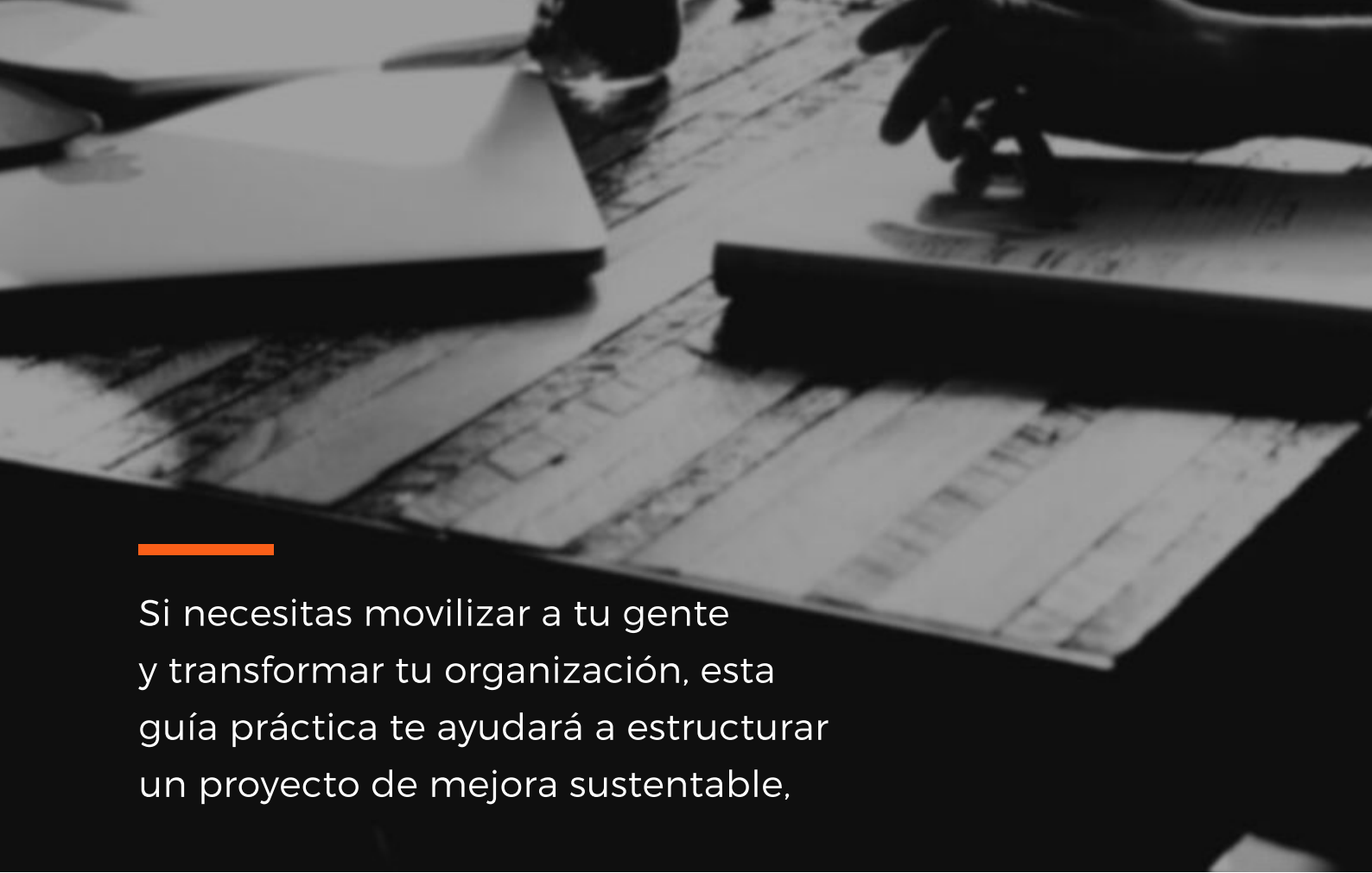


# PLAN DO CHECK ACT

**TRANSFORMA TU  
ORGANIZACIÓN**

[WWW.IMCGCONSULTING.COM](http://WWW.IMCGCONSULTING.COM)



Si necesitas movilizar a tu gente y transformar tu organización, esta guía práctica te ayudará a estructurar un proyecto de mejora sustentable,

## El ciclo de la mejora continua

Fue ideado por Walter A. Shewhart y luego difundido por Edward Deming para estructurar procesos de mejora continua.

A partir de 4 pasos muy simples, las organizaciones pueden:

- mejorar la competitividad de sus productos y servicios,
- mejorar la calidad,
- reducir los costos y optimizar la productividad,
- disminuir los precios y aumentar la rentabilidad,
- mejorar la satisfacción del cliente,
- involucrar a los empleados, lograr su compromiso y mejorar su experiencia.

### PLAN (PLANIFICA)

Encuentra y prioriza la oportunidad o causa.

### DO (HAZ)

Experimenta el cambio con un estudio a pequeña escala.

### CHECK (APRENDE)

Monitorea, analiza los resultados e identifica aprendizajes

### ACT (ACTÚA)

Incorpora aprendizajes, realiza pequeñas mejoras y estandariza para sustentar la solución. Vuelve a comenzar el ciclo.

## Un método iterativo

Esta metodología permite incorporar los aprendizajes rápidamente e ir buscando continuamente oportunidades de mejora.



**Lo que mantiene a una organización no son los procesos, sino los procesos gestionados por personas.**

Una verdadera transformación sólo es posible si se tiene en cuenta el aspecto humano, la cultura de la organización y las resistencias de cada grupo de interés.

Comunicar y capacitar a los miembros de la organización no es suficiente para lograr que las nuevas prácticas y comportamientos formen parte de la cultura de la empresa y se sostengan en el tiempo, incluso luego de terminado el proyecto.

Es por esto que es necesario un plan que incluya acciones de gestión de cambio para cada etapa del proyecto.

## ¿PERO CÓMO LOGRAMOS UN CAMBIO SUSTENTABLE?

---

Nuestro modelo de gestión de cambio continuo permite monitorear, ajustar y mejorar el plan de modo iterativo y continuo.

### 8 PASOS PARA GESTIONAR EL CAMBIO

1. Define el cambio
2. Analiza la cultura
3. Evalúa el grado de preparación para el cambio
4. Dimensiona el impacto
5. Diseña la estrategia
6. Crea el plan
7. Actúa de forma ágil
8. Promueve la sustentabilidad del cambio

ETAPA 1: PLAN

# SELECCIÓN DE LA INICIATIVA

## Identifica posibles proyectos de mejora

Identifica los problemas u oportunidades de mejora que encuentras en tu sector.



Utiliza el brainstorming sin censura y anota las ideas.



Agrupar las iniciativas por afinidad.



Identifica los KPIs para cada una de estas ideas.

Anota aquí tus ideas y luego enuméralas.

## Prioriza las ideas y define la iniciativa

Clasifica, en función de criterios predefinidos, cada problema u oportunidad a abordar según el impacto que generaría



Arma una matriz de priorización analizando para cada iniciativa variables como:

- Viabilidad financiera
- Efecto a corto/ largo plazo
- Costo/ beneficio



## GESTIÓN DE CAMBIO

- Define las intenciones del cambio y los requerimientos. Estas sentarán la base para identificar posibilidades de mejora.



ETAPA 1: PLAN

# EQUIPO DE TRABAJO



## GESTIÓN DE CAMBIO

- Define los grupos de interés.
- Analiza el nivel de impacto y preparación de cada grupo.
- Diagnostica la cultura para anticipar sus reacciones.

## Equipo de trabajo

Define quiénes formarán parte del equipo y quién será el sponsor (promotor del proyecto y responsable por él).



Arma un listado consignando para cada persona:

NOMBRE:

-Rol

-Se espera que...

## Grupos de interés

Entiende el grado de impacto e intereses en juego de los grupos de interés impactados para asegurar su respaldo a lo largo de todo el proyecto.



Diseña la estrategia de gestión de cambio considerando:

- los focos de trabajo y mayores desafíos para cada grupo,
- acciones de gestión de cambio (capacitaciones, comunicación, reconocimiento, coaching, etc),
- indicadores para monitorear la adhesión (o no) al cambio.

## ETAPA 1: PLAN

# DEFINICIÓN DE LA INICIATIVA

1

¿Qué espera el cliente del problema planteado?

2

¿Dónde estoy hoy y adónde quiero llegar?

3

¿Cuál es el alcance de mi iniciativa?  
Define límites claros y realistas.

4

¿Cuál es mi objetivo SMART?  
(específico, medible, alcanzable, relevante y acotado en el tiempo).

ETAPA 1: PLAN

# PLAN DE TRANSFORMACIÓN

## GRUPOS DE INTERÉS

¿Quiénes se verán impactados con el cambio?

## VISIÓN DEL CAMBIO

¿Cómo queremos que sea la visión compartida?

## ESTADO FUTURO

¿Qué hábitos y comportamientos queremos instalar?

## POR QUÉ

¿Por qué es necesario el cambio y por qué ahora?

## RIESGOS DE NO CAMBIAR

¿Qué ocurrirá si no cambiamos?

## HITOS Y TIEMPOS

¿Qué logros clave queremos conseguir y cuándo?

## FOCOS DEL PLAN

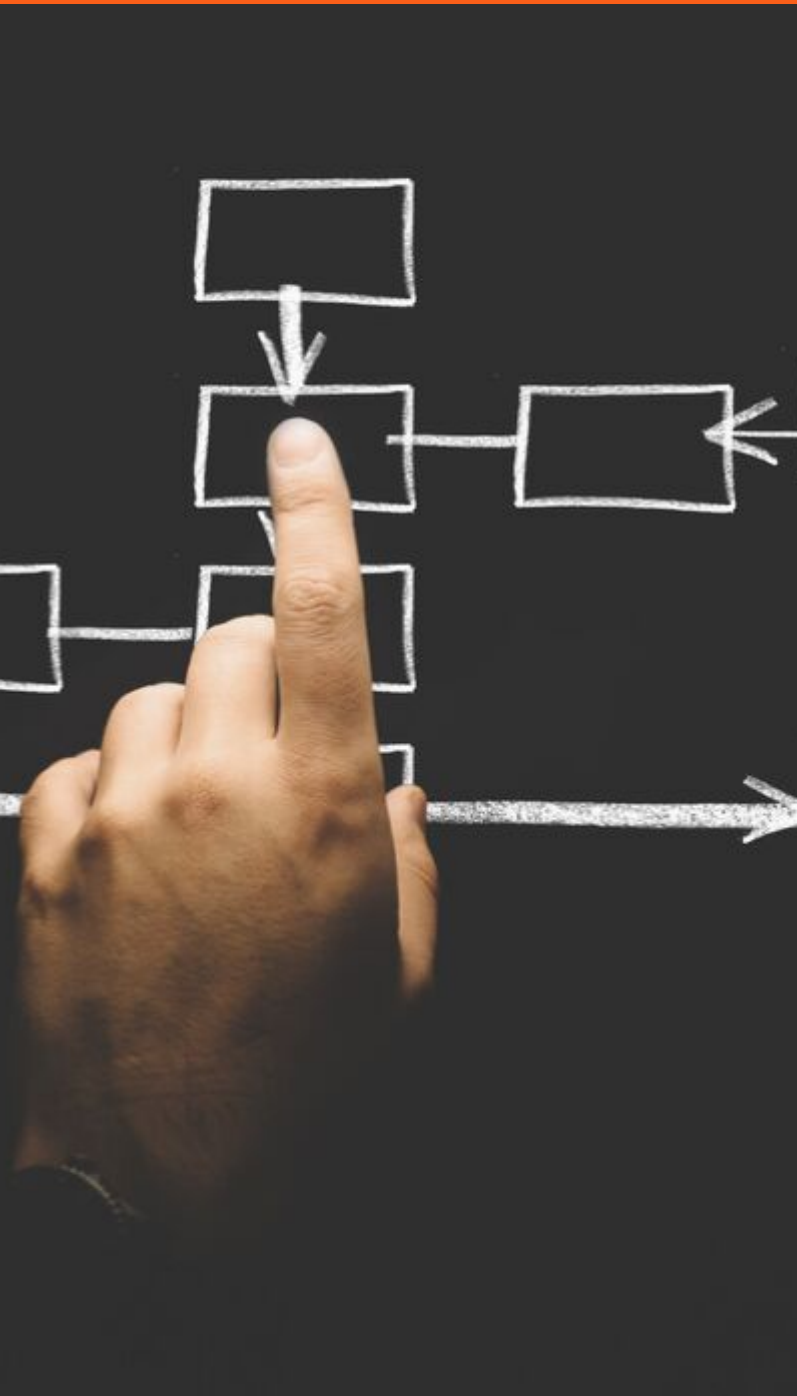
¿Cuáles son las acciones centrales de nuestro plan de cambio?

## MÉTRICAS CLAVE

¿Qué indicadores utilizaremos para monitorear los resultados?

ETAPA 1: PLAN

# DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN



## Mapeo del proceso

Visualiza las etapas del flujo de trabajo.



Utiliza un diagrama de flujo para graficar el proceso.



Lista los indicadores de desempeño.

## Desperdicios y cuellos de botella

Identifica dónde se traba el proceso y en qué actividades se generan desperdicios de tiempos y costos.



Señala en el proceso:

- etapas de mayor duración,
- etapas con mayor variación,
- actividades que no generan valor
- dónde se traba



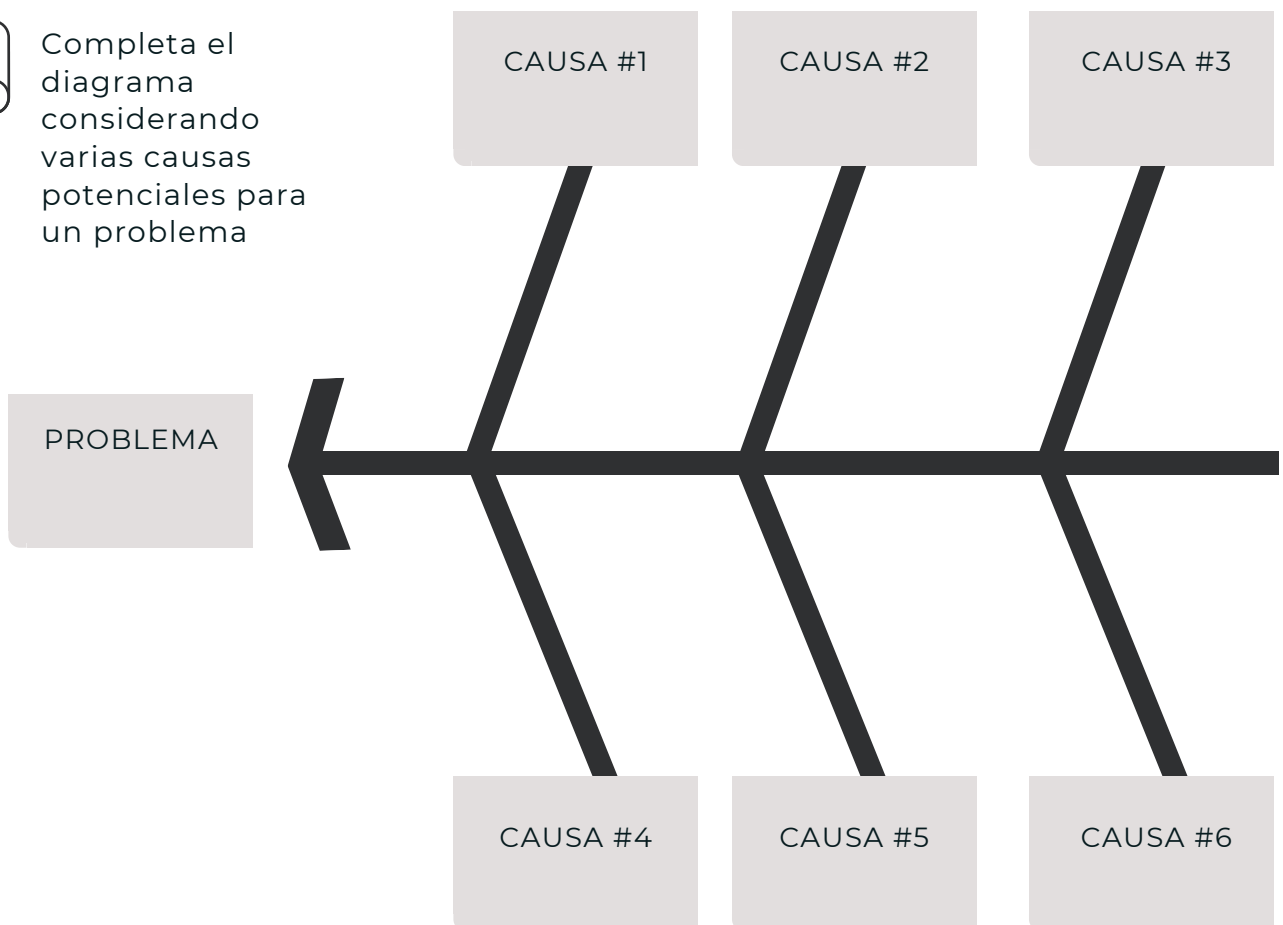
# DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

## Identifica las causas raíces

Identifica todo lo que posiblemente origina los desperdicios y los cuellos de botella, las fuentes de no generación de valor.



Completa el diagrama considerando varias causas potenciales para un problema



## Técnica de los 5 por qué

A partir del problema, hazte 5 veces esta pregunta para llegar a la causa raíz.

- ¿Por qué no vendo? Porque mis precios son caros.
- ¿Y por qué son caros? Porque mis costos son altos.
- ¿Y por qué mis costos son altos? Porque tengo mucho costo de mano de obra.
- ¿Y por qué tengo mucho costo de mano de obra? Porque hay mucho retrabajo.
- ¿Y por qué hay mucho retrabajo? Porque no hay procesos de calidad.

# DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN

## Checklist de desperdicios

Revisa estos 8 puntos y descubre dónde tienes oportunidades de optimizar recursos.

### 01 TALENTO NO UTILIZADO

No utilizar la experiencia, conocimiento y creatividad del personal.

### 02 INVENTARIO

Exceso de materia prima, productos y procesos no en uso.

### 03 MOVIMIENTOS

Movimientos innecesarios realizados por el personal.

### 04 ESPERA

Tiempo perdido mientras se espera por el próximo paso en el proceso.

### 05 TRANSPORTE

Movimiento innecesario de productos y materia prima.

### 06 DEFECTOS

Información, productos o servicios incorrectos o incompletos.

### 07 SOBREPDUCCIÓN

Producción excesiva o antes de que se necesite.

### 08 SOBROPROCESAMIENTO

Exceso de trabajo o más calidad de la que el cliente requiere.

## Selecciona los focos de mejora

Valida la causa raíz a través de una visita al Gemba (el lugar donde ocurre el proceso).



Prioriza las fuentes de desperdicios para definir los focos de mejora.



## GESTIÓN DE CAMBIO

- Realiza revisiones periódicas de los resultados de tus acciones de gestión de cambio durante todo el proyecto.
- Ajusta ágilmente tus planes de acuerdo a esos resultados.

ETAPA 1: PLAN

# DISEÑO DE LA MEJORA

## Identifica posibles soluciones para el problema

Idea soluciones posibles para atacar la causa raíz del problema.



Utiliza el brainstorming sin censura y anota las ideas.

Anota aquí las posibles soluciones y luego enuméralas.

## Prioriza las soluciones y selecciona una de ellas

Clasifica en función de criterios predefinidos, cada solución posible.



Arma una matriz de priorización analizando para cada solución variables como:

- impacto que tendrá
- complejidad

## ETAPA 2: DO

# EXPERIMENTA LA SOLUCIÓN

¿Cómo implementarás la solución?  
Anota 5 posibles "cómo".



Prioriza las ideas anteriores y diseña de la prueba piloto.  
Anota tiempos, responsables e indicadores que medirás.



¿Cuáles fueron los aprendizajes? Anota mejoras que realizarás  
a la solución en base a los resultados de la prueba piloto.



¿Se lograron los objetivos?



# IMPLEMENTA LA SOLUCIÓN

## Utiliza la gestión visual para monitorear el proceso

Pon los indicadores del proceso en formato de gráficos y a la vista de todos para seguir el flujo del proceso y controlar los avances a medida que se implementa.

---

## PREGUNTAS DE CONTROL

¿Estamos cumpliendo con la planificación de tareas en el tiempo y con las condiciones pautadas?

¿Se están cumpliendo los resultados esperados?

¿Necesitamos realizar modificaciones en el plan?

---



# PLAN DE SUSTENTABILIDAD



**01**

## PLAN DE CONTROL

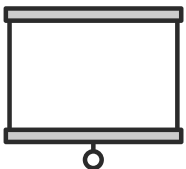
¿Cómo garantizaremos que el plan siga funcionando una vez que se haya cerrado el proyecto?



**02**

## PLAN DE HERENCIA

¿Quién es principal responsable de actuar si los resultados no son los adecuados?



**03**

## TABLERO DE GESTIÓN VISUAL

¿Tenemos herramientas que permitan visualizar el proceso y los problemas de implementación antes de que ocurran?



**04**

## ESTANDARIZACIÓN

¿Estamos sosteniendo las nuevas prácticas y cambios para lograr un proceso más eficiente y sostenible en el tiempo?



## GESTIÓN DE CAMBIO

- Continúa el monitoreo de la adhesión a la nuevas prácticas por el tiempo que sea necesario, para asegurar que los nuevos hábitos y comportamientos están incorporados y se sostendrán en el tiempo.
- Prosigue con la gestión de cambio por más tiempo si las personas y los grupos no son consistentes con las nuevas prácticas.