proyecta hacia los compradores.

¿Cómo se va a realizar?

a) Tomar en cuenta tablas de porcentaje de ventas para que de acuerdo a los incrementos de venta se remunere económicamente o con productos de intercambio.
b) El personal que tenga menor número de incidencias y faltas podría recibir un bono económico mensual o una despena

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

a) Destinar un monto mensual para el pago de incentivos
b) Material de intercambio para entregar premios a voceadores

Participantes (nombre y área a la que pertenecen)

Leticia López Cariño (Voceo Propio)

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización



Oportunidad de Mejora



ASUNTO

Publicidad atractiva y cómoda (exhibidores y uniformes)

PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

Uniformes adecuados a la temporada del año

¿Cómo se va a realizar?

- a) Para los meses calurosos elegir una tela más ligera, incluir gorra y cangurera, playera y/o bata
- b) Para los meses fríos que el uniforme sea un overol amplio, con diseño adecuado para hombre y mujer
- c) Que el material del uniforme sea para uso en la venta pública, que no se despinte ni se maltrate fácilmente.

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

- a) Buscar un proveedor
- b) Diseño de los uniformes

Participantes (nombre y área a la que pertenecen)

Víctor Aguilera Contreras (Voceo Propio)

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización



Oportunidad de Mejora



ASUNTO

Capacitación continua para coordinador, supervisores y voceadores

PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

1) Capacitación a los supervisores en manejo de personal y negociación. Es importante mejorar el trato a los voceadores y en la negociación de las ventas diarias. 2) Cursos de ventas a los vocadores. Los colaboradores deben saber comodirigirse hacia los posibles compradores de periódico y motivarlos a comprar. No sólo deben vocear y exhibir los productos del grupo.

¿Cómo se va a realizar?

a) Hacer un convenio de intercambio con empresas de capacitación, buscando el curso ideal para cada grupo.
b) Programar los cursos los días sábado y domingo ya que en estos días es cuando menos se impacta a la operación.
c) Realizar un rol de capacitación

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

a) Buscar la empresa de capacitación para el intercambio
b) Espacio físico adecuado para la impartición del curso, se sugiere la sala de juntas.

Participantes (nombre y área a la que pertenecen)

Eduardo Vázquez Madera (Voceo propio)

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización

Oportunidad de Mejora

ASUNTO

Capacitación continua para coordinador, supervisores y voceadores



PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

Elegir al mejor voceador para que imparta una plática al resto del equipo acerca de su técnica de venta.
Se hace esta propuesta porque la plática servirá para que cada voceador retome lo que más le interese y pueda ponerlo en práctica

¿Cómo se va a realizar?

- a) Elegir un día a la semana para dar la plática
- b) Hacer un rol de capacitación para ajustar los horarios y no afectar la operación
- c) Dedicar diariamente un tiempo a cada voceador para revisar su técnica de venta y si es necesario corregirla y mejorarla

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

- a) Un espacio físico, se sugiere la sala de juntas.

Participantes (nombre y área a la que pertenecen)

Eduardo Vázquez Madera (Voceo propio)	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización

Oportunidad de Mejora



ASUNTO

Incentivos a voceadores

PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

Desayunos para voceadores

¿Cómo se va a realizar?

- a) Abastecer los desayunos a través de un proveedor específico para ello
- b) Que se haga un descuento vía nómina para que el pago de los desayunos sea compartido (empresa-voceador)
- c) Dar 20 minutos para desayunar, se sugiere de 11:00 a 11:20 a.m.

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

- a) Proveedor de desayunos
- b) Asignación de presupuesto

Participantes (nombre y área a la que pertenecen)

Ma. Guadalupe Hernández	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Para uso de la Gerencia

Observaciones

Firma de Autorización

ANEXO 2

CASO DE ESTUDIO

FORMATO DE PROPUESTA DE

SOLUCIÓN



Propuesta de Solución

ASUNTO

Alta rotación de personal

PROPUESTA (¿qué se propone? Y ¿por qué?)

PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁREA DE VOCEO PROPIO
 Este plan se compone de tres ejes principales:
 1. Mejora de las condiciones laborales
 2. Capacitación
 3. Fortalecimiento Comercial

¿Cómo se va a realizar?

Las propuestas para cada eje son:
 1. Mejora de las condiciones laborales: compartir la carga social.
 2. Capacitación: impartir cursos de ventas y personalidad tanto a supervisores como a voceadores.
 3. Fortalecimiento comercial: Implementar un sistema de comisiones a supervisores de acuerdo a las ventas que tenga la ruta que les ha sido asignada. Coordinación entre el área de mercadotecnia y voceo propio para mejorar las campañas de publicidad.

Requerimientos (qué material, equipo, etc. es necesario?)

Los requerimientos para las primeras cuatro propuestas se especifican en los formatos de oportunidad de mejora.
 Para el sistema de comisiones a los supervisores se requiere de: diseñar las rutas para que estas sean equitativas en cuanto al nivel de ventas, diseñar el esquema de comisiones y de asignación de presupuesto.
 Para el caso de la coordinación entre mercadotecnia y voceo, se necesita generar un plan de trabajo entre ambas áreas para acordar acciones que consideren tanto las necesidades del área de voceo propio y los recursos disponibles. Será necesario un lugar físico para las reuniones así como agendar la reunión en la que participen los actores relevantes.

Acciones para disminuir los efectos

Mayor convivencia con los voceadores: Con el objetivo de mejorar el clima laboral en el área se proponen acciones como: ofrecer café por las mañanas y organizar convivencias en torno a las fechas significativas del año (12 de diciembre, navidad, etc.)
 Incrementar la supervisión: con el objetivo de mejorar la técnica de venta de los voceadores.
 Capacitación: Sesiones de entrenamiento con el mejor voceador del área (ver formato de oportunidad de mejora)

Participantes

- Eduardo Vázquez Madera (Voceo Propio) _____
- Victor Aguilera Contreras (Voceo Propio) _____
- Leticia López Cariño (Voceo Propio) _____
- _____
- _____

Para uso de la Gerencia

Observaciones

 Firma de Autorización

7. BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, E. (2002). *Cómo hacer reuniones eficaces*. Madrid, Editorial CCS.
- Barker, A. (2002). *Cómo dirigir reuniones*. España, Editorial Gedisa, S.A.
- Barra, R. J. (1985). *Círculos de calidad en Operación*. México, Mc Graw Hill.
- Fernández Romero, A. (2005). *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas*. España, Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Fuentes Zenón, A. (2010). Apuntes de la materia de Metodología de la Planeación.
- Fuentes Zenón, A. (2002). *ENFOQUES DE PLANEACIÓN. Un sistema de metodologías*. México, D.F., UNAM.
- Graham, R. J. (1976). Problem and Opportunity Identification Management Science. *Interfaces*, 6 (4), 79-82.
- Kaufman, R. (1987). *Guía práctica para la planeación en las organizaciones*. México, Trillas.
- Omachonu, V. K., & Ross, J. E. (1995). *Principios de la calidad total*. México, Diana.
- Sánchez Guerrero, G. d. (2003). *Técnicas participativas para la planeación. Procesos breves de intervención*. México, Fundación ICA, A.C.
- Sugiyama, T. (1991). *El libro de las mejoras: creación de áreas de trabajo libres de problemas*. Madrid, Tecnologías de gerencia y producción.
- VanGundy, A. B. (1981). *Techniques of structured problem solving*. New York, Van Nostrand Reinhold Company.
- Los recursos humanos.com*. (2008). Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de <http://www.losrecursoshumanos.com>
- Preview of the Usability Body of Knowledge*. (2005). Recuperado el 10 de Agosto de 2010, de <http://www.usabilitybok.org/>