



Cátedra Nissan

-PROTHIUS-

Modelos de Organización en Obra y Empresa: Entorno Empresarial

Rubén Rami

D-14/2011

Departamento de Organización de Empresas

Universidad Politécnica de Cataluña

Publica:

Universitat Politècnica de Catalunya
www.upc.edu



Edita:

Cátedra Nissan
www.nissanchair.com
director@nissanchair.com

Técnicas de Organización en la Empresa

MOOE



DOE

Departament
d'Organització
d'Empreses

Modelos de Organización de Obra y Empresa



DOE

www.nissanchair.com

OI -10

Objetivo sesión

- Entender cual es la situación actual de las empresas
- Como las empresas se adaptan al entorno cambiante
- La necesidad de las Técnicas de Organización, y el conocimiento de las mismas como impulsor del cambio
- El rol del Ingeniero en las empresas

TOI en las empresas

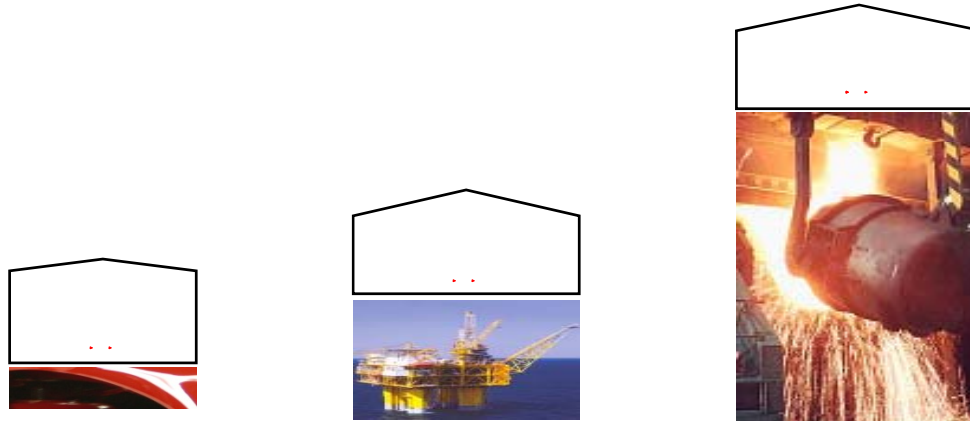
- Las Técnicas de Organización Industrial históricamente han sido empleadas en las empresas de automoción, principalmente como soporte de Técnicas de Calidad y análisis de Procesos, desarrolladas por los Americanos y implementadas de forma masiva por los Japoneses
- Pero en función de las nuevas necesidades empresariales, estas técnicas organizadas como herramientas de gestión están tomando un papel mas relevante, en todos los sectores.

Entorno Actual

- En el mercado global hacia el que nos movemos, el sector industrial se ve afectado de forma cada vez más seria y profunda.
- La complejidad intrínseca del mismo, por su tecnología, precio y plazo se ve ahora agravada por la competencia que le exige este modelo global.

Entorno Actual

- El continuo incremento de las materias primas



- Los retos que la sociedad demanda a la industria, entre los que destacan una mayor seguridad y un reducido impacto medioambiental.

Entorno Actual

- Situación de Crisis Financiera Global, que ha planteado nuevas condiciones de negocio, protección del cash, reducción de producción y ajustes de los recursos.
- Se está produciendo un cambio paulatino del ambiente, modificando el equilibrio empresarial existente. Las empresas del sector se ven, cada día, enfrentadas a un reto muy importante, la deslocalización de sus recursos.

Países de Bajo Coste



Expectativas Cambios 2001 - 2012

Oeste = - 1.4 millones unidades

Este + 1.6 millones unidades

Países de Bajo Coste

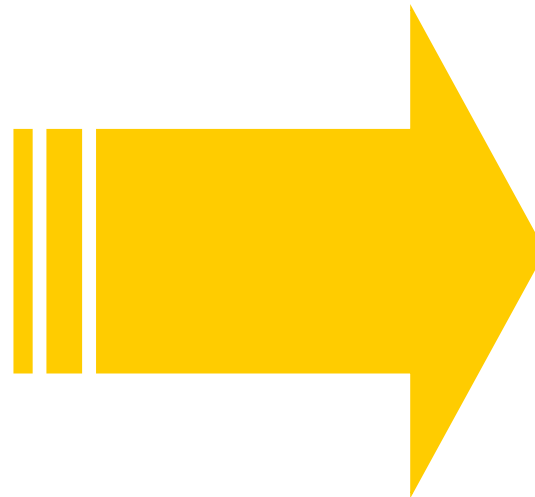
- Los países de bajo coste no se quedan en el este de Europa:

RUSIA

MARUECOS

INDIA

CHINA

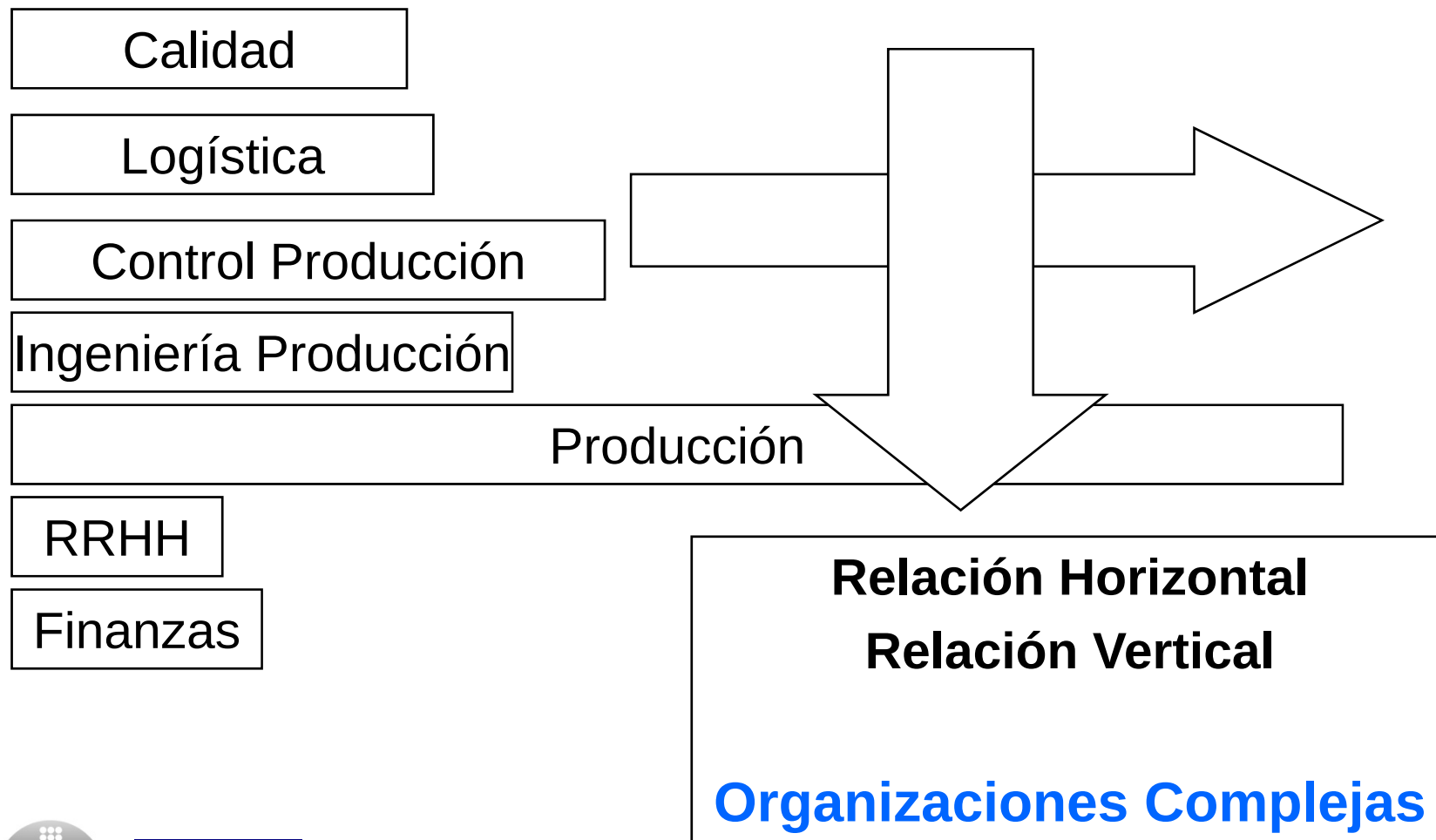


**Fabricantes
Proveedores**

Entorno Actual

- Pues bien, ante todos estos cambios y, por consiguiente, el incremento de la complejidad del entorno, las empresas no tienen más remedio que responder con una serie de medidas que supongan un verdadero posicionamiento que les permita seguir manteniendo y explotando sus ventajas competitivas.
- La tendencia hacia la búsqueda de la calidad total, la reingeniería de procesos, el aplanamiento organizativo, la subcontratación, la constitución de alianzas y de redes, etc., son algunas respuestas empresariales.

Organización



Entorno de Negocio

■ Global

- Multinacional
 - *Alianzas*
- Multicultural
 - *Diversidad*
- Multiorganizativo
 - *Fabricantes*
 - *Proveedores*
 - *Clientes*
 - *Organismos oficiales*
 - *Universidades*

■ Retos QCD

- A Corto Plazo
 - *Producción Diaria*
- A Medio Plazo
 - *Nuevos Componentes*
 - *Mejoras de Procesos, Productividad*
- A Largo Plazo
 - *Proyectos:*
 - *Nuevos Productos*
 - *Nuevas Versiones*
 - *Nuevas Instalaciones y Tecnologías*

Características del Negocio

- Competencia feroz
- Tecnología media
- Plantilla Grande
- Alto nivel de externalización (Outsourcing)
- *Deslocalización (!)*



Movimiento Constante
Principio de Supervivencia

Estrategias

■ Movimiento Constante

- ◆ Orientados al Cliente
- ◆ Objetivos exigentes
- ◆ Mejora Continua
- ◆ Flexibilidad



■ Principio de Supervivencia

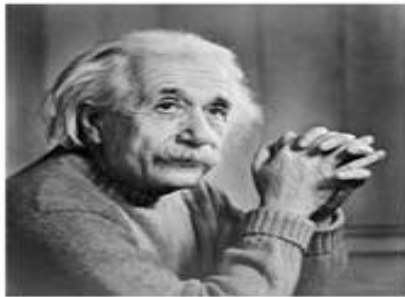
- ◆ Obligados a mejorar para sobrevivir



Técnicas de Organización para conseguir Objetivos Estratégicos

Un enfoque del principio de Superviencia

La crisis según Albert Einstein.



"No pretendamos que las cosas cambien, si siempre hacemos lo mismo. La crisis **es la mejor bendición** que puede sucederle a personas y países, porque **la crisis trae progresos**. La creatividad **nace de la angustia**, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que **nace la inventiva**, los descubrimientos y las grandes estrategias. **Quien supera la crisis, se supera a sí mismo** sin quedar 'superado'.

Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. **La verdadera crisis**, es la crisis de la **incompetencia**. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. **Sin crisis no hay desafíos**, sin desafíos **la vida es una rutina**, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, **trabajemos duro**. Acabemos de una vez **con la única crisis** amenazadora, que **es la tragedia de no querer luchar** por superarla."



Conclusión

- La clave → Conseguir mantener o incrementar las ventajas competitivas, de nuestras empresas, adaptándolas con rapidez y precisión a un entorno cambiante.
- Como → desarrollando proyectos que desarrollen y ejecuten las acciones requeridas para estos cambios
- La Herramienta → El correcto uso de las **técnicas de organización, nos ayudaran a completar con éxito los PROYECTOS**

Técnicas de Organización vs Organización

- Aplicación estructurada de Técnicas de Organización para alcanzar objetivos de la empresa a través del desarrollo de PROYECTOS, requiere **CAPACIDAD DE GESTIONAR**



La necesidad de Gestionar

*“Gestionar es, más o menos,
sentido común organizado”*

Andrew Grove
Presidente, Intel Corporation

ACTITUD



DOE

www.nissanchair.com

OI -170

Como desarrollar esas competencias

- **Nivel Personal:** En el trabajo del día a día (responsabilidad de cada Ingeniero)
 - **Nivel Colectivo:** Desarrollando programas que promuevan la ejecución de proyectos orientados a consolidar los objetivos de la compañía
- Equipos para resolución de Problemas u Oportunidades (requiere de una orientación de la empresa hacia un tipo de gestión)

Patron de Aplicación de las Técnicas de Organización

Capacidad de Gestionar → Desarrollo de Proyectos

Asunto

De qué vamos a hablar en 1er lugar:

De las competencias personales y profesionales que las empresas de fabricación requieren para sus directivos, cuadros y técnicos.

Regla 1

“Aquí se viene llorado”

■ Tenso

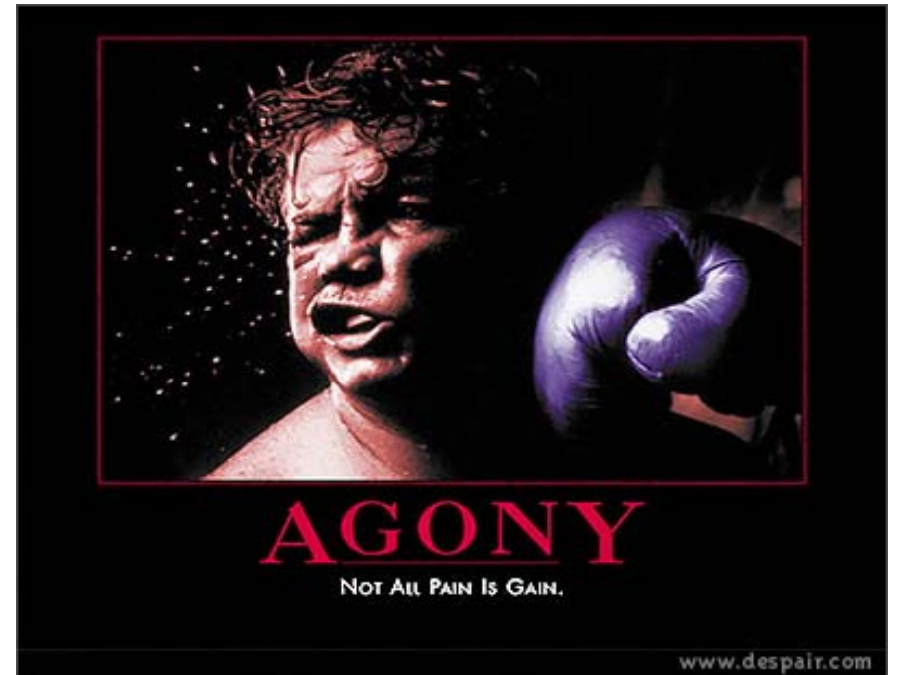
- ◆ Tiempo Ciclo
- ◆ Calendarios muy ajustados

■ Cambiante

- ◆ Funciones
- ◆ Circunstancias

■ Ambigüedad

■ Incertidumbre



Escenario (actitud) → Problema o Proyecto (enfoque
Investigación científica)

Regla 2

Relación entre Personas

*“Gestionar es un trabajo de personas.
Si no estás dispuesto a tratar con la gente,
si no tienes el tiempo ni la energía suficientes,
no tendrías que estar en el puesto.”*

Bob Nelson

*‘ La variación de la creatividad es directamente
proporcional al número de cocineros que preparan
el caldo’*

Ley de Fitz-Gibbon

En las relaciones entre personas:

$$1+1 \neq 2$$

2º Lugar

Enfoque Practico → Escenario de proyectos

- 1.OBJETIVO → DIRECCION
(Métricos)
- 2.DATOS → ROBUSTEZ
- 3.ACTIVIDADES (PLAN ACCION)
- 4.CRITERIO DECISION →
SENTIDO COMUN

Pto vista Relativo
Respecto al
entorno/momento
del tema

Enfoque Practico (puntos clave)

Clave para desplegar ese escenario (PDCA & MECE)

- **CREDIBILIDAD** →
 - **PLAN** → Corporativo / seguimiento eficiente
 - **DATOS**
 - **TRANSPARENCIA** → capacidad de comunicar

Consejos

- No ideas preconcebidas →
 - No hay proceso ideal
 - Todo proceso es mejorable
 - El cambio es necesario
- Creatividad → Capacitación, Aptitud
- Retador → Pto vista ingeniero Solución / Impacto (eficiencia)

1.Objetivos

■ *Begin with the End in Mind*

*‘¿Me podría indicar por favor hacia dónde debo dirigirme desde aquí?’, preguntó Alicia.
‘Eso depende en gran parte de a dónde quiera llegar’, dijo el gato. ‘No me importa demasiado a dónde’, respondió Alicia. ‘Entonces, da igual dónde te dirijas’, dijo el gato.*

Alicia en el País de las Maravillas

Lewis Carroll

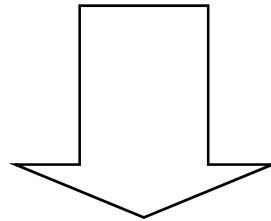
COMO

- **Benchmark → Valores globales sobre el bussines**
- **Orientados al negocio**
- **Reconocimiento del grupo**
- **Nos definirán los criterios de Decisión**
- **Medibles y Retadores**

2.Datos

- Los datos son el ADN del éxito

Sin datos no podemos argumentar y solo son opiniones no contrastadas

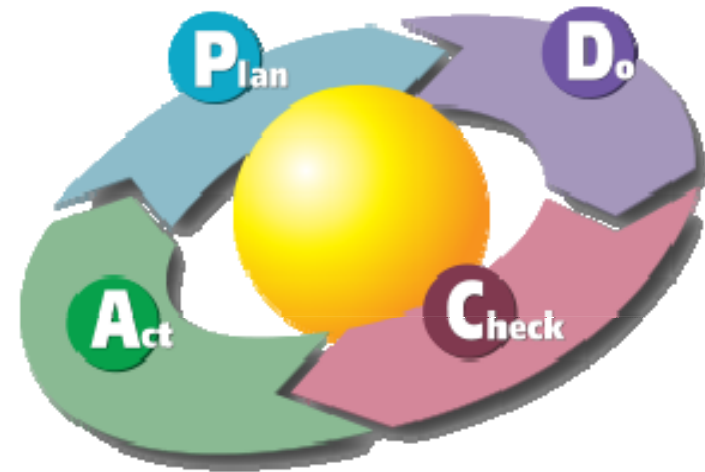


- Debemos definir los datos necesarios para el análisis y los métodos de captura

3.Actividades

- Un Plan de Acción sigue un ciclo PDCA

- 1) Definimos el objetivo y actores
- 2) Definimos actividades
- 3) Fijamos fechas
- 4) Seguimiento / Monitorizar avance



- Puntos Clave
 - Siempre por escrito
 - Transparencia
 - Compromiso
 - Cooperación

4. Criterio Decisión

- Criterio → Orientado al bussines (igual que los objetivos)

Ej. Cada coste debe tener un Beneficio directo o indirecto (pero medible)

caso práctico : Coste de transporte para adelantar una entrega de un nuevo componente

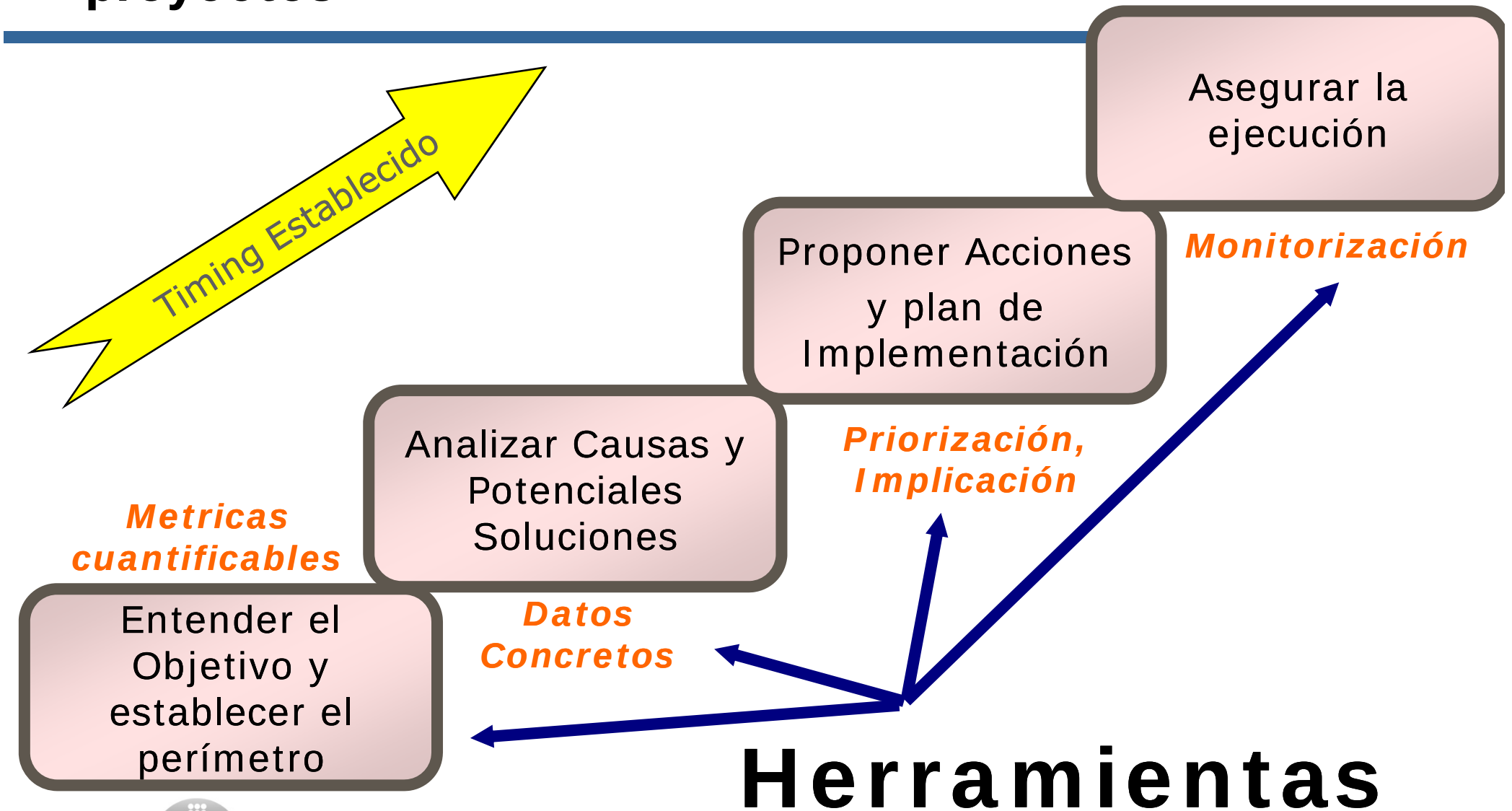
OK si se contesta afirmativamente alguna de las preguntas

DATOS {
1) Se puede dañar un cliente (seguridad)
2) Perdemos ventas (QA / Coste)
3) Paro de Linea/Proceso (Coste)
4) Beneficio económico puro (ahorro > coste)

→ Análisis riesgo (principio pareto/regla ABC)

Decisión representa → conocer el riesgo implícito y asumirlo como aceptable

Conceptos Básicos – Etapas básicas de los proyectos



Puntos Clave de la Gestión de Proyectos

- ☐ **PROYECTOS** orientados al negocio (coste, QA, etc)
- ☐ **ACTITUD** de mejora (supervivencia)
- ☐ **VELOCIDAD** en la realización
- ☐ **CALIDAD** en el análisis (orientado al cliente, basados en datos)
- ☐ **SER PRACTICOS** asegurar la implantación

Un par de Citas

“La persona que obtiene los resultados más satisfactorios no es aquélla que tiene la mente más brillante, sino la que es capaz de coordinar mejor las mentes y los talentos de sus colaboradores.”

W.Alton Jones

*“Ninguno de nosotros es tan listo
como todos juntos”*

anónimo

Objetivo de la Asignatura

Desarrollo de **competencias personales** y **profesionales** que las empresas requieren para sus **directivos, cuadros y técnicos**.

**La Capacidad de Gestionar
Personas y Equipos para el desarrollo de Proyectos
(desplegando las diferentes etapas del mismo)**