

## “LIDERAZGO Y DIRECCIÓN PARA FÁBRICAS EXCELENTES”



*“Desarrollando nuevas formas de dirigir fábricas Best in Class”*

 Apsoluti

Driven by knowledge  
info@apsoluti.com.co  
2016

## “LIDERAZGO Y DIRECCIÓN PARA FÁBRICAS EXCELENTES”

### Propósito del programa

El propósito de este proceso de desarrollo directivo es reforzar las competencias de dirección y liderazgo para el logro de resultados sobresalientes, gestión del cambio y dirección de fábricas *Best in Class*.

El programa de desarrollo directivo, tiene el propósito de presentar los roles de liderazgo generativo, dentro de una organización que se transforma en *Best in Class* incluyendo directores ejecutivos, dirección superior y dirección media. El Liderazgo y Dirección de Fábricas Excelentes es diferente del tradicional estilo de *management*. En el pensamiento de Excelencia Operacional, los procesos son gestionados y a las personas se les da una dirección, habilidades y competencias para que asuman en forma responsable la gestión de las actividades diarias. La dirección en industrias excelentes, crea el ambiente y cultura donde esto es posible realizarlo.

El modelo que se propone en este programa de desarrollo directivo para cumplir con este propósito, se apoya en los siguientes principios:

- Liderazgo generativo creado por Bob Dunham el cual provoca una gran resonancia en su equipo y tiene efectos inmediatos en la estrategia, en la innovación y visibilidad de la empresa
- Modelo de calidad en la dirección del Premio Europeo a la Excelencia Industrial.
- Gestión del cambio y desarrollo de competencias para organizaciones “Best in Class”.

### Desarrollo de Liderazgo

Nuestro fundamento es el Liderazgo Generativo creado por Bob Dunham y el Método Harada, con el fin de alinear a las personas con los objetivos de la organización. Así se genera su compromiso hacia la efectividad, la innovación y la consecución de resultados extraordinarios, tanto para la organización como para las personas. Pretendemos aumentar la conexión entre los objetivos de negocio de la empresa y el desarrollo de las personas, que son las responsables de conseguir dichos objetivos. Desde la certeza de que las empresas son las personas y el concepto de empresa/negocio, vemos una paradoja. Muchas veces parece que ambos objetivos pasan por líneas de actuación contrapuestas.

## Tópicos del programa

Este programa de desarrollo cubre los siguientes tópicos y se desarrolla en cuatro fases:

### Liderazgo

- Autoevaluación del perfil de líder como punto de partida
- Desarrollo de competencias conversacionales de liderazgo para gestionar compromisos y lograr resultados superiores.
- Liderazgo Generativo como el potencial de abrir posibilidades y de innovar, de quienes están llamados y comprometidos a crear la nueva organización.

### Management

- Análisis del modelo europeo para la Dirección de Industrias Excelentes y su comparación con los premios Shingo de Estados Unidos y TPM de Japón.
- Sistemas tradicionales de dirección por mando - control y dirección, frente a la autonomía responsable de las organizaciones “Best in Class”.
- Formulación y despliegue de objetivos de ruptura (mejoras de alto impacto) a través del sistema Hoshin Kanri
- Roles del equipo directivo de una industria excelente
- Modelo de entrenamiento para operarios y mandos excelentes



## Metodología

- Cada uno de los temas se desarrollan mediante breves exposiciones, conversaciones sobre sus experiencias, trabajos prácticos, estudio de casos publicados por las *best business schools*, entre otros.
- Se aplica la metodología de “formación-acción” para asegurar que se transfiera el aprendizaje a los objetivos de la industria, mediante tareas entre módulos con las cuales se desarrolla el proyecto de entrenamiento a medida que avanzan por el proceso.
- Por la condición anterior, se recomienda desarrollar un módulo cada mes de un día, para dar el tiempo que demandan las tareas de interiorización y práctica.
- Al comienzo del módulo siguiente se aplicará una conducta de salida sobre el módulo anterior, para verificar el nivel de aprendizaje adquirido y propiciar la retroalimentación.
- Cada uno de los directivos recibirá un manual de trabajo que le servirá como material de referencia y de apoyo para las tareas

## Coaching Directivo

El objetivo del coaching individual y grupal es acompañar a los participantes para que identifiquen y practiquen los nuevos hábitos de trabajo necesarios para desarrollar comportamientos de liderazgo generativo formas nuevas de dirigir una fábrica *best in class*. Un *grid* de comportamientos progresivos preparado por nuestra empresa, ayudará a guiar el trabajo en ruta de desarrollo y servirá de referencia para valorar el grado de progreso de las diferentes competencias de cada uno de los participantes del programa. Mediante un proceso de coaching individual, el coach facilita que el participante alcance los resultados esperados.

## Agenda:

Se realizarán seis sesiones de formación directiva (4 horas cada mes) y seis sesiones de desarrollo de competencias de liderazgo generativo. Se programarán las sesiones de coaching individual y grupal durante seis meses, para asegurar el desarrollo de las competencias propuestas. Las sesiones de coaching individuales podrán ser presenciales o virtuales.

## Estructura modular del programa

### Módulo 1.

#### Management.

Análisis estratégico de los procesos operacionales.  
Construcción del “TOM” – Target Operating Model de la fábrica  
Establecer objetivos de ruptura o de mejora de alto impacto.

#### Liderazgo generativo.

Liderazgo para resultados organizacionales  
Conversaciones para la acción.  
Entrevistas y observación de conversaciones para la coordinación de acciones.

### Módulo 2:

#### Management.

Modelo europeo de Excelencia Industrial. Alternativas estratégicas para la mejora global de las operaciones.  
Análisis de las estrategias de mejora y su integración: TPM, Lean Management y World Class Productivity.  
Cómo estructurar un plan para el desarrollo de la Excelencia Operacional.  
Estudio de caso.

#### Liderazgo generativo.

Descubriendo el propósito de vida y del trabajo  
Niveles de propósito  
Creando consenso y claridad sobre el propósito organizacional  
Poniendo en marcha la visión. Plan MAP

### Módulo 3:

#### Management.

Funcionamiento de la dirección por políticas o “Hoshin Kanri”  
Análisis de macro procesos de Hoshin Kanri  
Metodología para el despliegue de objetivos de mejora de alto impacto (Ruptura)  
Taller empleando la matriz X para la formulación de objetivos de mejora

#### Liderazgo generativo.

Cómo observar el lenguaje corporal en el proceso de establecer compromisos  
Sesiones de coaching individual y grupal

### Módulo 4:

#### Management.

Cómo desarrollar a otros: el papel de los directivos  
Modelo de aprendizaje productivo: los seis momentos del aprendizaje en una industria excelente  
Estudio de caso  
Talleres

#### Liderazgo generativo.

Cómo observar y documentar los comportamientos del personal bajo su cargo  
Cómo entrenar a las personas en las que evidenció comportamientos por fuera del estándar  
Cómo realizar seguimiento y evaluar las competencias de gestión alcanzadas por el personal bajo su cargo?  
Sesiones de coaching individual y grupal

Módulo 5:

## Management.

Gestión visual, caminatas en el “gemba” de los líderes superiores  
Cómo implicar al personal operativo en la gestión diaria del puesto de trabajo. Sistema Gemba Kanri  
Metodología para implantar un sistema de gestión de la tarea diaria en el taller

## Liderazgo generativo.

Cómo generan compromisos efectivos a sus colaboradores  
Cómo informar cuando se presenta un obstáculo que impide el cumplimiento de un compromiso  
Cómo realizar reclamos asertivos si le incumplen un compromiso.  
Cómo establecer los criterios para la valoración de los hábitos de trabajo que son recompensados.  
Cómo hacer acuerdos con fechas límite para la acción que facilite su seguimiento y haga más objetivo el reconocimiento  
Sesiones de coaching individual y grupal

Módulo 6:

## Management.

Gestión de pérdidas y desarrollo de planes de mejora  
Estructura general del árbol de pérdidas: producción, logística, materiales, recursos humanos y otros  
Gestionar visiblemente las pérdidas y proyectos de mejora  
Metodologías existentes para eliminar pérdidas

## Liderazgo generativo.

Sesiones de coaching individual y grupal

## Recursos para el aprendizaje

Los participantes a este programa contarán con un conjunto de documentos de soporte muy valiosos, casos traducidos empleados en los programas MBA de las *best business schools*, guías de trabajo e informes de avance. Igualmente tendrán acceso en nuestra plataforma de aprendizaje *on line* a lecturas, notas técnicas y ayudas para desarrollar su trabajo de crecimiento personal.

Emplearemos como parte de la pedagogía de desarrollo directivo, la metodología del caso, utilizado en las mejores escuelas de negocios del mundo, método este que inspira la discusión creativa, estudio personalizado y experiencia rica tomada de empresas narradas en los casos de estudio.

Más información:

Sara Cruz Mayorga  
Coordinadora de formación directiva  
Apsoluti Group, S.L.  
[info@apsoluti.com](mailto:info@apsoluti.com)