

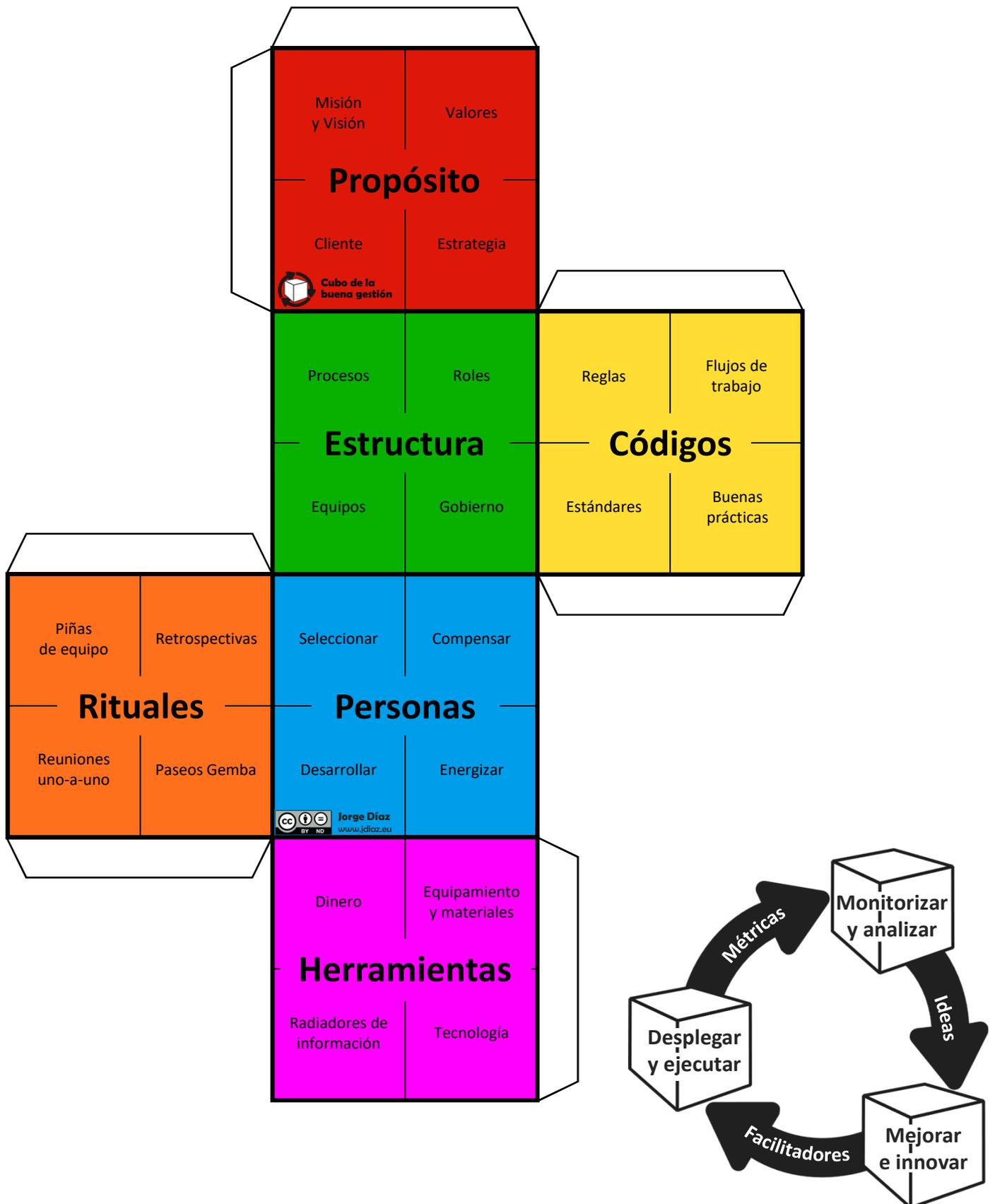
Cubo de la Buena Gestión

Un modelo para la Excelencia Operacional



Valencia, 7 de Noviembre de 2017

Elementos y ciclo de vida del Cubo de la Buena Gestión



Listado detallado de elementos del Cubo de la Buena Gestión

Propósito

Esta cara del cubo cubre todo lo relativo al porqué y para qué de las organizaciones. Todas las personas en la organización necesitan conocer y compartir las respuestas a estas preguntas.

- **Misión y Visión:** Se trata de la razón de ser de toda organización que nos debe inspirar a la consecución de un objetivo superior más allá de todas las individualidades.
- **Valores:** Conjunto de principios inviolables por los que se rige la organización y que están íntimamente ligados con su misión, visión y propuesta de valor. Se trata de una descripción de muy alto nivel de cómo vamos a hacer las cosas y que permite alinearnos ética y filosóficamente con nuestros colaboradores y clientes.
- **Cliente:** Una organización que no crea valor para sus clientes no tiene razón de ser. Identificar al cliente y cómo se va a crear valor para el mismo a través del modelo de negocio son el norte verdadero para toda organización y por tanto algo que debe de estar muy presente en el diseño de todos los elementos del cubo.
- **Estrategia:** La estrategia y los objetivos derivados de la misma representan la puesta en mercado de la propuesta de valor y han de ser una herramienta de cabecera en el día a día de la organización.

Estructura

Para crear el valor definido en la cara de “Propósito” es necesario materializar sus principios en una estructura de trabajo, la cual consta de los siguientes elementos:

- **Procesos:** Son los grandes bloques de actividad que constituyen la cadena de valor de la organización y que definen a alto nivel cómo se van a transformar los materiales y suministros (entradas) en productos/servicios con valor para el cliente (salidas). Son el punto de partida para definir gran parte del resto de elementos del cubo.
- **Roles:** Para ser ejecutados correctamente, los procesos requieren de una serie de capacidades técnicas. En este elemento se definen y agrupan dichas capacidades en roles que serán posteriormente asignados a personas concretas en la cara “Personas”.
- **Equipos:** Agrupar los roles en equipos de trabajo no sólo se debe hacer para facilitar la labor de gestión del manager, sino porque el trabajo en equipo produce sinergias con efecto multiplicador sobre los resultados del trabajo de cada una de las personas que los componen. La manera en la que se deben crear dichos equipos de manera óptima debe ser abordada en este elemento.
- **Gobierno:** Se entiende por gobierno lo relativo a la asignación de responsabilidad en la toma de decisiones así como la capacidad de delegación de las mismas, lo cual es fundamental para que la organización funcione de manera coordinada como un todo.

Códigos

Definir bien las normas y la forma de la que se va a trabajar es muy importante para que los procesos fluyan, los equipos trabajen conjuntamente y las personas se sientan protegidas. Se trata aquí de encontrar un equilibrio entre la dictadura y la anarquía (mediante la auto-organización en muchos casos), el cual garantice el cumplimiento de los valores y optimice la creación de valor.

- **Reglas:** Son los códigos más básicos y de cumplimiento más estricto. Garantizan entre otros la convivencia, los comportamientos éticos y el cumplimiento con la misión y visión de la organización.
- **Flujos de trabajo:** Son un nivel de detalle más de los procesos y definen cómo unos roles se han de coordinar con otros dentro de la cadena de valor. Se trata de un primer paso hacia una mayor eficiencia de la organización.
- **Estándares:** Los estándares definen una manera común de hacer las actividades que constituyen los flujos de trabajo. Se trata de un elemento crítico pues como dijo Taiichi Ohno: “Sin estándar no puede haber mejora”.
- **Buenas prácticas:** Las buenas prácticas son todo aquello que no se ha llegado a homogeneizar en un estándar de cumplimiento obligatorio, pero cuyo uso es muy recomendable por la eficiencia y calidad derivada de una cierta manera de hacer las cosas. Diferenciar entre estándares y buenas prácticas dota a las organizaciones de mayor flexibilidad en su camino hacia la Excelencia Operacional.

Personas

Si bien todas las caras del cubo son importantes podríamos decir que esta es la más importante. Sin personas no hay organizaciones ni hay generación de valor posible. En esta cara se recogen las actividades críticas que un buen gestor tiene que desempeñar respecto de las personas de su equipo.

- **Seleccionar:** Para contar con las personas más capacitadas es conveniente seleccionarlas en base a sus capacidades técnicas y cualidades personales. Un buen gestor debe por tanto hacer un buen proceso de selección así como saber cuándo debe despedir a un empleado.
- **Compensar:** Es necesario compensar a las personas por su trabajo de manera justa, así como conocer las limitaciones del salario y el variable a la hora de conseguir motivar a las personas. El diseño de dicho sistema de compensación se debe abordar en este elemento.
- **Desarrollar:** La organización debe garantizar el desarrollo de sus personas proporcionando tanto mecanismos de formación técnica como de coaching personal, siendo esta última una de las responsabilidades más importantes de todo gestor de equipos.
- **Energizar:** Podemos tener una organización perfecta desde el resto de puntos de vista, pero si las personas sienten que cada día que acuden a su puesto de trabajo pierden energía en vez de ganarla, la organización no tendrá éxito en el largo plazo. Todo buen gestor debe establecer como parte de este elemento mecanismos específicos para comunicar, empoderar y motivar a las personas de su equipo.

Rituales

Los rituales son comportamientos organizacionales periódicos que sirven para facilitar y poner en práctica muchos de los elementos de las otras caras del cubo así como de su ciclo de vida. Son uno de los mecanismos más eficaces para asegurar el cambio cultural y son por tanto imprescindibles para una transformación exitosa.

- **Piñas de equipo:** Las reuniones periódicas rápidas de equipo, también conocidas como huddles, standup meetings o reuniones de Kaizen diario, son una práctica fundamental tanto para la planificación diaria como para reforzar los cimientos de colaboración del equipo.
- **Retrospectivas:** Se trata de otra reunión ritual en la que el equipo reflexiona de manera conjunta sobre lo que ha ocurrido y se ha conseguido en el último periodo con el objetivo de aprender de ello y seguir mejorando.
- **Reuniones uno-a-uno:** Las reuniones privadas entre el líder o gestor y cada uno de sus colaboradores es el mecanismo a través del cual se va a articular gran parte del desarrollo y energización de las personas de acuerdo a lo dicho en la cara “Personas”.
- **Paseos Gemba:** Este elemento consiste fundamentalmente en gestionar desde el lugar en el que se hace el trabajo real (Gemba) en vez de hacerlo desde el despacho. Estos paseos permiten a los gestores obtener información más real de lo que sucede en la organización así como mostrar respeto por el trabajo de las personas y desarrollar su labor fundamental de coaching usando el método de cuestionamiento socrático.

Herramientas

Para desarrollar de manera competitiva un trabajo de calidad es indispensable el uso de herramientas que serán de los siguientes tipos:

- **Dinero:** Muchos me preguntan qué tiene que ver el dinero con la Excelencia Operacional, pero no hay ninguna organización ni ningún equipo que pueda sobrevivir sin dinero. Todas las organizaciones, incluyendo a las ONGs, necesitan dinero para acceder a otros recursos. Así pues el dinero es por tanto una meta-herramienta que todo buen gestor ha de gestionar correctamente contando con los facilitadores adecuados para ello.
- **Equipamiento y materiales:** Se trata en este elemento de gestionar los suministros, materias primas, equipamiento básico y espacios físicos necesarios para desempeñar la actividad de la organización. Es fundamental en este área trabajar de manera coordinada con los suministradores para optimizar el valor de entrada, así como tener una buena organización y gestión del inventario mediante el uso de 5S.
- **Radiadores de información:** Todas las personas necesitan información para desempeñar correctamente su papel en la organización. Si bien a veces hay falta de información, también es muy común en la época en que vivimos tener un exceso de la misma. Se trata en este elemento de crear información que “radie”, es decir que esté disponible en la cantidad correcta en el momento preciso que es necesaria.
- **Tecnología:** Como gestores debemos controlar ese primer impulso de resolver con tecnología todos los problemas, pues esto implica un gran gasto de tiempo y dinero que no suele resolver el problema de base. Se han de desarrollar por tanto en este elemento los facilitadores necesarios para hacer un uso responsable y eficiente de la tecnología tan sólo una vez que el resto de elementos del cubo han sido gestionados y optimizados.

Hoja de autoevaluación

Rellena el siguiente formulario puntuando cada elemento de acuerdo a la situación global en tu organización. Para aquellos elementos que aplican a varios procesos, equipos, personas, etc. evalúalos de acuerdo a la situación más común en la organización.

Ejemplo de Piñas de equipo: Más de el 70% de los equipos mejoran continuamente los facilitadores y métricas de sus piñas de equipo. Evalúa este elemento con un 4.

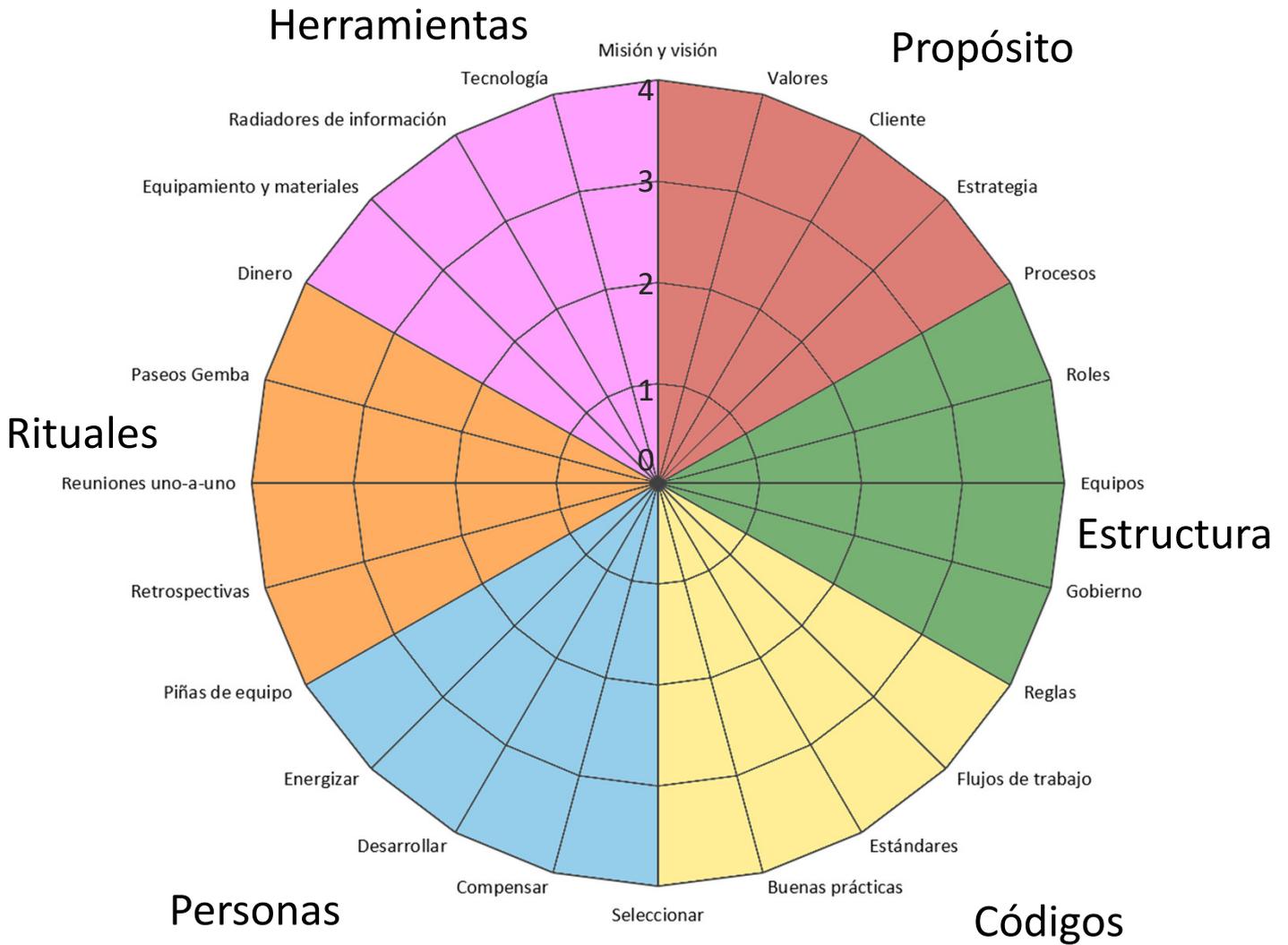
Ejemplo de Procesos: Tan sólo un 10% de los procesos son monitorizados y analizados con métricas. El resto tienen facilitadores definidos pero no se usan. Evalúa este elemento con un 1.

No tengo constancia de que se hayan definido facilitadores
 Teóricamente existen facilitadores pero apenas se utilizan
 Se han desplegado facilitadores que se usan eficazmente
 Se monitorizan y analizan métricas para cada facilitador
 Se mejoran continuamente los facilitadores y las métricas

PROPÓSITO					
Misión y visión	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Valores	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Cliente	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Estrategia	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
SUBTOTAL PROPÓSITO			_____ puntos de un total de 16		
ESTRUCTURA					
Procesos	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Roles	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Equipos	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Gobierno	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
SUBTOTAL ESTRUCTURA			_____ puntos de un total de 16		
CÓDIGOS					
Reglas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Flujos de trabajo	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Estándares	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Buenas prácticas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
SUBTOTAL CÓDIGOS			_____ puntos de un total de 16		
PERSONAS					
Seleccionar	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Compensar	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Desarrollar	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Energizar	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
SUBTOTAL PERSONAS			_____ puntos de un total de 16		
RITUALES					
Piñas de equipo	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Retrospectivas	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Reuniones uno-a-uno	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Paseos Gemba	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
SUBTOTAL RITUALES			_____ puntos de un total de 16		
HERRAMIENTAS					
Dinero	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Equipamiento y materiales	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Radiadores de información	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
Tecnología	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4
SUBTOTAL HERRAMIENTAS			_____ puntos de un total de 16		
RESULTADO GLOBAL					
TOTAL			_____ puntos de un total de 96		

Diagrama de radar

Marca en el siguiente diagrama los resultados de la hoja de autoevaluación y une todos los puntos con una línea. El área resultante determina el margen de mejora de tu organización.



Plan de acción

Prioridad 1

Cara del cubo: _____

Razón por la que esta cara es una prioridad:

Objetivo: Mejorar la puntuación desde los _____ hasta los _____ puntos.

Fecha objetivo de esta implementación: _____

Elementos sobre los que es necesario trabajar:

Posibles facilitadores y métricas a implementar:

Acciones:

Qué	Quién	Cuándo

Prioridad 2

Cara del cubo: _____

Razón por la que esta cara es una prioridad:

Objetivo: Mejorar la puntuación desde los _____ hasta los _____ puntos.

Fecha objetivo de esta implementación: _____

Elementos sobre los que es necesario trabajar:

Posibles facilitadores y métricas a implementar:

Acciones:

Qué	Quién	Cuándo

Prioridad 3

Cara del cubo: _____

Razón por la que esta cara es una prioridad:

Objetivo: Mejorar la puntuación desde los _____ hasta los _____ puntos.

Fecha objetivo de esta implementación: _____

Elementos sobre los que es necesario trabajar:

Posibles facilitadores y métricas a implementar:

Acciones:

Qué	Quién	Cuándo

Notas

