

HACIA UNA EMPRESA ÁGIL: CONSTRUYENDO JUNTOS LA CULTURA LEAN A TRAVÉS DE NUESTRAS ÁREAS DE PERSONAS.

PABLO PARADA HERNÁNDEZ

ENERO 16, 2025.

Presentaciones

- **Buenos días**
- **Mi nombre es: Pablo Parada Hernández**
- **Soy de nacionalidad: Chilena**
- **Me desempeño en el cargo: Coordinador de Proyectos de Mejora Continua para una empresa metalmecánica.**
- **Mi pasatiempo es: el buceo recreativo**
- **Estoy agradecido de contar con su participación**
- **Me siento honrado al poder exponer ante ustedes.**

Agenda

1. **LEAN & AGILE**
2. **Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH**
3. **Buenas ideas desde el área de personas.**

1.- LEAN & AGILE

En esta era VICA

“Lo que entendemos por éxito, se está reimaginando”

Ya sean productos, empresas de renombre o servicios reconocidos están siendo reimaginados ya que las bases de su éxito actual se está desvaneciendo aceleradamente.

Somos protagonistas & u observadores de la cuarta revolución industrial.



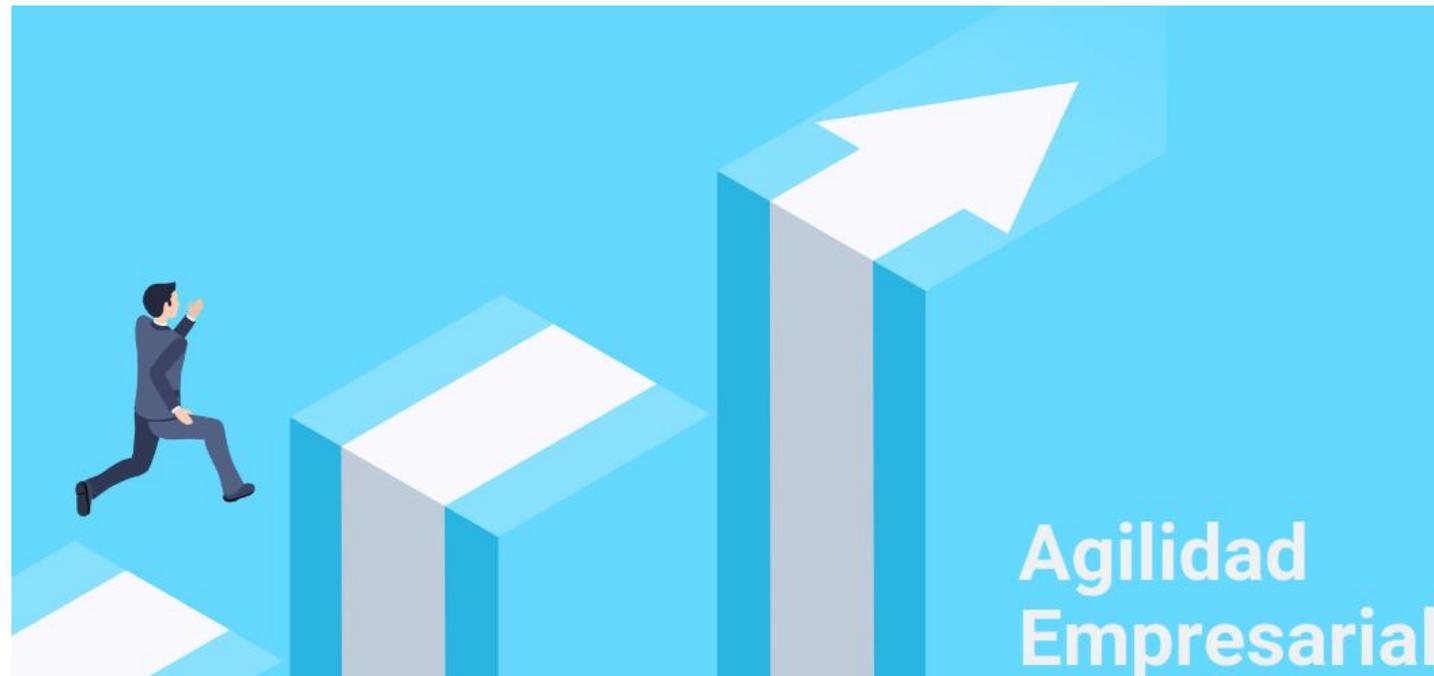
1.- LEAN & AGILE

La tecnología está revolucionando lo que sabemos, cuando la banca opera más como empresa tecnológica que como un cajero físico, los vehículos se vuelven autónomos, la realidad virtual y aumentada esta más disponible, la IA y los robots son noticia a diario, la construcción usa BIM (Building Information Modeling, metodología de trabajo colaborativo para la creación y gestión de proyectos, el uso de energías renovables pasaron de ser una alternativa a ser un deber, se escucha sobre terapias genéticas, y la nube crece geométricamente (cloud computing), las impresoras 3D, las casas inteligentes, etc. Los consumidores están cambiando su manera de comprar, son compradores cambiantes, empoderados por la información menos leales a la marca, comparan fácilmente los precios/beneficios y pueden difundir su satisfacción o insatisfacción a través de redes sociales.



1.- LEAN & AGILE

Una respuesta a los cambios mencionadas, las han evidenciado nuevos tipos de organización (entre ellas: Netflix, Amazon, Google, Dominos Pizza, Washington Post, etc.) donde la agilidad se ve a lo largo de toda la organización y el valor fluye a través de sus operaciones buscando y logrando **entregar una experiencia superior al cliente**. Esta capacidad es llamada Agilidad Empresarial, el poder adaptarse rápido a los cambios en el entorno y en el mercado permitiendo aprovecharlo en beneficio de sus clientes mientras que al mismo tiempo reduce costos.



1.- LEAN & AGILE

Mientras Toyota desarrolla su TPS, basado en la Calidad Total, eliminación de muda y producción flexible para satisfacer al cliente; el mundo reconoce la eliminación de los desperdicios y el concepto de valor con LEAN (The machine that change the world) para atender ahora también las expectativas del cliente; la crisis de los 90 de la industria del software aporta nuevos esquemas de trabajo Agiles para entregar productos a tiempo conforme las necesidades consientes y emergentes de los clientes.

Surgen líderes de pensamiento dispuesto a cambiar el resultado de la industria del software

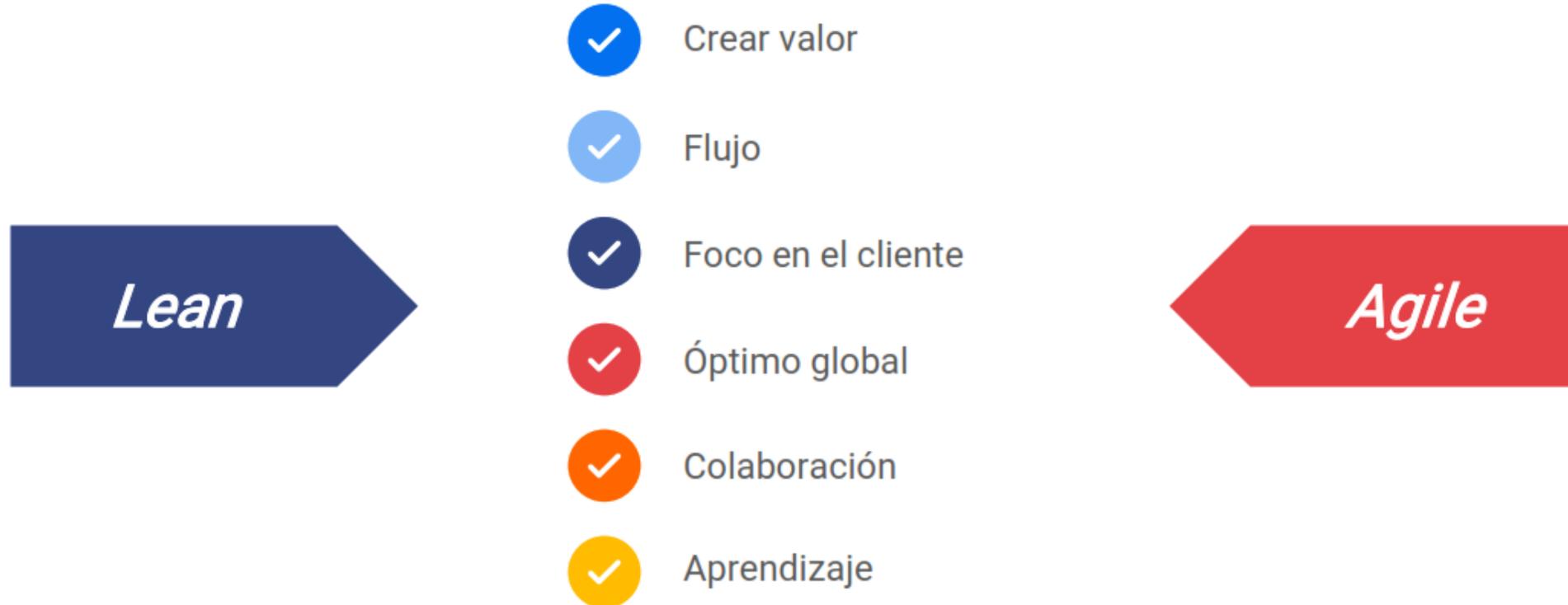


Un nuevo sistema de gestión (LEAN) comenzó a revolucionar industrias...

Industrias como la automotriz, TELCO, redujeron drásticamente costos y tiempos.

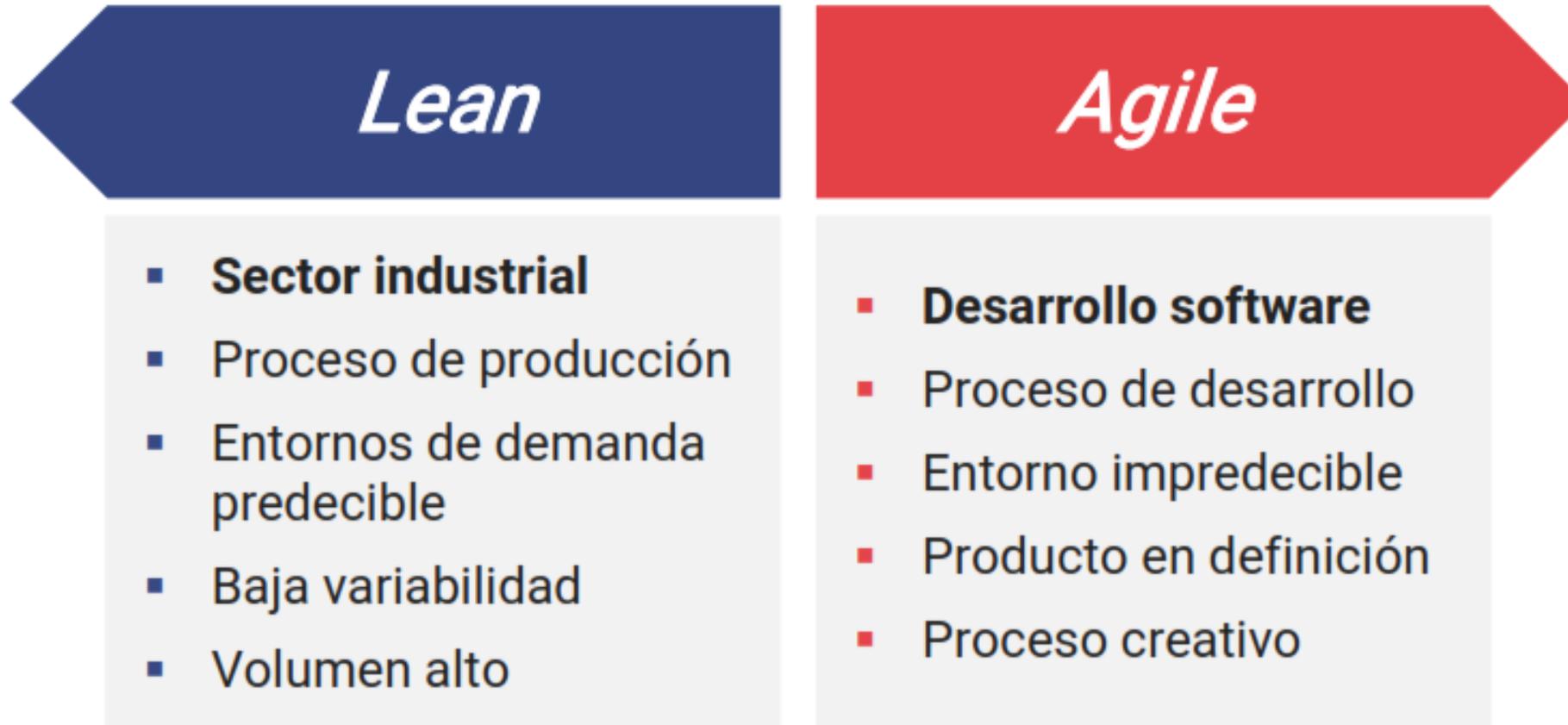
1.- LEAN & AGILE

LEAN & AGILE son maneras de pensar organizacionalmente centradas en las personas, cada manera, ofrece herramientas para resolver problemas de la organización y abordar oportunidades de mercado con foco en el cliente y en la reducción del costo.



1.- LEAN & AGILE

LEAN & AGILE son filosofías soportadas en cultura organizacional que ofrece herramientas para resolver problemas y abordar oportunidades que tiene orígenes distintos pero mantiene el foco en el cliente y en la reducción del costo.



1.- LEAN & AGILE

LEAN & AGILE resuelven problemas distintos y desde perspectivas diferentes, no obstante abordan problemas comunes en muchas organizaciones que producen y entregan valor a clientes en el marco de un mercado de transacciones de bienes y servicios.

LEAN

Proceso

Entender y mejorar los pasos a través de los cuales se entrega el valor.

Eficiencia

Identificar y reducir pérdidas.

Calidad

Herramientas para disminuir los defectos.

AGILE

Alcance

Cómo definimos y gestionamos el alcance de un nuevo producto de software.

Valor

Cómo podemos producir rápidamente algo y aprender de él, colaborando activamente con los clientes.

1.- LEAN & AGILE

LEAN & AGILE representan una filosofía y una cultura que puede abordar a la organización como un todo (operaciones, logística y administración), sin embargo las herramientas específicas de cada una se han desarrollado para responder a sus ámbitos de origen y estar al servicio del cliente y los procesos.

- Concepto de valor.
- Concepto de pérdida.
- Principios *Lean*.

Filosofía



Cultura

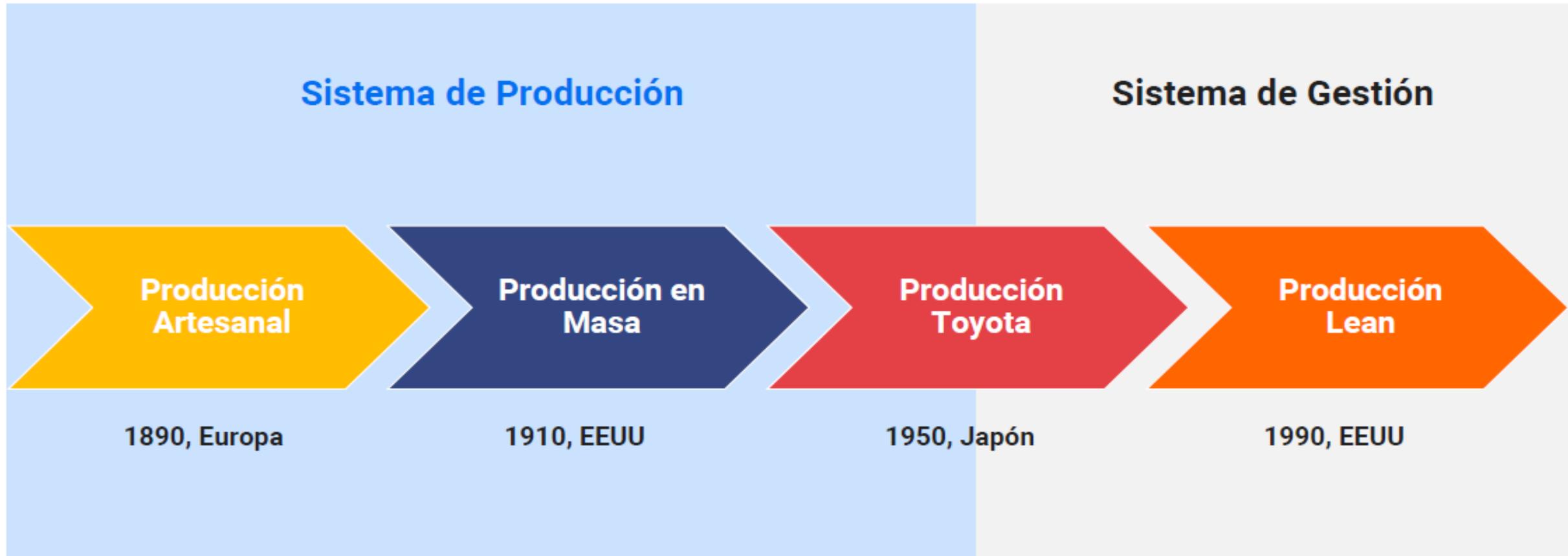
Tecnología

- Respeto por las personas.
- Ambiente sin restricciones.
- Solucionar problemas.

- 5S.
- VSM.
- JIT.
- Hoshin Kanri.
- PDCA.
- Six Sigma.
- Agilidad.
- Otros...

1.- LEAN & AGILE

La revolución de la producción en masa se basó principalmente en el sistema de producción, esto es en el producto y en cómo se genera...mientras que el TPS basado en el sistema de producción también incorpora al sistema de gestión el que a su vez está en contacto con el cliente. Para satisfacerlo, escucha sus requerimientos los que suma a su producto y a su sistema de producción.

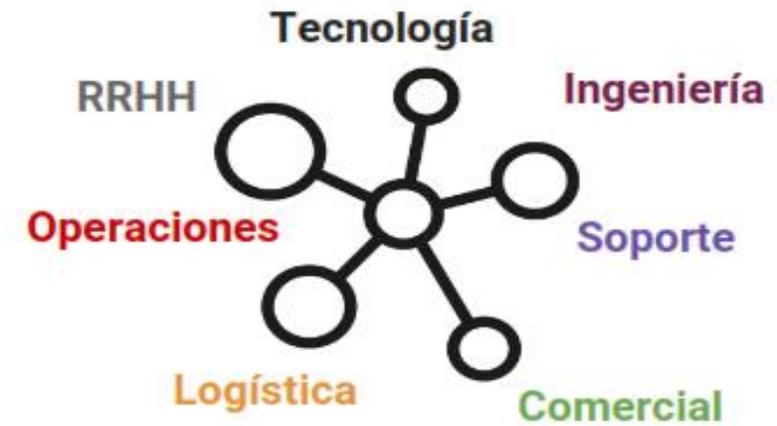


1.- LEAN & AGILE

Más LEAN que AGILE...en la medida que los **sistemas de producción** han cambiado, también ha evolucionado la manera en que nos enfrentamos a esta producción, desde identificar su foco, operación, objetivo, calidad, estrategia; y la mejora del servicio del cliente y de los procesos.

Producción	Producción artesanal	Producción en masa	Producción LEAN
Foco	Tarea	Producto	Cliente
Operación	Ítems individuales	Lote y cola	Flujo y pull sincronizados
Objetivo general	Dominio de la actividad	Reducir los costos y aumentar eficiencia	Eliminar pérdidas y agregar valor
Calidad	Integración (parte de la actividad)	Inspección (una segunda etapa después de la producción)	Inclusión (incorporada por diseño y métodos)
Estrategia de negocio	Personalización	Economías de escala y automatización	Flexibilidad y adaptabilidad
Mejora	Mejoramiento continuo determinado por un maestro	Mejoramiento periódico determinado por un experto	Mejoramiento continuo determinado por el trabajador ¹³

2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH



... y equipos colaborando

Aprendiendo y compartiendo
muchísimo

En todas las industrias, en
todas las áreas

Comunidades muy dinámicas

y entusiastas...

Donde cada día vemos más...

2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Los pasos para construir equipos LEAN & AGILE son:

01 Visión común y clara del producto y convencimiento.

02 Sponsor ejecutivo que lidere y respalde.

03 Establecer los líderes (producto, proceso, y técnico).

04 Entrenamiento a líderes y participantes (lenguaje común).

05 Establecer estándares mínimos a nivel de proceso, herramientas, integración y sincronización.

06 Establecer los responsables por equipo.

07 Asignar equipos, siempre buscando a los mejores.

08 Poner en marcha equipos de manera gradual que permita ajustar el funcionamiento, integración y sincronización.

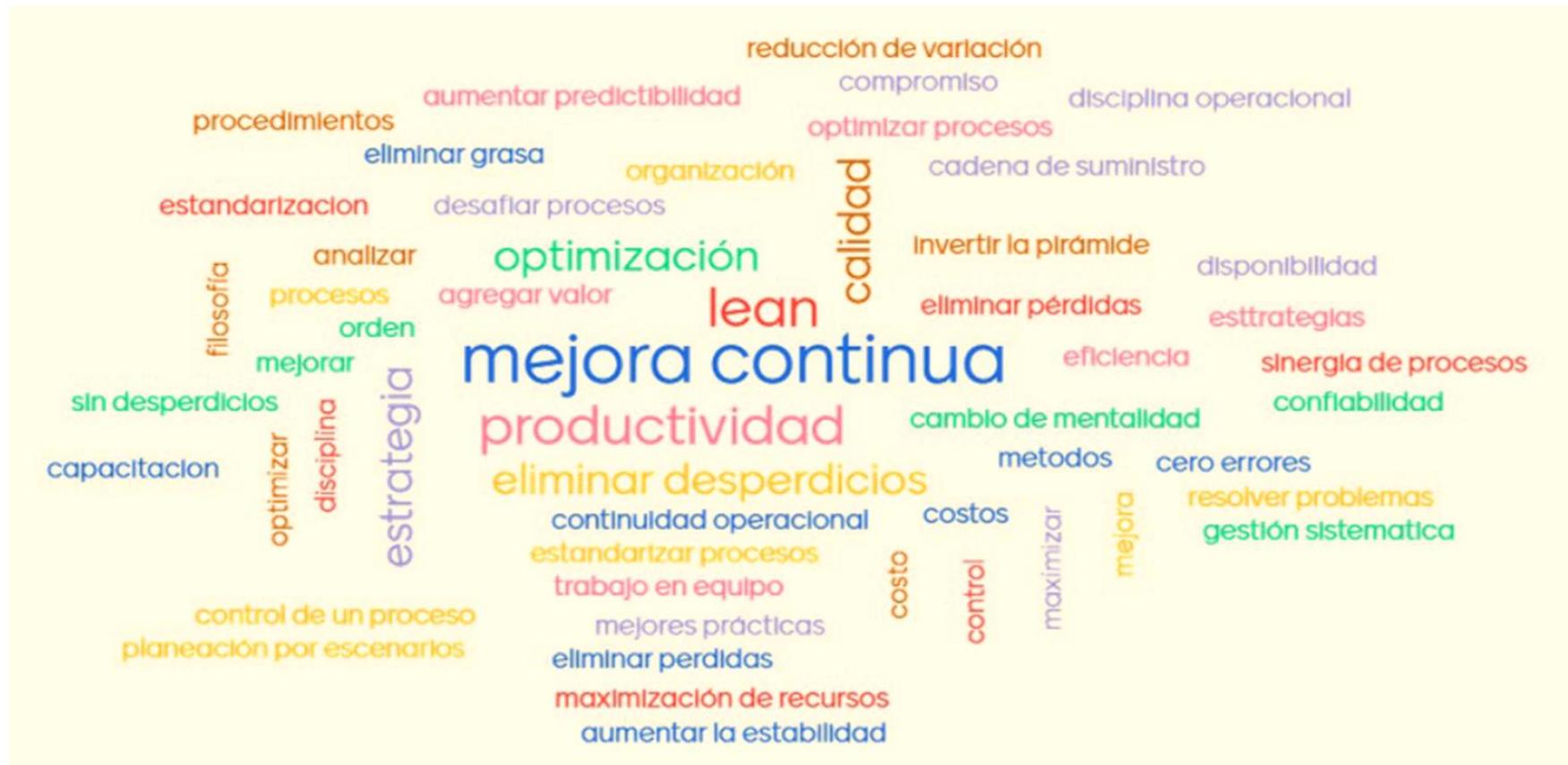
2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Para construir y coordinar equipos LEAN & AGILE es útil considerar los siguientes elementos:

Liderazgo y organización	Producto y planeación	Flujo continuo	Sincronización	Mejora continua
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Líderes preparados y convencidos en la filosofía de <i>Lean Agile</i>. ▪ Organización basada en equipos responsables de un flujo de valor, de principio a fin. ▪ Alinear y orquestar a sus equipos en tres ámbitos claves: producto, proceso-equipo, técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visión común del producto. ▪ Un único <i>Backlog</i>. ▪ <i>Roadmap</i>, dependencias y restricciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso y estándares comunes entre equipos. ▪ Simplificar y flexibilizar. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar esfuerzos y cadencia del trabajo. ▪ Transparencia, inspección y adaptación entre equipos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Métricas. ▪ Compartir. ▪ Retrospectiva. ▪ Resolución de problemas. ▪ Comunidades.

2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Al preguntarnos qué se entiende por mejora continua, surgen diversos entendimientos y respuestas, destacando entre ellas...todas correctas en la amplitud del concepto y en la diversidad de contextos en los que se puede aplicar, el desafío es entonces definir que es Mejora Continua.



2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Para definir **Mejora Continua**, es necesario preguntarnos primero...¿por qué? ¿Cuál es la meta?; Existen muchas metodologías y herramientas para abordar la mejora continua: planeación estratégica, la reingeniería de procesos, la calidad total, el mejoramiento continuo, LEAN six sigma, scrum y agile entre otras.

Lo importante es tener claro que estas herramientas son solo medios para lograr el objetivo final, y nunca deberían convertirse en el objetivo en sí mismo.

La meta de la mejora continua, están determinadas por el **desempeño de los procesos de la organización** y las metodologías y herramientas deben estar al servicio de este desempeño y no al revés.



2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

La definición más simple...

Gestión sistémica y continua del desempeño.

Sistémica: por que debe incluir a la cadena completa de valor mediante la que entregamos los productos a los clientes.

Continua: porque debe integrarse en la forma de trabajar y ser parte de la cultura de la organización...no una actividad esporádica.



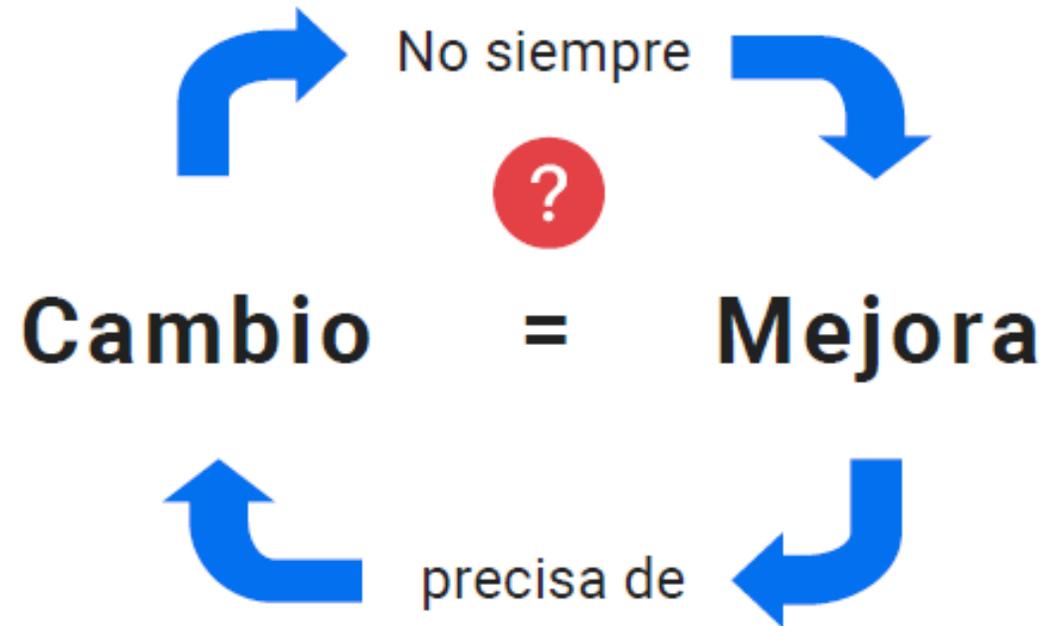
2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Introducción a la mejora continua:

Un cambio no siempre genera una mejora...pero una mejora siempre precisa de un cambio.

Kai = Cambio
Zen = Bueno

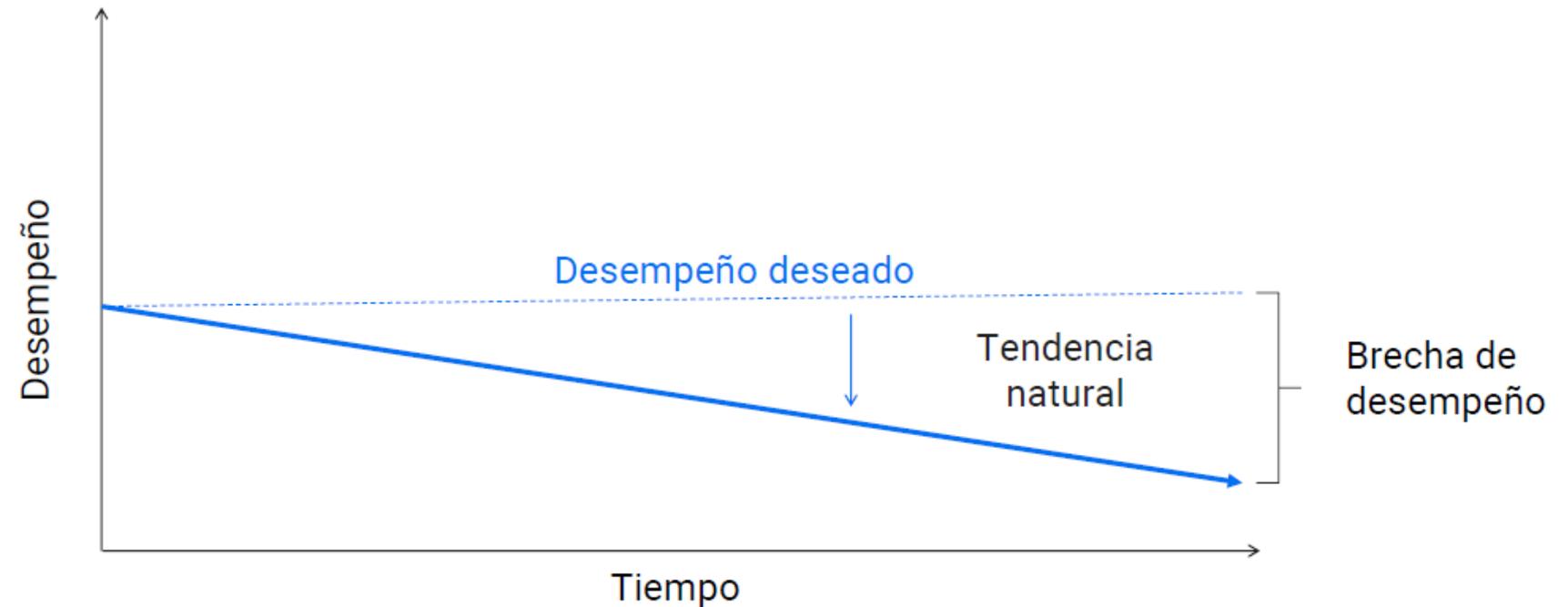
Necesitamos aprender a identificar y a generar cambios buenos que constituyan mejoras reales para el desempeño de los procesos.



2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

La tendencia natural de los procesos es a la desviación, provocándose brechas de desempeño.

Este diagrama simple representa la tendencia natural del comportamiento de un proceso cuyo desempeño cae en el tiempo.

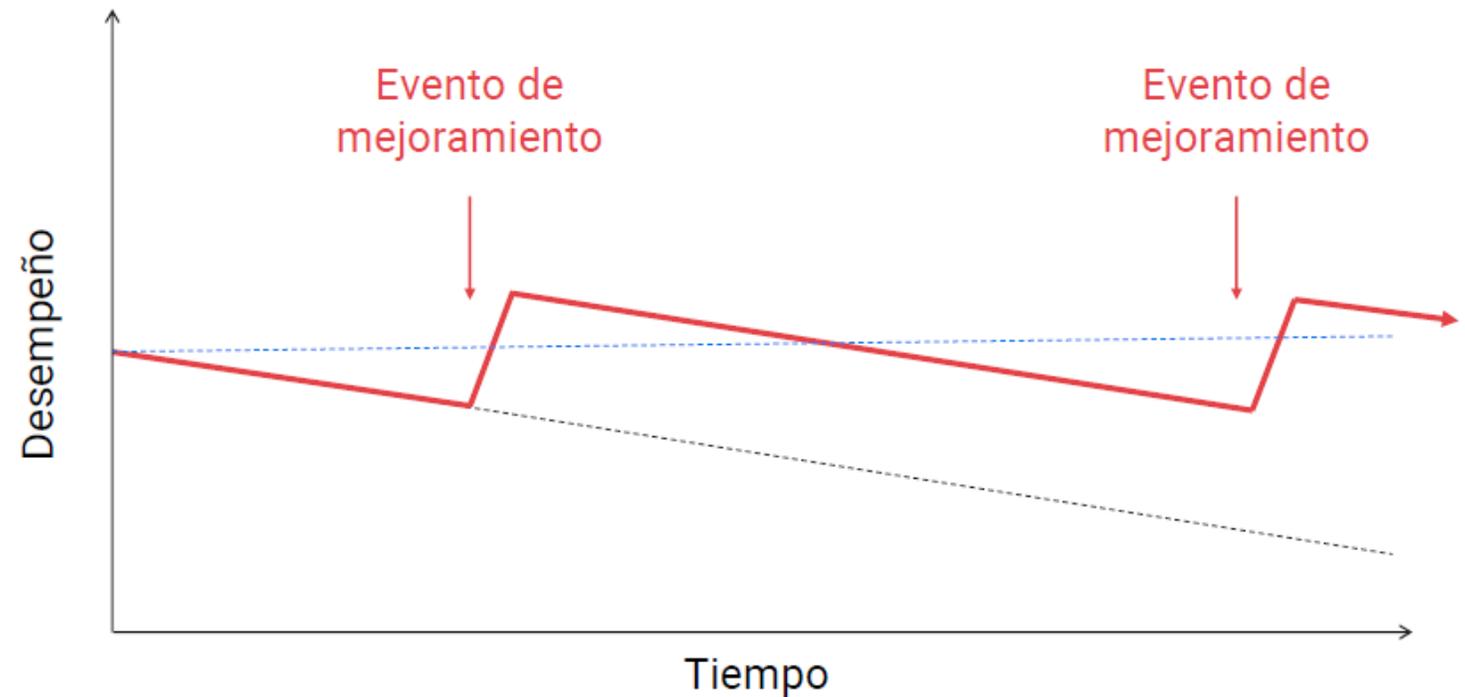


2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Al advertir estas brechas las organizaciones suelen abordarlas a través de eventos temporales de mejoramiento, esto es, acciones acotadas en el tiempo que salen de la rutina o del trabajo habitual (por ejemplo: una consultoría externa o deteniendo y reiniciando el proceso).

Cuando los eventos de mejora se realizan en **ausencia de un cambio cultural**, el efecto de las mejoras logradas, es temporal, y después de un tiempo la brecha vuelve a aparecer.

El problema de fondo es que no se ha cambiado la tendencia natural del proceso.

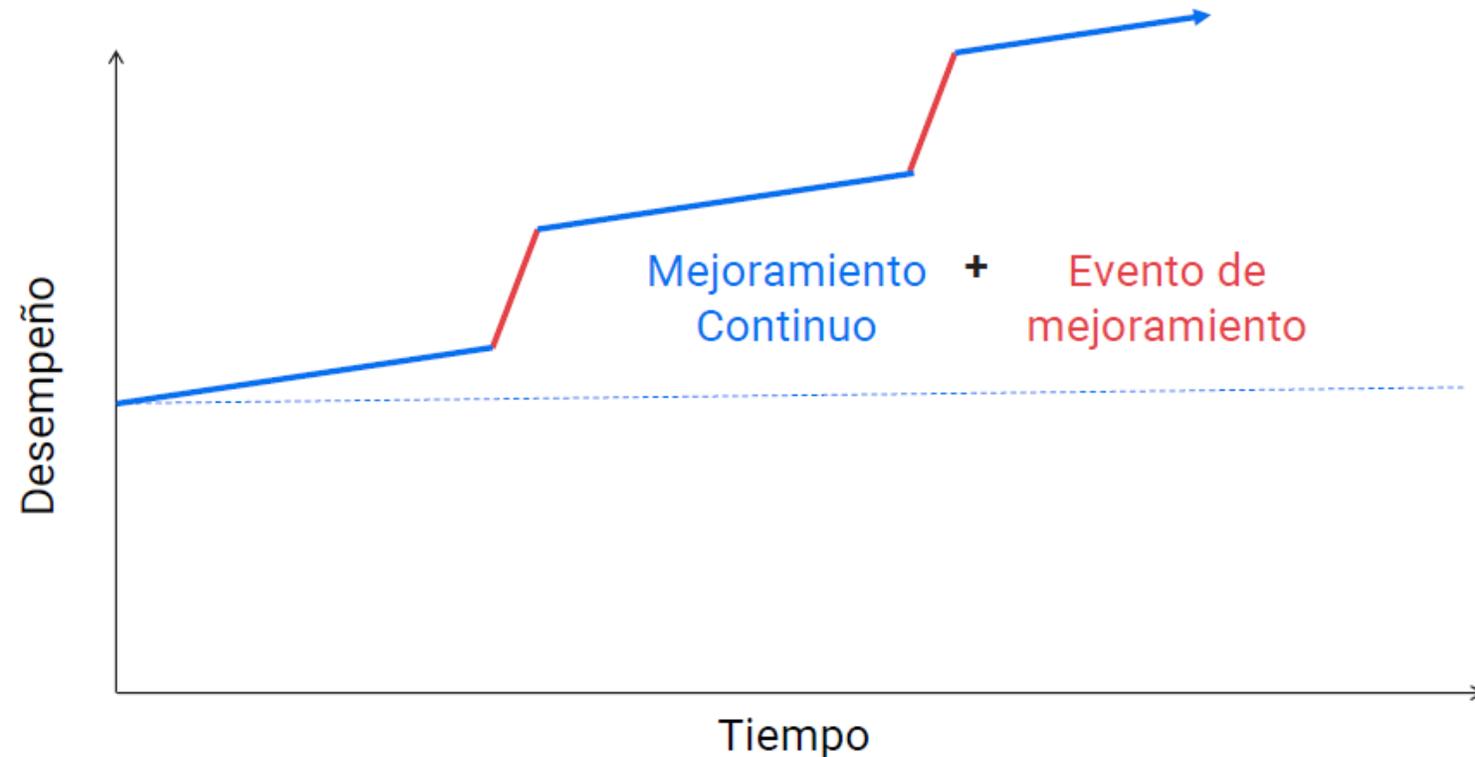


2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

La esencia del **mejoramiento continuo** es un cambio en la tendencia respecto del comportamiento de los procesos en el tiempo, basados en una cultura donde las personas dueñas de los procesos sean capaces de cambiarlos para mejor y como **parte esencial de su trabajo**.

Lo anterior, sumado a eventos temporales de mejoramiento nos puede llevar a obtener **aumentos de desempeño** del proceso aún más significativos en el tiempo.

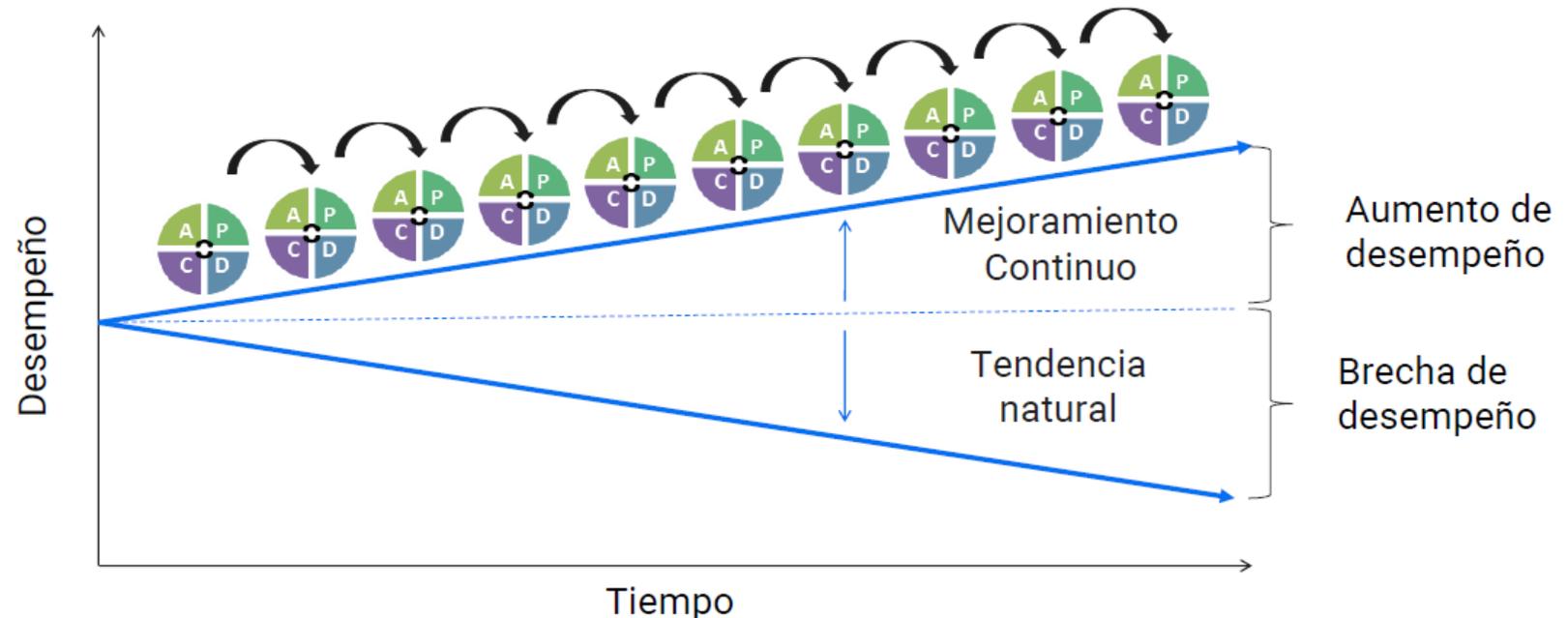
La Mejora Continua busca cambiar la tendencia natural del proceso y pasar de un alejamiento del desempeño estándar a un desempeño del proceso sobre el estándar.



2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Lo anterior, con un enfoque disciplinado (**maestro-aprendiz**) y que sea parte del trabajo cotidiano (que no necesariamente precise de un consultor externo, un incentivo monetario, un evento especial o de pensadores extraordinarios)...

...mediante **intervenciones acotadas y periódicas de las personas que realizan el trabajo sobre su propio trabajo** y por medio de ciclos rápidos de aprendizaje (PDCA) que en el tiempo generan aumentos significativos de desempeño a partir de pequeñas mejoras incrementales (Kaizen).



2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Ambiente sin restricciones

Para cambiar la forma en que nos enfrentamos a los problemas, necesitamos generar un **ambiente o clima sin restricciones**, esto es querer hablar de...

y no de....

para evitar que las personas sientan que están poniendo en riesgo su trabajo o el de un compañero... para tener la **oportunidad de solucionar en conjunto los problemas** y transformarlos en oportunidades de mejora.

 Sin restricciones	 Con restricciones
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cuál es el problema. ▪ Desarrollar soluciones. ▪ Describir los problemas. ▪ La verdad es de todos. ▪ Problemas son oportunidades. ▪ Ser proactivo. ▪ El proceso es el problema. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quién es el problema. ▪ Juzgar o asumir ▪ Ocultar problemas. ▪ La verdad es parcial. ▪ Problemas son problemas. ▪ Apagar incendios. ▪ Las personas son el problema.

2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Kaizen o cambios buenos a integrar en la rutina de trabajo diaria, puede enfrentar algunos obstáculos cuándo, por ejemplo:

Existe un entorno de extrema competitividad y escasos recursos; la urgencia hace que se produzca como se pueda y no da espacio para presentar mejoras...o cuando no existe un clima laboral apropiado para en cambio (es necesario que el cambio no represente una amenaza para los trabajadores respecto de su puesto de trabajo)...o cuando hay falta de confianza en el equipo de trabajo...o cuando no existen dueños de procesos (se requieren dueños de proceso, lo que exige polivalencia en la tareas de los trabajadores, la que puede verse restringida por la definición tradicional de los puestos de trabajo en la organización).



2.- Construcción de equipos LEAN-AGILE & RRHH

Algunas recomendaciones para realizar Kaizen o cambios buenos son:

- Questionar las ideas preconcebidas sobre cómo hacer las cosas
- Dar prioridad a, y proteger la Mejora Continua
- Lo perfecto es enemigo de lo bueno (primero que la idea funcione)
- Corregir errores de inmediato
- Encontrar las ideas de mejora en la dificultad y en las oportunidades que ofrecen los problemas
- Encontrar la causa raíz de los problemas (o brechas de desempeño).



3.- Buenas ideas desde el área de personas.

Me voy de vacaciones...por Buk!



Tu solicitud de vacaciones legales fue aprobada

Hola Pablo Antonio,

¡Tiempo de hacer maletas y descansar!

Tus vacaciones están aprobadas para las fechas **20-01-2025** al **10-02-2025**.

¡Que las disfrutes!

3.- Buenas ideas desde el área de personas.

La misión de la empresa es proteger a las personas que trabajan bajo tierra, mediante elementos para la fortificación minera, su Visión ser los primeros en el mercado de la fortificación subterránea, sus estrategias: foco en el cliente, en los procesos, en las personas y la sustentabilidad.

El sueldo ha sido entregado conforme contrato antes del 26 de cada mes sin falta ni diferencias, aguinaldos incluidos. Me invitaron a participar de una encuesta de clima laboral, hay un canal de comunicación por si necesito comunicar una mala práctica, otro canal si hay disconformidad sobre cualquier tema, hay un sistema de sugerencias, el registro de mi vida laboral esta en la plataforma WORKDAY, y contiene mi experiencia, documentos, logros, autoevaluación de desempeño, evaluación de desempeño. Cuento con un plan de capacitación conforme las necesidades del cargo, hay una política de promoción interna y externa,

!GRACIAS!



Bibliografía:

- Shook, J. (1999). “Dirigir para Aprender: Utilizar el proceso A3 de dirección para solucionar problemas, lograr acuerdos, guiar y liderar”. Editorial: Lean Enterprise Institute
- Caroli, P., Caetano, T. (2020). “Funretrospectives: Activities and ideas for making agile retrospectives more engaging”. Editora Caroli
- Scaled Agile Inc. (2021). “SAFe Framework”.
<https://www.scaledagileframework.com/lean-agile-mindset/>