

S E S I Ó N



SPARK



Presentación de una metodología, un concepto o una mejora práctica y de alto impacto.

En la Sesión Spark aprenderás cómo lograr un cambio a corto plazo, mediante proyectos simples y potentes que impactan la confiabilidad de tu planta, aquí se plantea el problema, el fundamento técnico y el paso a paso de implementación incluyendo los detalles y los beneficios esperados en términos financieros y de confiabilidad.

La Sesión Spark está diseñada para que tengas resultados notorios en tu estrategia.

¿Cómo medir la cultura organizacional? Indicadores clave de comportamiento

Ing. Adrián Chaves S.

Regional Facilities Director, LATAM

Industria Manufactura de dispositivos médicos



Trascendencia de este tema

- En cualquier empresa se trabaja y agrega valor con el apoyo de las personas.
- Las personas requieren tener un norte claro y conocer su aporte a la organización.
- Las personas si se involucran en los procesos pueden hacer posible lo que parece imposible.
- Los líderes se ocupan en lograr los objetivos, pero no necesariamente en el cómo y cuándo lograrlos.
- No necesariamente todos en Mantenimiento tenemos claros los conceptos de cultura organizacional, KPI's y KBI's.

Conceptos fundamentales para el logro de resultados en las organizaciones

Debes conocer que en cualquier empresa se trabaja con personas y se logran resultados a través de ellas

Influenciar en las personas de forma adecuada es fundamental para el éxito

En su caso: ¿Quiere como Líder mejorar el desempeño de su grupo de trabajo y no sabe por dónde iniciar?

Tiene una estrategia de negocio, con objetivos y KPI's, ¿pero los resultados no son sostenibles en el tiempo?

De pronto no ha valorado la importancia de trabajar con los KBI's para que sus KPI's sean exitosos.
Veamos como trabajar en los KBI's



KBI: Key Behavior Indicators
KPI: Key Performance Indicators

Principio básico en la Gestión Administrativa

“Lo que no se mide no se puede mejorar”, dijo **Peter Ferdinand Drucker**, considerado como el padre del *management*, adaptando al mundo empresarial la máxima del físico **William Thomson** (Lord Kelvin): “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Y lo que no se mejora, se degrada siempre”.

<https://www.empresaactual.com/kpi-kbi-indicadores-rendimiento-comportamiento/>

La cultura en una organización

Es una forma de vida, un conjunto compartido de **costumbres**, **creencias**, **hábitos** y **comportamientos** de un grupo particular de personas en un momento particular.



Elementos que definen una cultura organizacional

- Contar con Misión, visión, valores y principios definidos
- Claridad en los objetivos de las organizaciones
- Líderes consecuentes con la cultura organizacional y que promueven la cultura en la empresa
- Establecer sistemas y herramientas apropiadas de gestión
- Promover comportamientos ideales para obtener resultados ideales
- Promover el compromiso e identificación de la gente con la organización
- El reconocimiento al esfuerzo de las personas es un combustible para el éxito

Elementos que definen una cultura organizacional

Valores y
principios

Liderazgo

Sistemas y
herramientas

Comportamientos
ideales



Cultura
organizacional

Viviendo una cultura organizacional genuina

- La cultura la viven las personas y está promovida para y por las personas.
- La cultura organizacional es un factor que se comparte, aprende y construye por todos
- La cultura y comportamientos son promovidos por los Líderes pero se enriquece por el trabajo y aporte de todos en la organización
- La cultura organizacional se vive y respira. Es claramente identificable con sólo ver el entorno.
- La cultura organizacional es un medio de convivencia que motiva, enamora y promueve el desarrollo de las personas.
- Una cultura organizacional apropiada genera crecimiento de las personas y de la empresa.

Comportamientos (elementos base en la cultura)

- **Comportamiento:** la forma de proceder de las personas frente a los estímulos y en relación con su entorno de acción
- **KBI:** nos permitirán evaluar, internamente en la empresa, el compromiso y empatía de los equipos, pudiendo generar un protocolo de buenas prácticas y manteniendo la competitividad.(1)
- Los KBI's no se limitan a decirnos sobre "cuánto" se logra, sino que indican el "cómo" y "cuándo" se logran los KPI's.

Características necesarias para identificar un comportamiento:

- Observable
- Describible
- Registrable

(1) <https://www.empresaactual.com/kpi-kbi-indicadores-rendimiento-comportamiento/>

KPI vrs KBI

KPI

KPI's son valores que miden el desempeño de los proyectos, actividades y metas de tu negocio, y sirven para saber qué tan cerca estás de tus objetivos empresariales. (1)

Si nos apegamos al método SMART, que busca crear KPIs específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo definido, entonces comprenderás que lo ideal no es tener miles de KPIs para tu empresa: la clave es que sea sencillo, pero efectivo.(1)

(1) <https://www.tableau.com/es-mx/learn/articles/how-to-create-kpis#:~:text=Repasemos%3A%20los%20KPIs%2C%20siglas%20en,est%3%A1s%20de%20tus%20objetivos%20empresariales.>

KBI

Este indicador detecta los comportamientos clave de una o varias personas para lograr resultados sobresalientes y brinda la tremenda oportunidad de replicar sus buenas prácticas en el resto de la empresa(2)

Criterios para evaluar un KBI:

- Frecuencia
- Alcance del KBI
- Duración
- Intensidad

(2) <https://es.linkedin.com/pulse/vu%C3%A9lvete-m%C3%A1s-competitivo-con-los-kbis-key-behavior-indicators-iaak#:~:text=La%20respuesta%20est%C3%A1%20en%20los,el%20resto%20de%20la%20empres>
a.

KPI's y la importancia de fomentar comportamientos KBI's apropiados en la cultura

Cultura: Todos y cada uno de los comportamientos que se tienen en una empresa

Indicadores de desempeño(KPI's) en Mantenimiento no siempre son sostenibles en el tiempo porque se trabaja en la meta no necesariamente en comportamientos ganadores para lograr el resultado sostenible a través el tiempo

Es común que se promueva un esfuerzo aislado pero no necesariamente bajo una explicación detallada de un sistema de gestión

Se debe promover la cultura apropiada de la empresa implementando el uso de sistemas y herramientas que ofrezcan resultados deseados y den sustento a la cultura organizacional

Es recomendable identificar comportamientos que transformen nuestra cultura y que fomenten resultados sostenibles de los KPI's

Comportamientos a promover en la vida cotidiana

KBI	Forma medirlo	KPI deseado
Dormir bien, comer bien y hacer ejercicio	Confirmar que se tiene alimentación adecuada, se hace ejercicio y duerme bien	Exámenes médicos anuales confirman resultados saludables
Hacer ejercicio al menos 5 veces a la semana	Se realiza ejercicio durante 30 minutos, 5 días a la semana	Exámenes médicos anuales confirman resultados saludables
Concentrarse en clase y estudiar sistemáticamente a diario en casa	Confirmar que se dedica al menos 1 hora diaria a revisar la lección del día	Ganar el curso con buenas calificaciones
Pagar las responsabilidades de crédito a tiempo	Se paga antes del tiempo establecido	No pago de intereses moratorios
Investigar para ser experto en Confiabilidad	Número de conversaciones con un coach especializado por trimestre	<ul style="list-style-type: none"> Mejora en el indicador de disponibilidad operativa de los equipos Mejora en resultados de producción/hora
Seguir lineamientos sanitarios de mi país para COVID 19	Confirmar que se respeta distanciamiento social y se usa cubrebocas	No contagio por COVID 19

Tipos de cultura y comportamientos que pueden promover

Culturas y comportamientos no apropiados

La cultura de la empresa promueve atender solo emergencias (apagar incendios)

Se promueve comportamientos de no trabajar en prevención

La cultura de la empresa promueve que las personas se reconozcan por su poder

Se promueve hacer lo que diga el más fuerte y pedir todo por escrito

La cultura de la empresa fomenta el miedo

Se promueve no opinar o sugerir mejoras por miedo

Culturas y comportamientos apropiados

Cultura en la empresa promueve trabajo en equipo

Se promueven comportamientos de apoyarse entre todos y reconocer a las personas

Cultura en la empresa promueve puertas abiertas

Se fomenta comportamiento de aportar ideas de mejora

Cultura de la empresa promueve el respeto

Se incentiva comportamientos de reconocer a las personas

Modelo Shingo (Excelencia Operacional)



LAS TRES PERSPECTIVAS DE EXCELENCIA EMPRESARIAL

- 1.- Resultados ideales requieren compartimentos ideales.
- 2.- El propósito y los sistemas impulsan al comportamiento.
- 3.- Los principios nos conducen al comportamiento ideal

<https://www.opexacademy.net/index.php/shingo-institute/9-modelo-shingo.html>

Los 10 principios del Shingo

1. Respeto a cada individuo.
2. Liderar con humildad.
3. Buscar la perfección.
4. Asegurar la calidad en la fuente .
5. Mejorar el flujo y el sistema.
6. Abrazar el pensamiento científico.
7. Enfoque en el proceso.
8. Pensar sistémicamente.
9. Crear constancia de propósito.
10. Crear valor para el cliente.



<https://www.opexacademy.net/index.php/shingo-institute/9-modelo-shingo.html>

Hechos comprobados a través de mi experiencia laboral

Los resultados sostenibles requieren que se cuente con una cultura definida con principios sólidos

Principios claros y adoptados por la población harán que los sistemas y herramientas funcionen a través de comportamientos ideales

Al definir bien los KPI's pero se da fuerza a promover los KBI's se pueden lograr resultados sostenibles en el tiempo. Lo que parece imposible lograr se hace posible

Los Líderes deben identificar los KBI's a impulsar y medir su implementación.
Si esto se da los KPI's se podrán lograr sin problema

Comportamientos a promover en Mantenimiento / FM

KBI	Forma medirlo	KPI puede apoyar
Identificar posibles riesgos a nivel de seguridad y salud ocupacional(Casi casi)	Confirmar que la gente este aportando Casi casi	Nivel de accidentes en Mantenimiento
Reconocer a los compañeros por cosas extraordinarias	Verificar que se den los reconocimientos en el grupo de forma genuina	Resultado en la encuesta de clima laboral
Hacer sistemáticamente análisis de riesgo de los equipos o sistemas a cargo	Confirmar que se realicen las actividades de evaluación de riesgo con las personas apropiadas	Mejora en el indicador de disponibilidad operativa de los equipos
Proponer proyectos de mejora a nivel empresarial	Confirmar que se presenten proyectos de mejora y la gente los proponga	Mejora en el costo de producción
Involucrarse activamente en la operación de una línea de producción	Anticiparse a identificar potenciales fallas de la línea y atenderlas antes que suceda	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora en el indicador de disponibilidad operativa de los equipos • Mejora en resultados de producción/hora

¿Como medir progreso en la cultura organizacional basada en Excelencia Operacional?

- Realizando Visitas de los Líderes en el Gemba
- Encuestas de satisfacción de clima organizacional periódicas
- Buscando el feedback de la gente
- Tener frecuentemente 1:1 con los colaboradores
- Política de puertas abiertas a nivel organizacional
- Valorar los resultados tanto de los KPI's como de los KBI's
- Apertura total a la mejora continua

Conclusiones

- Los líderes deben definir los KPI's de su gestión, pero deben tener claro los comportamientos a impulsar (KBI's) para lograr resultados sostenibles
- Los comportamientos se promueven de forma genuina
- Un KPI sin contar con todo un concepto integral de mejora continua puede ser flor de un día
- Seguir y estudiar el modelo Shingo de excelencia operacional es una apropiada guía para conseguir resultados sostenibles y lograr una cultura empresarial de excelencia operacional sólida
- ¡¡¡ Nunca es tarde para empezar !!!





CONGRESO DE
MANTENIMIENTO
& CONFIABILIDAD
C H I L E

4^a
EDICIÓN

¡GRACIAS!

Ing. Adrián Chaves Serrano

Adrianjchaves@hotmail.com