

MANUAL DEL CURSO

FACILITACION DE EQUIPOS.

*“Es necesaria la habilidad
y la posibilidad de experimentar
sin desastrosas consecuencias”*

Peter Drucker.

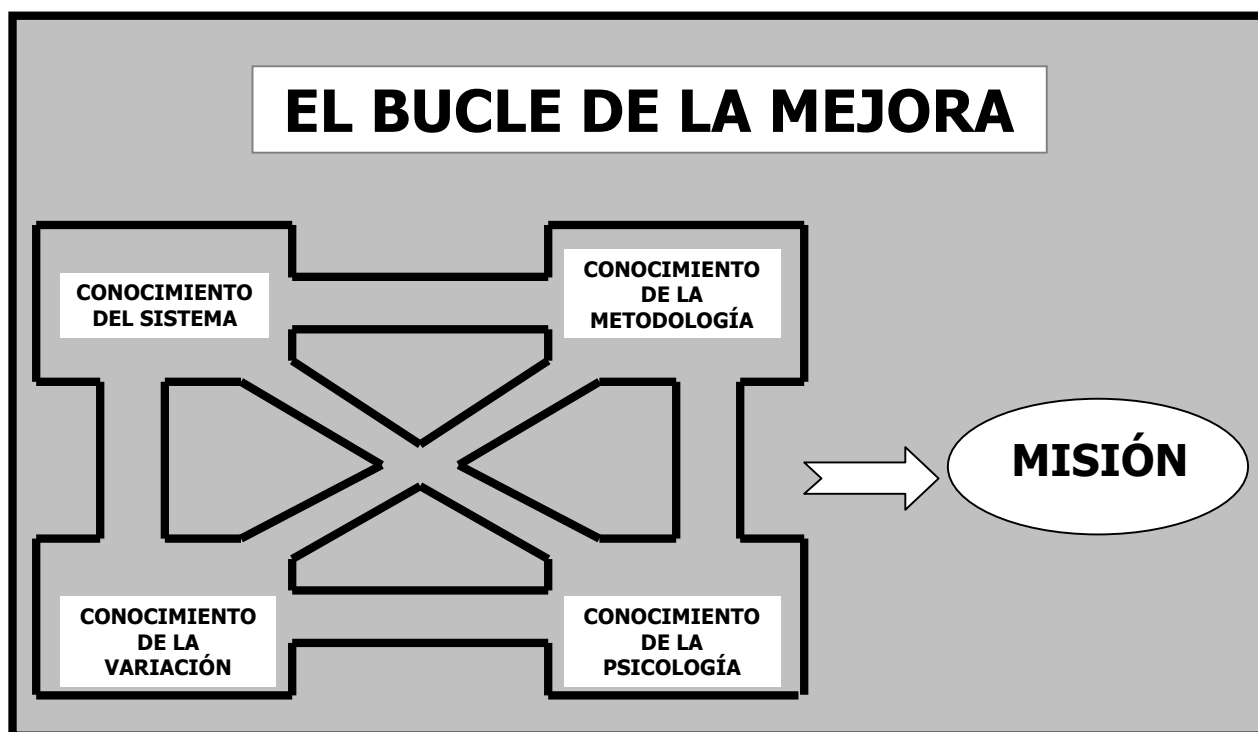
No está permitida la reproducción total o parcial de este Manual. Queda prohibida su transmisión por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de Iceberg Prospectiva.

SUMARIO.

Introducción.....	3
A. Bucle de la mejora.	11
B. Composición de los equipos.	12
1.- Equipo guía, Comité de Calidad, Promotor.....	12
2.- Responsable de Equipo.....	13
3.- Facilitador/ a.	14
4.- Miembro de equipo.....	15
C. Normas para reuniones productivas.	17
D. El proceso de mejora.....	19
E. Herramientas de equipo.	26
1.- Lluvia de ideas.	27
2.- Diagrama de afinidades.	29
3.- Diagrama de matriz.	30
4.- Campo de fuerzas.....	31
5.- Diagrama causa-efecto.	32
6.- Histograma.	33
7.- Reglas de juego.	34
8.- Diagrama de árbol.....	35
9.- Diagrama de secuencia.....	36
10.- Diagrama de flujo.....	37
11.- Técnica de Grupo Nominal.....	38
12.- Diagrama de relaciones.	39

INTRODUCCIÓN.

Nos atrevemos a decir que el trabajo en equipo es la auténtica asignatura pendiente en un proceso de calidad. Y sin embargo, dicho proceso se hace en una organización a través de equipos, con lo que si unimos ambas ideas cabe dudar sobre la auténtica realidad de las “mejoras” que, con tanta frecuencia, se dicen que se dan en determinados procesos de calidad. No es casualidad que parte de esos procesos cuenten con el escepticismo, cuando no con la animadversión de muchos empleados y empleadas.



A. Conocimiento del sistema

«UN SISTEMA ES UNA RED DE COMPONENTES INTERDEPENDIENTES QUE TRABAJAN JUNTOS PARA TRATAR DE ALCANZAR EL FIN DEL SISTEMA. UN SISTEMA DEBE TENER UN FIN. SIN FIN, NO HAY SISTEMA. EL FIN DEL SISTEMA HA DE ESTAR CLARO PARA TODOS LOS QUE PERTENECEN AL MISMO. EL FIN TIENE QUE INCLUIR PLANES PARA EL FUTURO. EL FIN ES UN JUICIO DE VALOR...»

W. Edward Deming

	DIRIGENTE	RECEPTOR INTERNO	RECEPTOR FINAL
EMPRESA	DIRECCIÓN	TRABAJADORES/AS	CLIENTES
EDUCACIÓN	DIRECCIÓN	PROFESORES/AS	ALUMNOS/AS
SALUD	DIRECCIÓN	MEDÍCOS/ENFERMERÍA	PACIENTES
ADMINISTRACIÓN	DIRECCIÓN	FUNCIONARIOS/AS EMPLEADOS/AS	CIUDADANOS/AS

DOS ACTITUDES

Y/ O

1.- EXIGENCIA ; MANDAR! ESTO ES ASÍ

2.- AYUDA ;COLABORACIÓN! PROCESO

B. Conocimiento de la Variación

«LA MEDICIÓN ES UN PROCESO» (W. Edward Deming)

«SI MANEJAN UNA EMPRESA EN BASE A CIFRAS SOLAMENTE VAN A QUEBRAR... PORQUE LAS CIFRAS MÁS IMPORTANTES NO ESTAN AHÍ... ¿QUÉ HAY DEL EFECTO MULTIPLICADOR DE UN CLIENTE DESCONTENTO? ¿ESTÁ ESO EN SUS CIFRAS? ¿APRENDIERON ESO EN SU FACULTAD DE ECONOMÍA? ¿QUÉ HAY DEL EFECTO MULTIPLICADOR DE CONSEGUIR MEJOR MATERIAL PARA EMPLEAR EN LA PRODUCCIÓN? ¿QUÉ HAY DEL EFECTO MULTIPLICADOR QUE CONSIGUEN DE UN EXTREMO A OTRO DE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN? ¿CONOCEN ESA CIFRA?... ¿NO?... SI MANEJAN UNA COMPAÑÍA SIN ELLA, NO TENDRÁN UNA COMPAÑÍA»...

(W. Edward Deming)

UN GERENTE CON QUIEN YO TRABAJABA SE QUEJABA DE ESTE MODO: ‘YO SE CUÁNTA IMPRECISIÓN HAY EN MIS CÁLCULOS, CUÁNTO MARGEN DE ERROR HAY EN MIS MEDICIONES, CÓMO TUVE QUE COMBINAR LOS DATOS PARA PRESENTAR UNA DECLARACIÓN SINTÉTICA. PERO UNA VEZ QUE MIS CÁLCULOS FIGURAN SOBRE UN PAPEL, SE CONVIERTEN EN UNA VERDAD QUE NADIE SE ATREVE A CUESTIONAR’...

(Fred Kofman)

«DIRIGIR ES PREDECIR» *(Dr. Michael Tveite)*

C. Conocimiento de la Metodología

Intentar mejorar sin equipos de mejora es como cocinar sin querer entrar en la cocina.

EXPERIENCIA SOBRE MEJORA



- a) **comenzamos a trabajar pensando sólo en mejorar lo que tenemos.**
- b) **analizamos luego cómo hacemos lo que hacemos.**
- c) **buscamos posibilidades de mejora.**
- d) **encontramos nuevas alternativas.**
- e) **probamos esas alternativas.**
- f) **comprobamos los resultados.**
- g) **corregimos y aplicamos la nueva alternativa.**

Una buena **REFERENCIA SOBRE MEJORA** real es preguntar:

- cómo surgen las mejoras en la organización,
- qué mejoras cuantificables se han producido,
- qué papel juegan en ellas los equipos,
- cuántos equipos de mejora existen,
- qué metodología siguen.

Cuando se pregunta por la mejora con frecuencia se contesta con indicadores de resultados finales, sean de un tipo o de otro, no de proceso. Y cuando se pregunta por el origen de esa mejora en resultados finales, puede surgir cualquier posibilidad salvo la de equipos. Al tiempo, es frecuente escuchar que se echa en falta el trabajo en equipo. Se sigue primando desde las gerencias la creencia, en la práctica, de que también las ideas de mejora han surgido desde arriba, como casi todo los demás. Y si han surgido desde otros lugares ha sido, se nos dice, gracias a la exigencia de resultados concretos efectuada desde los órganos directivos.

La necesidad del trabajo en equipo es uno de esos intangibles contra los que no se sabe muy bien qué instrumentos utilizar ni qué metodología aplicar. No es cuestión de dinero ni de tecnología, entendida ésta al uso convencional. Entonces, ¿de qué depende?.

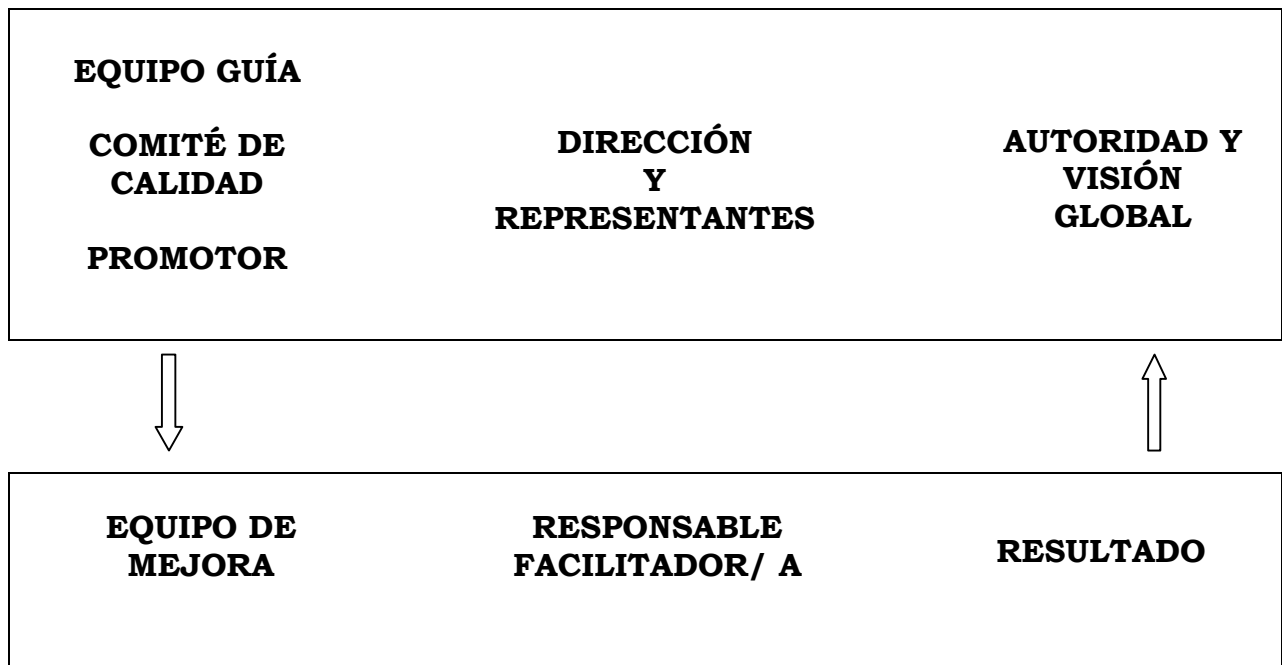
Para que un equipo de mejora tenga éxito en su tarea se necesita mucho más que el conocimiento técnico del área de trabajo que se está investigando.

Se trata de saber cómo trabajar en equipo, cómo planificar, cómo conducir buenas reuniones, cómo administrar detalles logísticos, cómo recopilar información útil, cómo analizar los datos, cómo comunicar los resultados y llevar a cabo los cambios.

***NO ES SUFICIENTE CON CONOCER EL TEMA.
HAY QUE APRENDER A TRABAJAR EN EQUIPO.***

- El trabajo en equipo es la asignatura pendiente en los procesos de mejora.
- Trabajamos en grupo, pero no en equipo.
- La mayor dificultad tiene un nombre: tiempo
- La cultura de equipos se vuelca en centrarse más en mejorar el proceso de lo que se hace que en fijarse en los resultados, que no son sino una consecuencia del proceso.
- El trabajo del dirigente es ayudar a los demás a que hagan mejor su trabajo y, en consecuencia, obtengan mejores resultados.
- Participan sólo los que deben participar.

A. BUCLE DEL TRABAJO EN EQUIPOS DE MEJORA.



EL PROCESO DE MEJORA

- 1.- Reglas de juego. Mapeo Mental (Acotar).
- 2.- Visualización de lo que se hace. (Normalmente diagrama de flujo).
Datos.
- 3.- Causa/ efecto.
- 4.- Alternativa.
- 5.- Presentación. Aprobación/ no.
- 6.- Puesta en marcha.

B. COMPOSICIÓN DE LOS EQUIPOS.

1.- EQUIPO GUÍA/ COMITÉ DE CALIDAD/ PROMOTOR.

El Equipo guía (Comité de Calidad/ Promotor) está formado por personas de la organización que tienen autoridad y/ o visión global de la organización. Ellos conducen el proyecto general en sí y guían los esfuerzos de los equipos de mejora. Si ellos no creen en el proyecto, difícilmente los equipos les seguirán.

Sus obligaciones son las siguientes:

- Generalmente, seleccionar el proceso a mejorar, que puede tener también como origen una iniciativa interna, sobre todo al comienzo.
- Ayudar a acotar el proyecto para evitar problemas futuros.
- Determinar los recursos necesarios del equipo.
- Colaborar en la selección del responsable del equipo y el facilitador (asesor de calidad).
- Reunirse regularmente con el equipo de mejora para efectuar el seguimiento.
- Aprobar, en su caso, las alternativas propuestas por el equipo de mejora.
- Desplegar la mejora.
- Asegurar el seguimiento de los cambios hechos por el equipo de mejora.

La responsabilidad del equipo guía no acaba hasta que los cambios sean introducidos, se alcancen las mejoras y se sistematicen los nuevos métodos.

2.- RESPONSABLE DEL EQUIPO

La persona responsable del equipo es la que dirige el equipo. Normalmente, es la persona que dispone de una visión más global del proceso que se pretende mejorar. Su reto fundamental es, frecuentemente, evitar dominar al grupo durante las reuniones aprovechándose de su mayor rango. El responsable del equipo debe ser razonablemente bueno en el trabajo con individuos y grupos, pero no significa que sea un especialista. Para ello incluye la ayuda del facilitador/ a, que es la persona especialista.

Con frecuencia, dicho responsable viene denominado con la palabra líder.

Obligaciones:

- Preparar y convocar las reuniones del equipo.
- Resolver los imprevistos de trabajo y tiempo entre una reunión y otra.
- Dirige las reuniones de equipo.
- Asignar las tareas administrativas y orquestar todas las actividades del equipo.
- Ser el punto de contacto para la comunicación entre el equipo y el resto de la organización, incluyendo el equipo guía.
- Es el responsable de documentar el proyecto.

3.- FACILITADOR /A.

Es la auténtica especialista de equipos. Se trata de una persona con formación adecuada en administración de proyectos, procesos, estadística y herramientas de mejora. Su trabajo consiste en ayudar a los miembros del equipo a descubrir por sí mismos cuáles son las respuestas, no el de dictar las respuestas al equipo.

Ayuda al equipo, pero no es responsable del equipo, ni ha de ser obligatoriamente miembro de él. Es una persona “extraña” al equipo (en un momento puede ser, incluso, una persona ajena a la organización) y puede así mantener una posición neutral que le permite observar el progreso del equipo, evaluar cómo funciona y usar esas observaciones para ayudar al equipo a mejorar su proceso. Rara vez conduce las reuniones. Trabaja principalmente antes y después de las reuniones, en colaboración con el responsable, discutiendo el progreso del equipo y tratando de encontrar maneras de mejorar los procesos. En organizaciones pequeñas puede cumplir más de un papel.

Obligaciones:

- Se concentra en el proceso más que en el resultado; se preocupa más del cómo que del qué. Trata de evitar uno de los grandes peligros de los equipos.
- Ayuda, por algo se le llama facilitador/a.
- Trabaja con el responsable del equipo entre reuniones para planificar las reuniones futuras.
- Ayuda a los miembros del equipo en todo lo que hace referencia a la metodología.
- Anima al equipo a buscar las causas de los problemas antes de identificar las soluciones y a desconfiar de cualquier solución que no esté soportada por datos válidos.

4.- MIEMBROS DEL EQUIPO.

Son el resto de personas que participan en el proyecto, normalmente no más de cinco. El número es importante. Son elegidos por el equipo guía y el responsable del equipo entre la gente que trabaja en las diferentes fases del proceso y en los grupos que se verán afectados por los cambios. Pueden ser de diferentes rangos, profesiones, turnos o áreas. Lo fundamental es que conozcan bien aquello sobre lo que van a trabajar.

Son los auténticos especialistas del trabajo que se pretende mejorar. Son los que mejor conocen el día a día, los problemas que surgen, las posibilidades de mejora.

Obligaciones:

- Considerar que mejorar su trabajo forma parte de su trabajo.
- Cumplir con las reglas de juego asumidas. Son compromisos asumidos por todos ellos al comienzo del equipo. El momento de presentar las dificultades es el comienzo, no en el transcurso del equipo.
- Realizar las tareas que se les asignen: si se han comprometido, han de hacerlo. Si no se cumplen las obligaciones no se hace sino retrasar y estorbar el trabajo del equipo.

C NORMAS PARA REUNIONES PRODUCTIVAS.

La mejor forma de tener reuniones productivas es seguir algunas de las reglas que se dan a continuación desde el inicio del proyecto, que es cuando se espera que los miembros del equipo aprendan maneras nuevas de trabajar.

1.- REGLAS.

- a) Usar agendas de reunión, redactadas preferiblemente con anterioridad -cabe hacerlas al comienzo de la reunión-, desarrolladas (visualizadas) por responsable y la persona que facilite el equipo. Pueden incluir:
 - temas y carácter, si es para discutir o para tomar una decisión.
 - personas a intervenir.
 - tiempos.
 - ambientaciones iniciales, revisión de la propia agenda, información.
 - descansos.
 - evaluación final.
- b) Recordar la importancia de la existencia de responsable y facilitadores de equipo. Con frecuencia, se olvidan. Respetar su trabajo por parte de los demás.
- c) Llevar actas -sencillas- de las reuniones.
- d) Evaluar las reuniones. Incluir siempre aspectos positivos y aspectos a mejorar.
- e) Evitar las interrupciones, teléfonos y salidas.
- f) Recordar al principio, y cumplir, con las reglas de juego.

2.- TECNICAS PARA REUNIONES EFECTIVAS.

- a) Recordar a todos la regla RIO (Repetir, Interpretar, Opinar).
- b) Pedir clarificación si no se entiende algo.
- c) Fomentar una participación más o menos igual. Animar a los más tímidos.
- d) Resumir en determinados momentos, para no perderse.
- e) Restringir divagaciones.
- f) Administrar el tiempo. Recordarlo; es responsabilidad de todos.
- g) Saber terminar.
- h) Comprobar el consenso, en su caso, o las divergencias, en el suyo.

3.- MANTENIMIENTO DE LA DOCUMENTACION.

- a) Mantener una documentación, ordenada, al día.
- b) Sencilla y resumida.
- c) Visible, si es posible. Códigos y herramientas.
- d) Si se hace bien, da seriedad y confianza.

Una vez que el proceso de mejora esté en marcha, las reuniones deben establecerse en una rutina de planificarlas, celebrar las reuniones y realizar las actividades entre reuniones.

D. EL PROCESO DE MEJORA.

- 1.- *Reglas de juego. Mapeo Mental (Acotar).*
- 2.- *Visualización de lo que se hace. (Normalmente diagrama de flujo). Datos.*
- 3.- *Causa/ efecto.*
- 4.- *Alternativa.*
- 5.- *Presentación. Aprobación/ no.*
- 6.- *Puesta en marcha.*

A continuación presentamos algunas consideraciones nacidas de nuestra propia experiencia.

1.- Reglas de juego. Mapeo Mental (Acotar).

- a) En primer lugar, es preciso aclarar todo tipo de problemas que estén sobre la mesa. Un equipo de personas va a trabajar juntas. Han sido convocadas por alguien. Es razonable pensar que tengan dudas o preguntas que plantear. Esas dudas y preguntas han de quedar solventadas con absoluta normalidad.
- b) Son bastantes los problemas de intendencia que se suelen suscitar. Parece lógico aclararlos todos.
- c) En un momento determinado se van a tomar decisiones: ¿cómo se van a tomar esas decisiones?... ¿Quién las va a tomar?.
- d) Se va a trabajar siguiendo una metodología determinada: ¿es conocida y compartida?.
- e) ¿Está claro y perfectamente acotado lo que se quiere mejorar?... ¿Se tiene claro lo que conlleva?... ¿Están las personas afectadas?...
- f) Las reglas de juego adoptadas han de quedar por escrito en manos del facilitador/ a.
- g) ¿Tienen los miembros del equipo la preparación necesaria, aunque sea básica?

2.- Visualización de lo que se hace. (Normalmente diagrama de flujo). Datos.

- a) No se puede mejorar aquello que no se conoce.
- b) Es una labor que parece estéril en un primer momento, porque son varias las personas que están con soluciones prefijadas. En todo caso, y para contenerlas, conviene que las escriban y las entreguen al facilitador/ a.
- c) El diagrama de flujo es un instrumento muy útil y frecuente, pero ni es el único ni todo puede plasmarse en un diagrama de flujo.
- d) La plasmación de cómo se hace lo que se hace puede conllevar disputas, sensación de culpas y autodefensa.
- e) Se puede hacer a través de entrevistas individuales.
- f) Conviene ir de lo grande a lo pequeño. De procesos claves a subprocesos, y entre estos a los críticos.
- g) Intentar hablar rápidamente con datos e indicadores compartidos. Es fácil comprender que si no se tienen datos no sabemos realmente de qué estamos hablando.
- h) En ocasiones, los datos exigen un poco de tiempo.

3.- Causa/ efecto.

- a) Se trata de buscar y encontrar las causas de lo que nos sucede, cuando se trata de un problema, pero también se puede plantear de un modo positivo: causas que influyen en la mejora que pretendemos conseguir.
- b) Una cosa son los síntomas y otra las causas de verdad.
- c) La pregunta ¿por qué?, en este caso es clave. Es lo que nos hacen los niños.
- d) Lleva tiempo.
- e) Existen causas diversas.
- f) Conviene que todos digan lo que tienen dentro. El que tenga algo que decir que lo diga ahora..., o si no calle para siempre. En el fondo, es la plasmación de un análisis que hacemos en ese momento.
- g) Es importante que quede por escrito.
- h) Para optar por dónde empezar es muy útil la T.G.N.
- i) Observar los resultados y llegar a un consenso.

4.- Alternativa.

- b) El papel de la intuición es fundamental.
- c) Cabe suponer que los miembros del equipo han madurado ideas que ya anteriormente disponían.
- d) Si finalmente no hay ideas nuevas, es que no hay necesidad clara de mejorar.
- e) Si no hay un buen clima de trabajo, si hay miedo, las ideas serán expresadas de manera menos clara, por lo que habrá que trabajar la entrevista individual.
- f) Si hay distintas alternativas, se pueden probar.
- g) Unas alternativas dan pie a otras y rediseñarlas.

5.- Presentación. Aprobación/ no.

- b) Las presentaciones de alternativas a la dirección hay que prepararlas. Su aprobación depende en parte de su presentación. Existen miedos, complejos, falta de experiencia por parte de los miembros, que redundan en una pérdida de valor de lo que presentan.
- c) En el momento de la presentación, hay que unir la alternativa a la misión del equipo de mejora: “se nos pidió esto y le hemos dado esta respuesta”.
- d) Es importante que las alternativas sean presentadas por los propios miembros del equipo, no por la facilitación, y menos cuando es profesional.
- e) No hay porqué pensar que la dirección tiene obligación de aceptar cualquier sugerencia o alternativa. La dirección tiene derecho a ser convencida.
- f) Es bueno ofrecer el máximo número de datos que avalen la alternativa que se presenta, explicando el proceso que se ha llevado, las dudas que se han suscitado. Es decir, se trata de dar credibilidad.
- g) En definitiva, no es un mero acto formal.
- h) Tiene un papel importante desde el punto de vista de convencimiento de personal indeciso, por lo que es bueno que asistan personas ajenas al equipo de mejora y al equipo guía. Si está bien, es uno de esos momentos de la verdad que es preciso aprovechar.
- i) Lo peor que puede hacer un Equipo guía es desdeñar las alternativas, no darles importancia y tardar en contestar. Si es para decir que no, el Equipo guía tiene la obligación de argumentar su negación, utilizando para ello la misión del equipo y los datos de los que disponga.
- j) Si no responde, probablemente no habrá más equipos.
- k) Si el Equipo guía ha seguido la marcha del equipo de mejora, como era su obligación, no puede haber sorpresas.

6.- Puesta en marcha.

- a) Ha llegado la hora de la verdad para el Equipo guía. Si ha dicho que sí, tiene la obligación de ponerlo en marcha.
- b) Lo puede hacer porque se supone que tiene autoridad. Si no la tiene, que lo aclare desde el principio, y que no juegue a lo que no puede jugar.
- c) El equipo de mejora tiene la obligación de trabajar; el equipo guía tiene la obligación de poner en marcha las alternativas por él mismo aprobadas.
- d) Si no se pone en marcha, y pronto, posiblemente no haya más equipos de mejora.
- e) Aunque sea poco lo que hay que poner en marcha, y en ese caso con más razón, hay que hacerlo.
- f) Es bueno sacar consecuencias internas para el propio Equipo guía: cómo ha funcionado la relación, qué expectativas se tenían y qué se ha conseguido, dónde han estado los problemas. El Equipo de mejora puede hacer su propia evaluación, pero también el Equipo guía, y no han de ser coincidentes.
- g) Si todo esto es importante en general, aún más importante es en el caso del primer equipo de mejora, en el que el riesgo es muy grande.

E. HERRAMIENTAS DE EQUIPO.

- 1.- LLUVIA DE IDEAS.
- 2.- DIAGRAMA DE AFINIDADES.
- 3.- DIAGRAMA DE MATRIZ.
- 4.- CAMPO DE FUERZAS.
- 5.- DIAGRAMA CAUSA-EFECTO.
- 6.- HISTOGRAMA.
- 7.- REGLAS DE JUEGO.
- 8.- DIAGRAMA DE ARBOL.
- 9.- DIAGRAMA DE SECUENCIA.
- 10.- DIAGRAMA DE FLUJO:
- 11.- TECNICA DE GRUPO NOMINAL.
- 12.- DIAGRAMA DE RELACIONES.

1.- LLUVIA DE IDEAS

PARA QUÉ SIRVE:

1. En general, sirve para analizar y planificar. Es una labor de equipo, pero puede ser utilizada de manera individual.
2. Determinar posibles causas o soluciones.
3. Acotar el trabajo a efectuar.

REGLAS

1. No se debe criticar idea alguna.
2. Tratar de obtener el máximo de ideas, incluso exagerando.
3. Apoyarse en las ideas de los demás.
4. Hacer muy bien la pregunta inicial. Discutirla con anterioridad.
5. Dejar un tiempo amplio, aunque fijado.
6. Efectuar una última llamada.
7. Lograr que se diga todo lo que había que decir.

TIPOS DE LLUVIA DE IDEAS.

1. ORAL.

- Una persona habla después de la otra.
- Alguien va apuntando todas las ideas.
- Si no se le ocurre nada que decir, pasa.
- No se pueden repetir, pero sí aprovechar ideas dichas a lo largo de la reunión por otra persona.
- Utilizar un rotafolio o papelógrafo.
- Desechar ideas siempre con el concurso de los que las han sugerido.

2. ESCRITA.

- Cada idea en un post-it.
- Mayúsculas. Letra clara. Recordar que la goma va por detrás.
- Pegar los post-it en la pared de manera desordenada.
- Es importante disponer de las paredes apropiadas.
- En este caso, es inevitable utilizar luego un diagrama de afinidad.

2.- DIAGRAMA DE AFINIDADES

PARA QUÉ SIRVE

1. En general, sirve para analizar y planificar. Es una labor de equipo, pero puede ser utilizada de manera individual.
2. Agrupar ideas.
3. Lograr consenso.
4. Decir lo mismo de una manera más sencilla.

REGLAS

1. Se trata de poder sustituir tarjetas, no de resumir.
2. Es una labor delicada. Exige tiempo.
3. Merece la pena ir por fases.
4. Recordar que los matices que se pierdan, ya no se recuperan.
5. El mayor número de tarjetas iniciales, no significa mayor importancia de la idea.
6. Se desechan ideas con el acuerdo de la persona.
7. 7al final, es necesario nivelar las tarjetas.

3.- DIAGRAMA DE MATRIZ

PARA QUE SIRVE

1. En general, sirve para planificar, tanto para trabajar es equipo como individualmente.
2. Preparar planes de acción.
3. Relacionar tareas con personas o procesos.
4. Mostrar el peso de esa relación.

REGLAS

1. Priorizar tareas. Clarificar conceptos.
2. Puede y debe ser desarrollado con posterioridad.
3. Blanco significa no relación.
4. Una persona puede recibir distintos tipos de responsabilidades o tareas.

4.- CAMPO DE FUERZAS

PARA QUÉ SIRVE.

1. En general para analizar, y puede ser utilizado tanto por un equipo como individualmente.
2. Destacar obstáculos a superar.

REGLAS.

1. Partir de una situación consensuada.
2. Efectuar una lluvia de ideas, tanto para elaborar las fuerzas positivas como las negativas.
3. Llegar a un acuerdo sobre ambas.
4. Analizar cuáles de ellas tienen más peso.
5. Dar paso a un causa-efecto, en su caso.
6. Formular planes de acción.

5. –DIAGRAMA CAUSA EFECTO

PARA QUÉ SIRVE.

1. En general, sirve para analizar causas de los problemas. Es una metodología de equipo que también puede utilizarse personalmente.
2. Se puede utilizar para obtener un planteamiento global del problema; para evitar el “yo ya dije” y el “habría que haber tenido en cuenta”.

REGLAS.

1. Explicar bien la herramienta de trabajo al comienzo del ejercicio.
2. Definir el efecto cuyas causas queremos descubrir. Ese efecto puede ser negativo o positivo.
3. Acotarlo.
4. Efectuar una lluvia de ideas. Se puede sugerir diversas posibilidades, al objeto de que salga todo.
5. Diagrama de afinidades.
6. Aplicar el criterio de margen de maniobra. Muy importante.
7. Elegir lo más importante/ lo más significativo/ lo más probable de las causas.
8. En su caso, trabajar más a fondo hasta encontrar la causa más crítica o clave.

6.- HISTOGRAMA.

PARA QUÉ SIRVE.

1. Distinguir opiniones de hechos, y en consecuencia, objetivar la discusión.
2. Conocer la frecuencia, el modo y las circunstancias exactas en las que se conduce el problema.

REGLAS.

1. Definir con exactitud el problema
2. Encontrar indicadores que nos puedan ayudar a conocer si dicho problema disminuye o, por el contrario, aumenta.
3. Medir.
4. Visualizar las mediciones.
5. Obtener conclusiones.

7.- REGLAS DE JUEGO

PARA QUE SIRVE.

1. Generar el marco de trabajo en el que va a trabajar un equipo de mejora o una organización.
2. Es una manera mucho más práctica de hablar de valores.
3. Es muy útil efectuarlo a nivel personal.
4. Adelantar la solución de problemas posteriores, evitándolos.

REGLAS.

1. Explicar muy bien la utilidad de esta herramienta, para que sirva, dándole un fuerte sentido práctico.
2. Generar una lluvia de ideas.
3. Diagrama de afinidades.
4. Aprovechar el diagrama de afinidades para discutir y lograr consenso.

8.- DIAGRAMA DE ÁRBOL

PARA QUE SIRVE.

1. Obtener el mapa de los pasos que deben ser dados para alcanzar un objetivo.
2. Organizar secuencias y responsabilidades derivadas.
3. Observar si falta o falla alguno.
4. Controlar dicho proceso y conocer en qué lugar se está en cada momento.

REGLAS.

1. Identificar claramente el objetivo.
2. Delimitar el comienzo y el final del trabajo a realizar.
3. En ese marco, efectuar una lluvia de ideas.
4. A través de un diagrama de afinidades, agrupar las fases fundamentales.
5. Observar si falta alguno.
6. Dentro de cada fase, observar si falta algún paso y completar, hasta que el mapa este completo.

9.- DIAGRAMA DE SECUENCIA

PARA QUÉ SIRVE.

1. Analizar el proceso de trabajo.
2. Visualizar el proceso completo, con la posibilidad de acotar las áreas de mejora.
3. Identificar responsabilidades en cada fase del proceso.

REGLAS.

1. Identificar comienzo y fin.
2. Lluvia de ideas. Tareas concretas.
3. Diagrama de afinidades, fases concretas.
4. Matriz de fases/ tareas y responsabilidades.
5. Determinar tiempos.
6. Introducir identificación cliente/ proveedor.
7. Identificar áreas de mejora.

10.- DIAGRAMA DE FLUJO

PARA QUE SIRVE.

1. Identificar, definir y analizar procesos.
2. Disponer de una visión global de la secuencia de trabajo.
3. Definir áreas de mejora y estandarizar.

REGLAS.

1. Identificar comienzo y fin.
2. Lluvia de ideas.
3. Diagrama de afinidades. Fases concretas.
4. Aplicar una metodología de perchas.
5. Descripción de las diferentes tareas.

11.- TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL

PARA QUE SIRVE.

1. Para tomar decisiones.
2. Para lograr consensos reales y prácticos.
3. Para que todos puedan dar su opinión libremente.
4. Evitar que algunos monopolicen la reunión e impongan sus opiniones, a pesar de ser minoritarias.

REGLAS.

1. Listar las distintas posibilidades/ problemas/ soluciones.
2. Eliminar, por acuerdo, algunas de ellas en el caso de que sean muchas.
3. Si el listado es amplio, de 10 a 20, optar por tomar una decisión priorizando, por ejemplo, 6 de ellos. No pasar de 8/10.
4. Priorizar según el criterio elegido (importancia, facilidad, visibilidad).
5. Colocar la calificación máxima al primero, y el mínimo al último. Rellenar los intermedios sin repetir numero alguno, de mayor a menor.
6. Sumar los diferentes números recogidos por cada posibilidad/ problema/ solución.

12.-DIAGRAMA DE RELACIONES

PARA QUE SIRVE.

1. Detectar las relaciones de unos aspectos/ temas/ problemas con otros.
2. Romper la relación/ influencia que parecía obvia y que luego se demuestra que no era tal.
3. Observar, en la práctica, las distintas maneras que hay de observar lo mismo.
4. Discutir con método.
5. Saber finalmente por dónde empezar y cómo seguir.

REGLAS.

1. Desarrollar la matriz.
2. Analizar cada punto con todos los demás.
3. No se trata de saber que es lo más importante, sino que influye sobre qué.
4. La influencia puede ser clara, puede contrarrestarse, o simplemente, no existir.
5. Es importante observar las distintas opiniones que sobre la misma relación pueden ofrecer los diferentes miembros del equipo.

