



GESTAMP AUTOMOCIÓN

www.gestamp.com



EXPERIENCIA PRACTICA SOBRE EL CAMBIO DE GESTION POR PROCEDIMIENTOS A LA GESTION POR PROCESOS.

Realizado por: F. Cortés
Fecha: 04/11/10

GLOBAL TECHNOLOGY
www.gestamp.com

INDICE DE MATERIAS

- ▶ **1.- PRESENTACION DE GESTAMP LINARES.**
- ▶ **2.- NUESTRA NECESIDAD DE CAMBIO.**
- ▶ **3.- EL ENFOQUE A LOS PROCESOS.**
- ▶ **4.- TIPOS DE PROCESOS.**
- ▶ **5.- GESTION POR PROCESOS.**



1.- PRESENTACION DE GESTAMP LINARES.

- ▶ Gestamp Linares, S.A. se constituye en el año 1998, con su domicilio social en el Parque Industrial Los Rubiales, s/n en la ciudad de Linares (Jaen).
- ▶ Con 123 personas en su plantilla, en la actualidad la empresa ocupa un terreno industrial de 32000 m de los que actualmente están contruidos 20000 dedicados a plantas de producción y 1500 a edificio de oficinas y servicios.





1.- PRESENTACION DE GESTAMP LINARES.

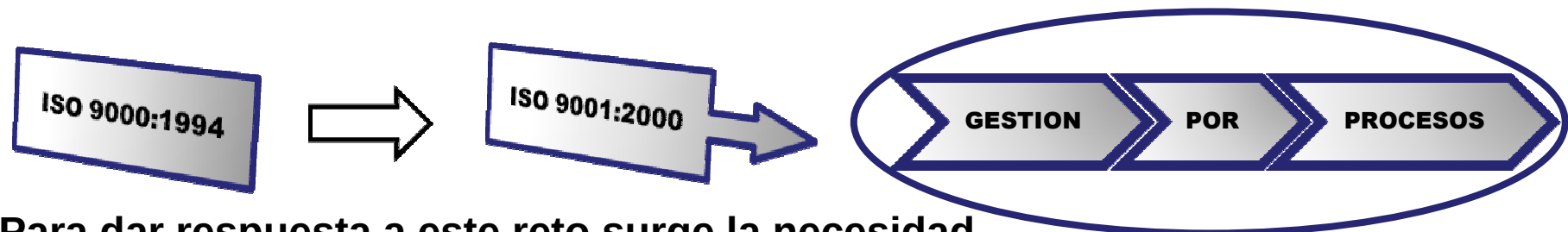
► La empresa forma parte del grupo multinacional Gestamp Automoción dedicado al diseño, desarrollo y fabricación de componentes y conjuntos metálicos para el sector del automovil.

► En la actualidad esta presente en 18 países, contando con 57 centros productivos y 13 centros de I+D+I integrados por más de 13000 personas.

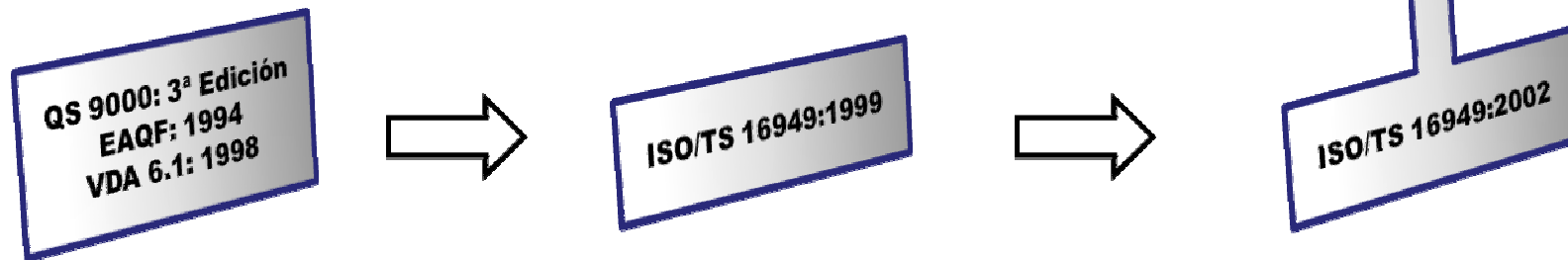


2.- NUESTRA NECESIDAD DE CAMBIO.

- Nuestro cambio surge a la raíz de una evolución de las normas en las cuales estamos certificados y que son exigencia de nuestros Clientes.



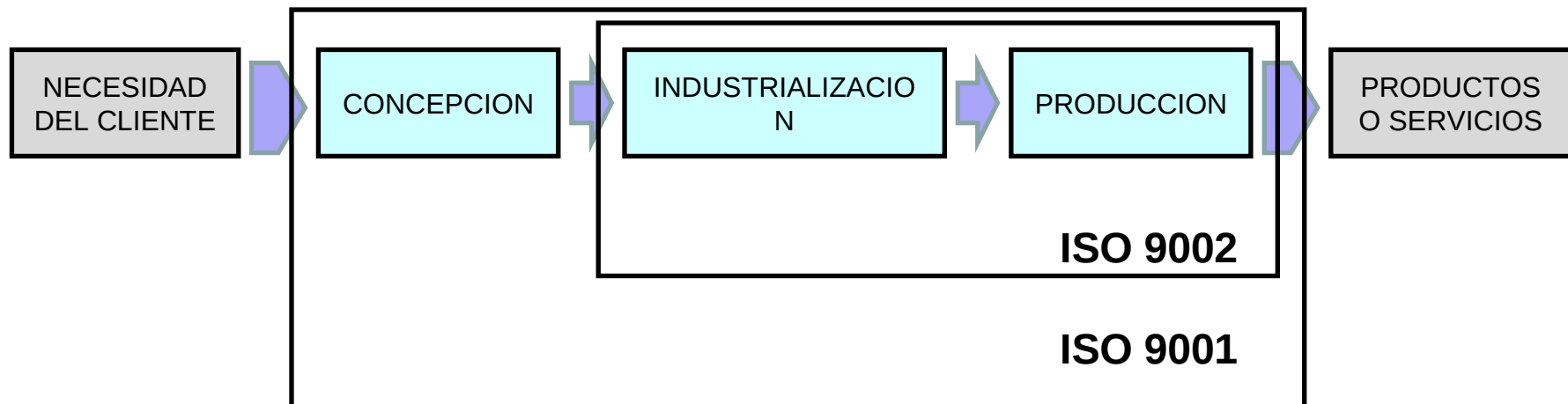
Para dar respuesta a este reto surge la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de Gestión de la Calidad que superando los enfoques basados en el control y en el dominio de los procedimientos, introduzca una visión estratégica de la Calidad integrada dentro del sistema de gestión de la empresa.



2.- NUESTRA NECESIDAD DE CAMBIO.

► ¿ PORQUE UNA EVOLUCION DE LAS NORMAS ISO 9000 ?

- La versión ISO 9000 : 1994.
 - No exige pruebas de la satisfacción del Cliente.
 - Se interesa más por la CONFORMIDAD de las prácticas que por los resultados de la empresa.
 - No implica a todas las funciones de la empresa ni a todos los procesos.
 - El enfoque esta basado en el control y en el dominio de los procedimientos.
- La empresa puede elegir el perímetro de certificación.



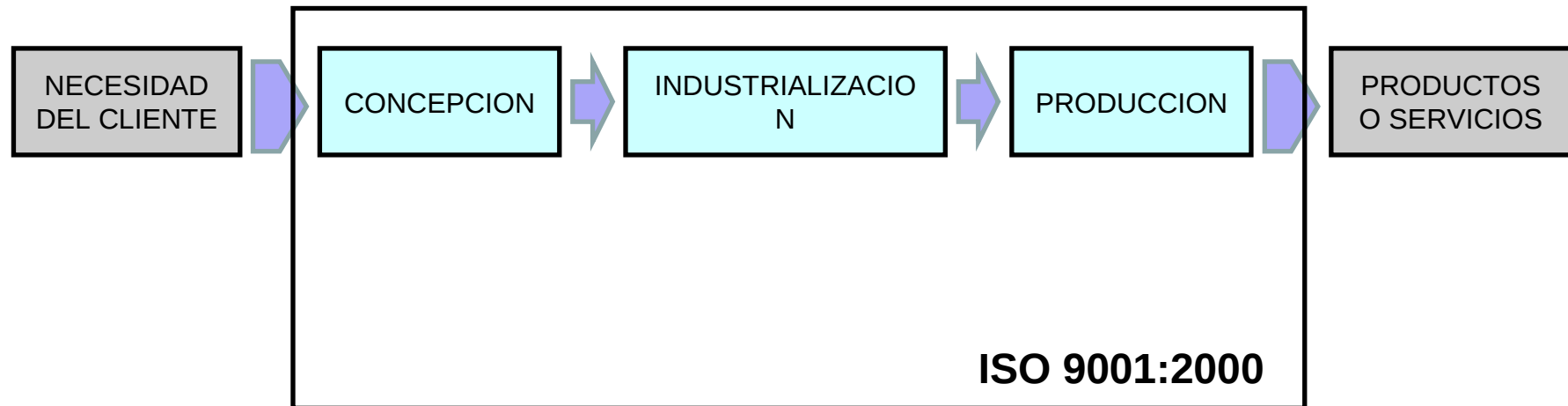


2.- NUESTRA NECESIDAD DE CAMBIO.

- Evoluciones principales norma ISO 9001:2000.

A).- Evolución del campo de certificación.

El alcance de la certificación depende del valor añadido aportado al cliente.



2.- NUESTRA NECESIDAD DE CAMBIO.

- B).- Planificación de la calidad orientada hacia los Clientes
- C).- Medida de la satisfacción de los Clientes.
- D).- Nueva organización de la norma.
- E).- Enfoque a procesos.
- F).- Mejora continua de la eficacia de los procesos.

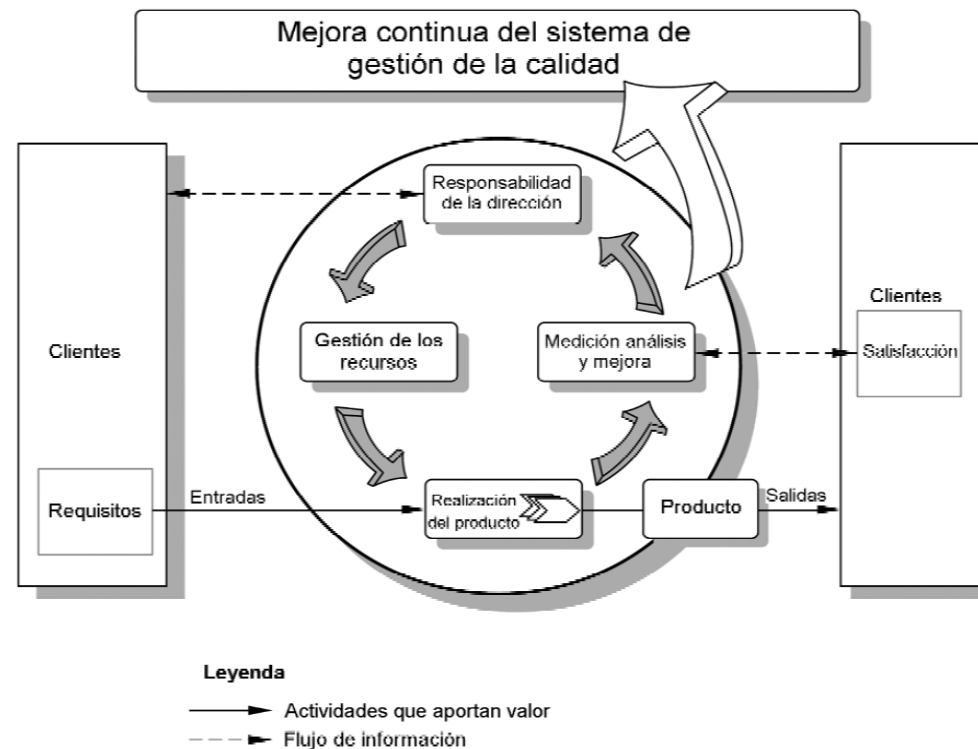


Figura 1 – Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



2.- NUESTRA NECESIDAD DE CAMBIO.

ISO/TS 16949:2009

- 12 -

AENOR

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 1 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8. Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada.

NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

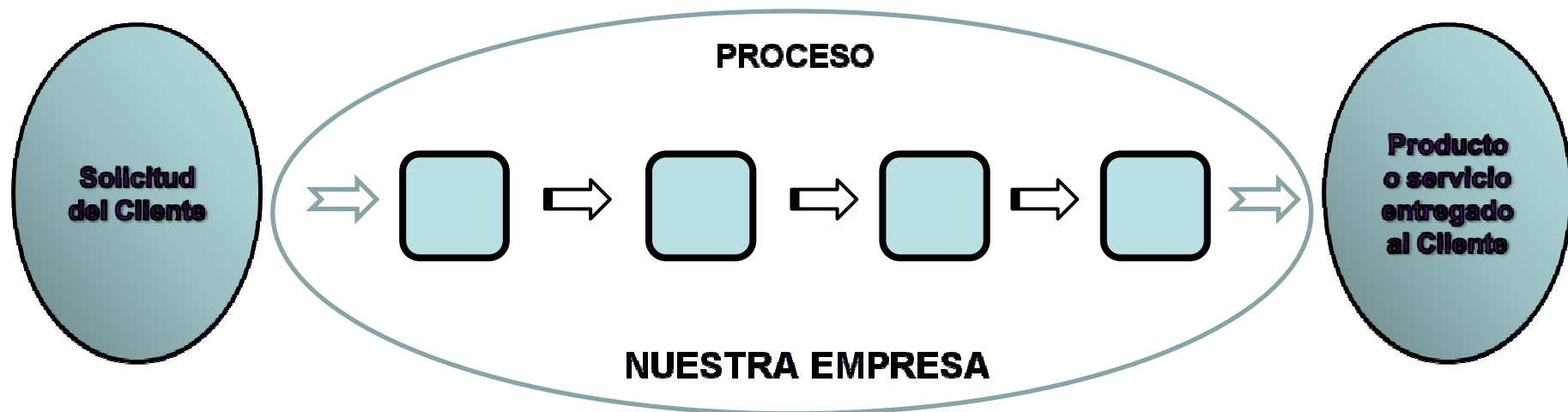
Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

3.- EL ENFOQUE A LOS PROCESOS.

3.1.► IDEAS PRELIMINARES.

Enfoque a Procesos

- El enfoque hacia la gestión por procesos, parte de la idea de que todo trabajo se realiza con objeto de conseguir algún objetivo y que dicho objetivo se alcanza de forma más eficaz cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.



3.- EL ENFOQUE A LOS PROCESOS.

3.2.► DEFINICION DE PROCESO.

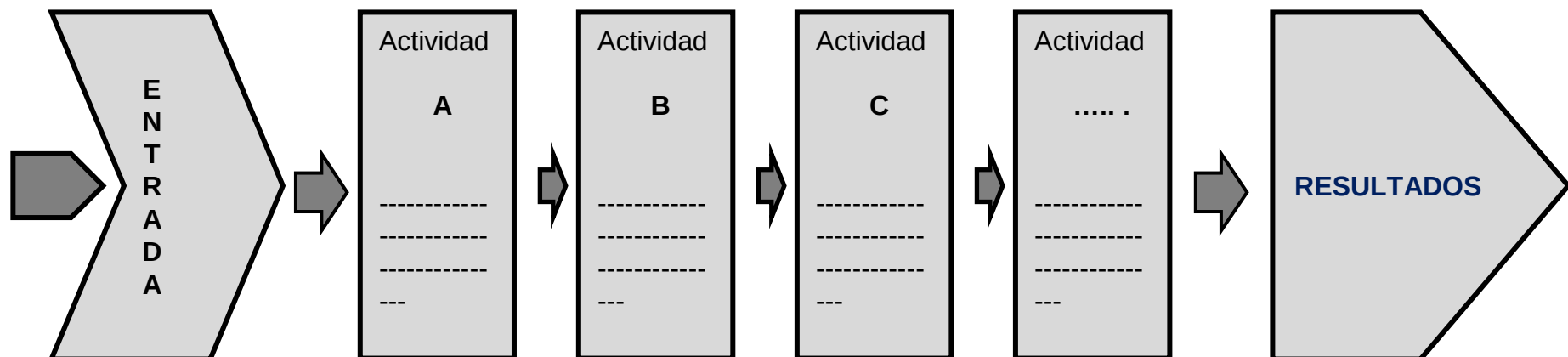
Proceso

Un proceso es un encadenamiento de actividades que proporciona un producto o servicio que se puede entregar a un cliente (interno o externo) del propio proceso.

Por tanto un proceso tiene un comienzo y un fin.

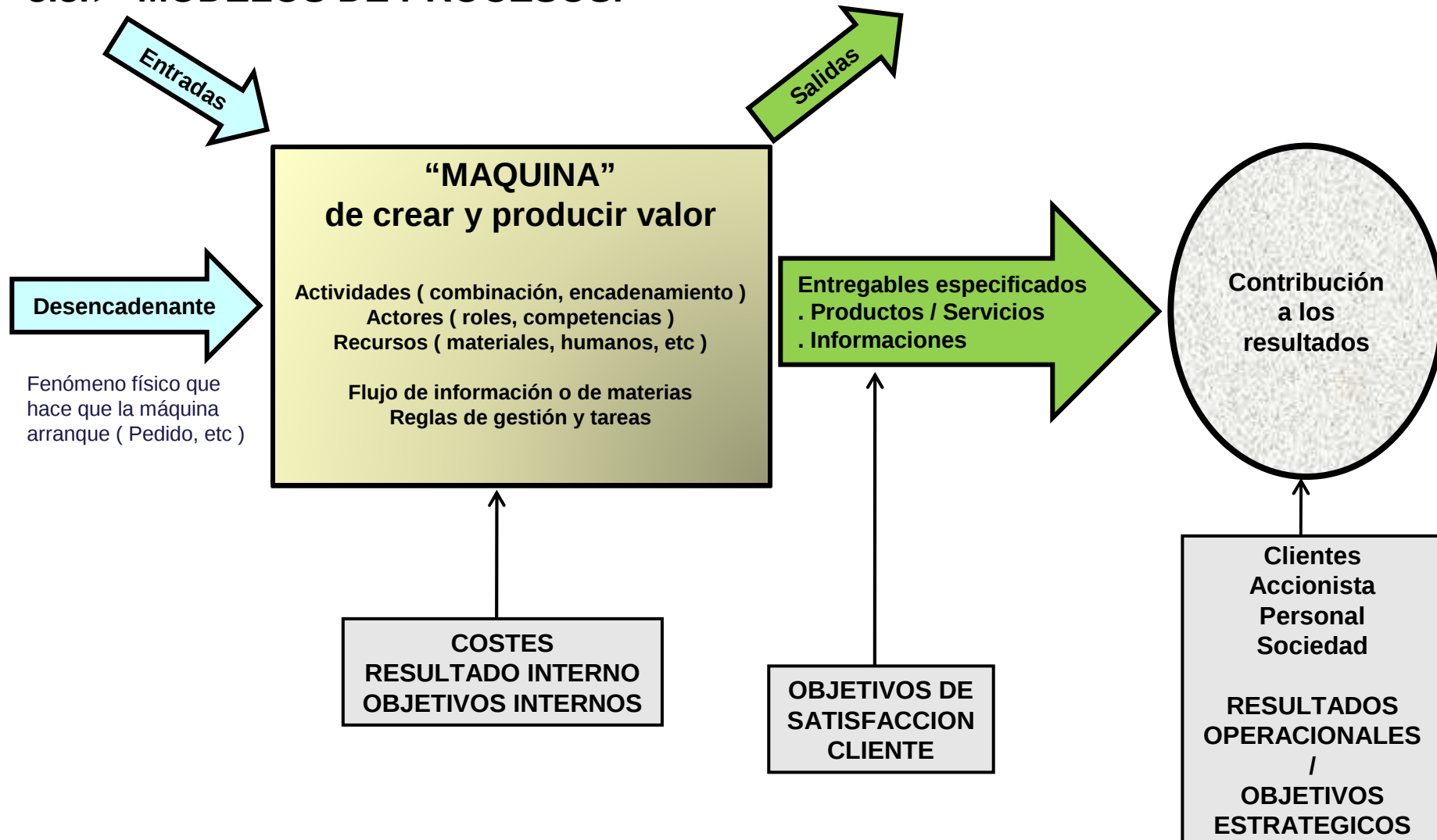
Proceso

Se define por una sucesión de actividades entre dos límites.



3.- EL ENFOQUE A LOS PROCESOS.

3.3.► MODELOS DE PROCESOS.



3.- EL ENFOQUE A LOS PROCESOS.

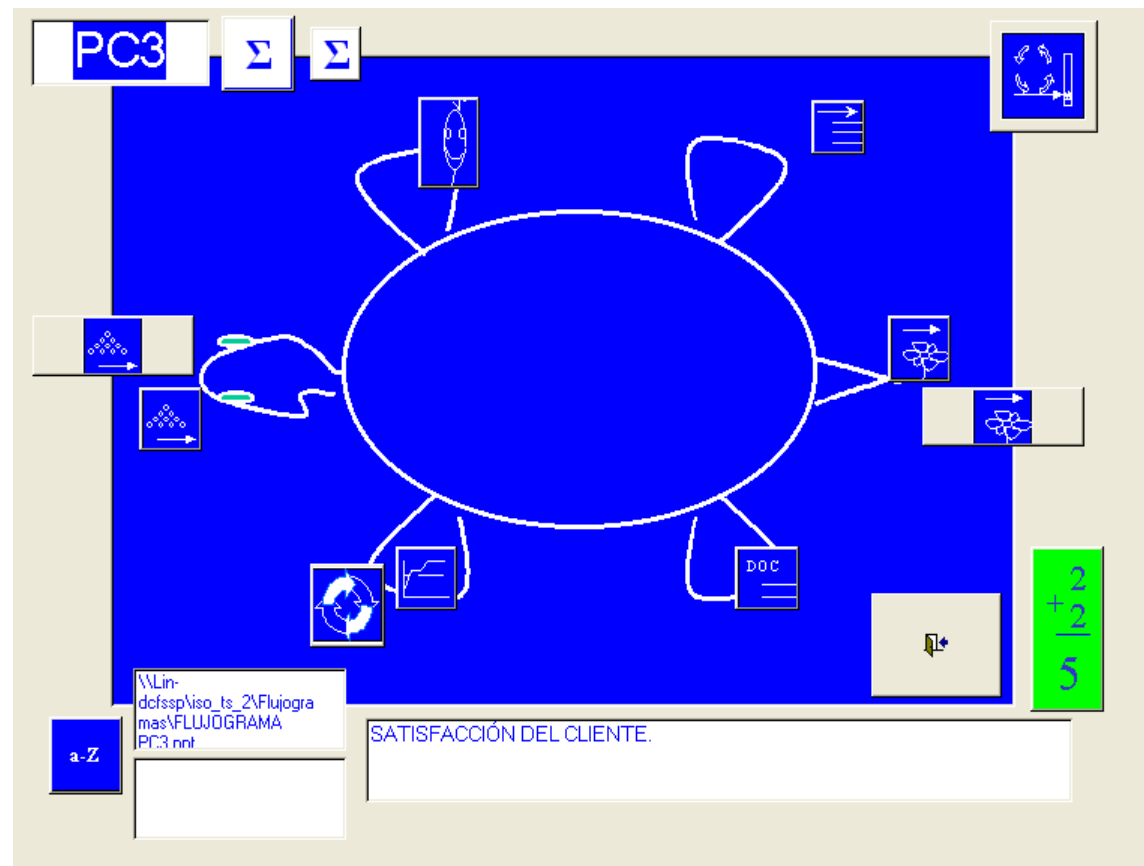
- . Partiendo del modelo anteriormente descrito elegimos un método sencillo y entendible para todo el mundo donde representar nuestros procesos.**
- . Este método lo buscamos en la naturaleza, en concreto, en el reino animal:**

“ LA TORTUGA “



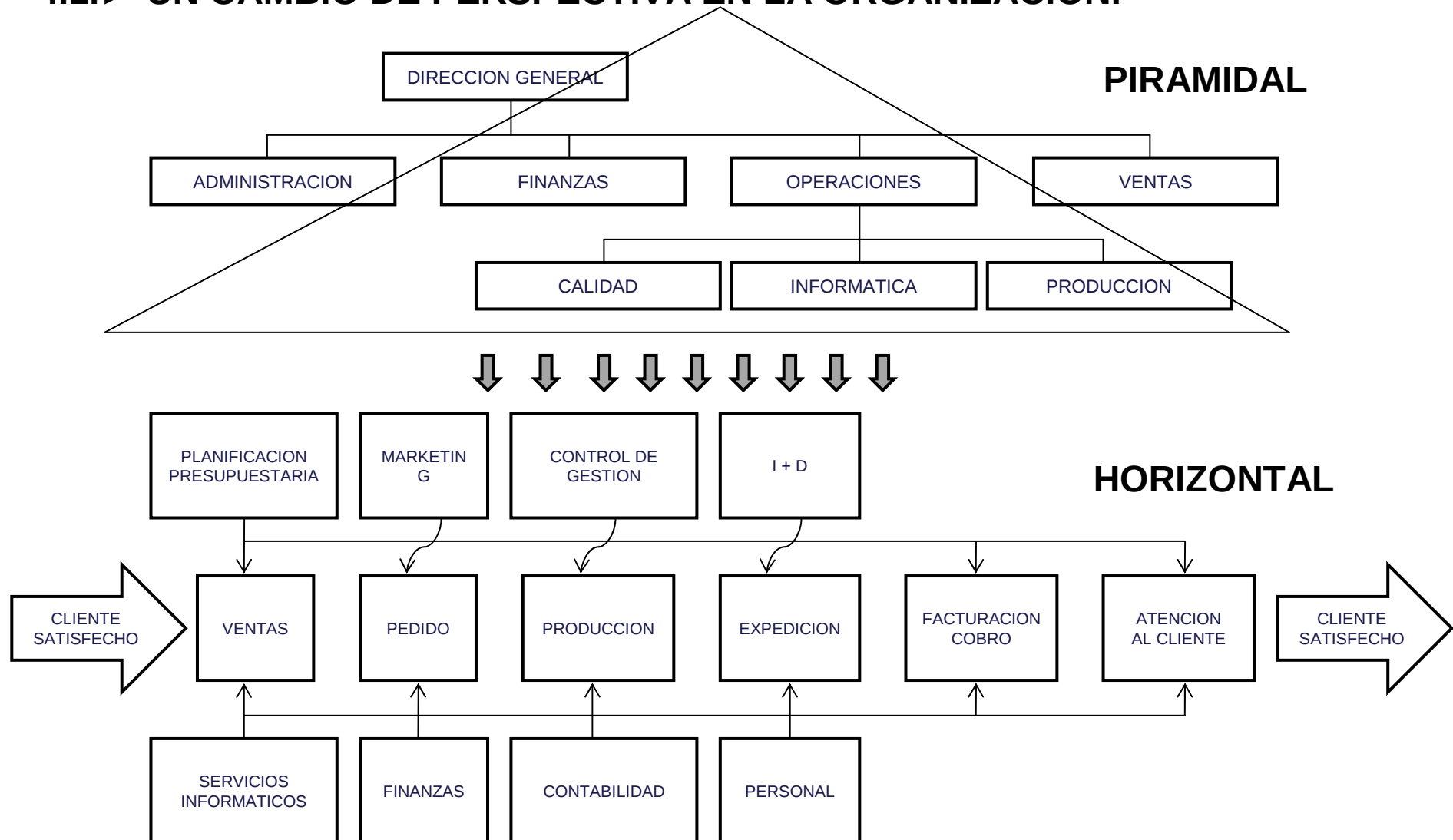
3.- EL ENFOQUE A LOS PROCESOS

. En concreto “La tortuga de Crosby”



4.- TIPOS DE PROCESO.

4.1.► UN CAMBIO DE PERSPECTIVA EN LA ORGANIZACIÓN.



4.- TIPOS DE PROCESO.

4.2.► CLASIFICACION DE LOS PROCESOS.

- **PROCESOS ESTRATEGICOS O DE PILOTAJE.**

Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la Sociedad, del mercado y de los accionistas.

- **PROCESOS CLIENTE, CLAVE U OPERACIONALES.**

Son los procesos que tienen contacto directo con el Cliente, de hecho son los procesos a partir de los cuales el Cliente percibirá y valorará nuestra calidad.

- **PROCESOS SOPORTE.**

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria, materia prima, etc.



5.- GESTION POR PROCESOS.

5.1.► Gestionar por procesos es:

1.- Focalizar la empresa en sus objetivos estratégicos y sobre todo en lo que crea valor para el cliente, los accionistas y el personal.

- *Identificación de los procesos clave.*

2.- Obtener el nivel de resultados requeridos: valor al menor coste.

- *Reconcepción de los procesos poco eficientes o demasiado caros.*

3.- Asegurarse de manera permanente de que los recursos son empleados de manera óptima en los procesos creando valor.

- *Gestión de los procesos.*



5.- GESTION POR PROCESOS.

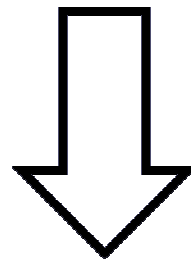
5.2.► Las 4 etapas de puesta en marcha de la Gestión por procesos son:

5.2.1.► Identificación de los procesos y desarrollo de los mismos.

5.2.2.► Cartografía de los procesos.

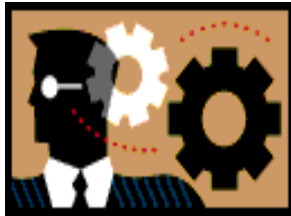
5.2.3.► Puesta bajo control de dichos procesos.

5.2.4.► Mejora de los procesos y retroalimentación al sistema.



5.- GESTION POR PROCESOS.

5.2.1.► Identificación de los procesos y desarrollo de los mismos.



. Para la identificación de los procesos y su tipología se definió un grupo de trabajo multidisciplinar a nivel de responsables y directores de área.



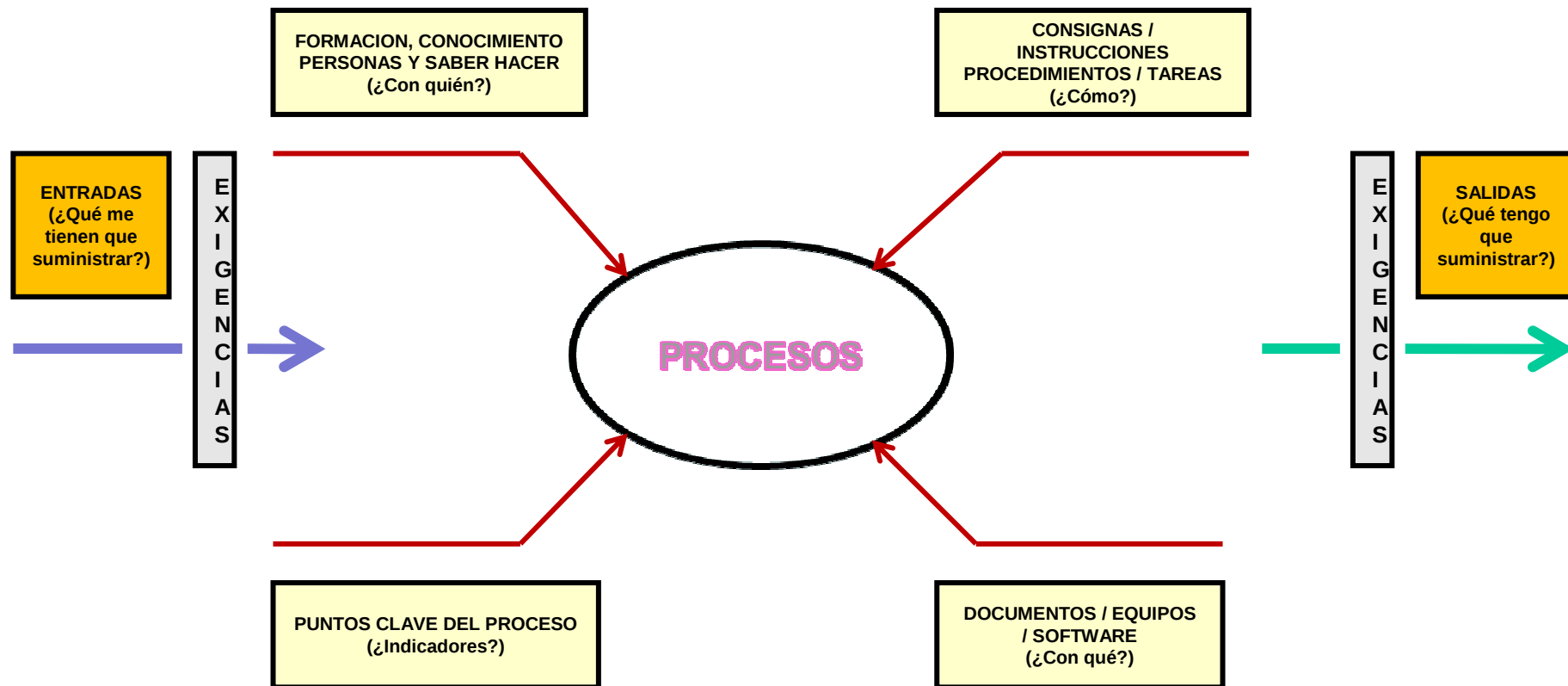
. Este grupo de trabajo fue pilotado por el Director de Calidad y por personal externo (Human Management Systems) por los que fuimos formados con anterioridad.



. De este grupo de trabajo salió como resultado el listado de procesos con el que posteriormente se trabajó.

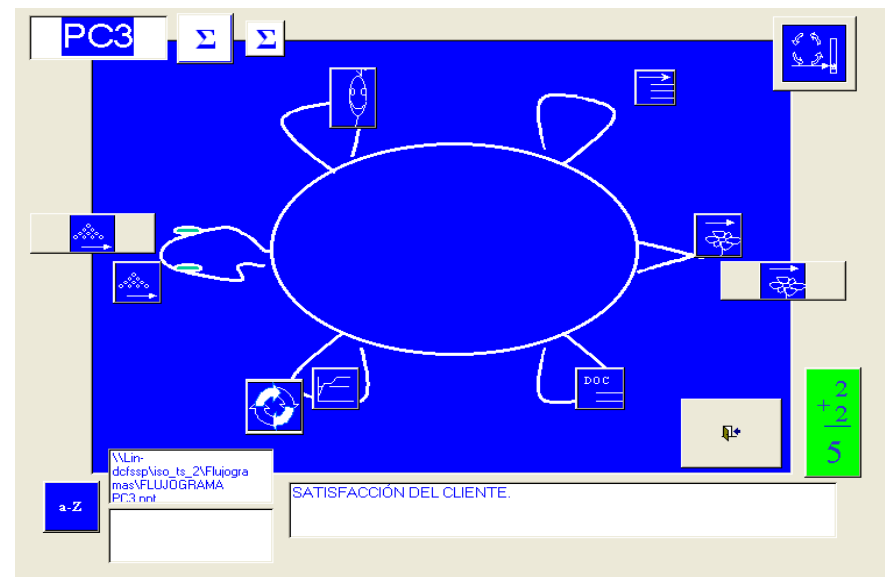
5.- GESTION POR PROCESOS.

- Una vez definidos los procesos, su tipología y su propietario (persona responsable de la coordinación y gestión del proceso), se desarrollo cada uno de ellos utilizando la metodología de la tortuga de Crosby.



5.- GESTION POR PROCESOS.

- Para cada proceso fueron definidos:
 - Las **entradas y salidas** , (relacionando cada proceso del sistema).
 - Las **personas** que participan en el mismo.
 - Las **tareas e instrucciones**.
 - Los **documentos, software y registros** a utilizar.
 - Los **indicadores de eficacia** (gestión del proceso) y **eficiencia** (autogestión del proceso) de los mismos.



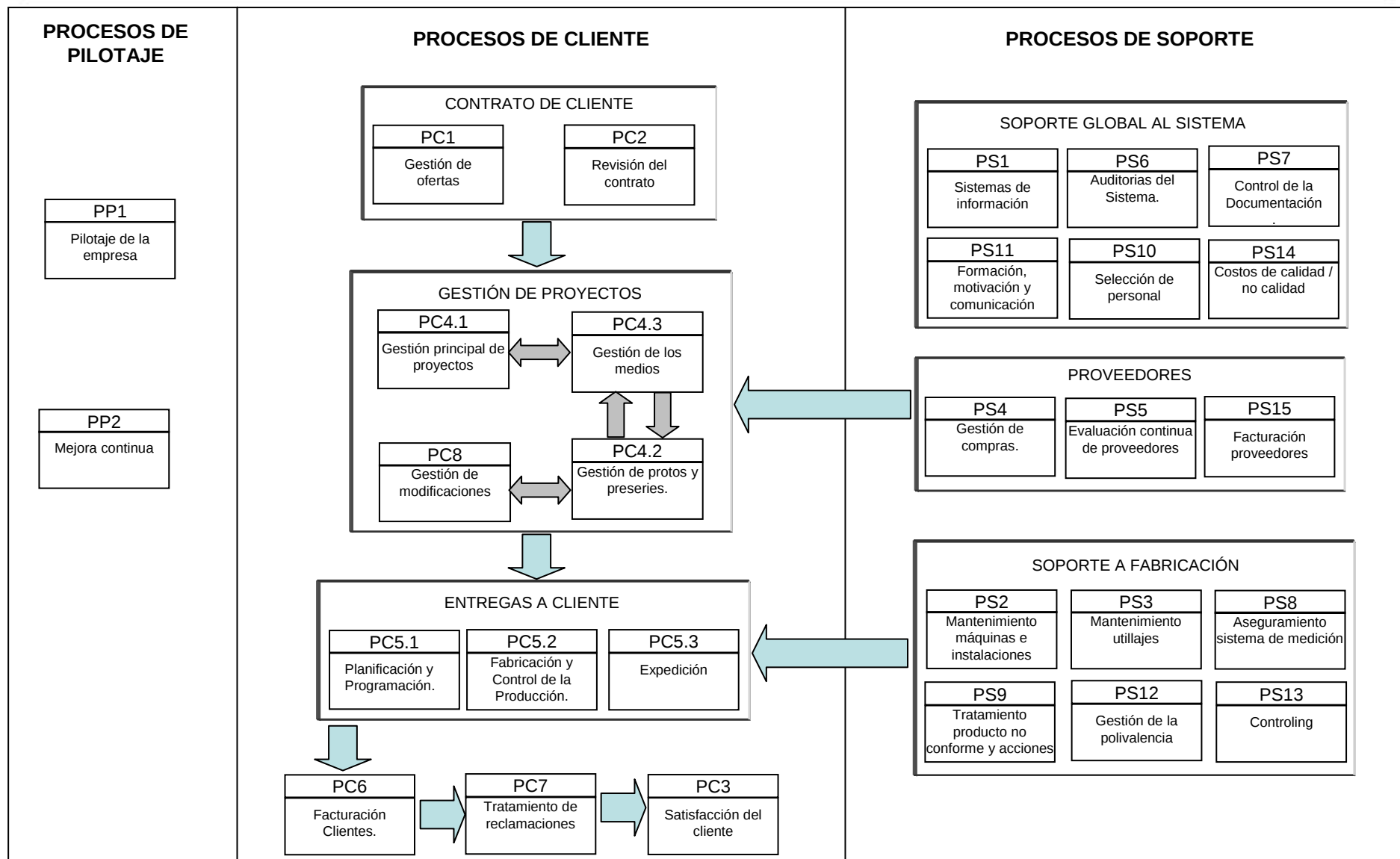


5.- GESTION POR PROCESOS.

5.2.2. ► Cartografía de los procesos.

- Una vez identificados y desarrollados todos los procesos se realizó el mapa de nuestros procesos, donde se reflejan las interacciones entre ellos.

MAPA DE PROCESOS GESTAMP LINARES





5.- GESTION POR PROCESOS.

5.2.3.► Puesta bajo control de los procesos.

-Con toda la información anteriormente citada finalizada, son lanzados cada uno de los procesos operativamente.

-Para la monitorización de cada uno de los procesos periódicamente se tienen reuniones de análisis de los siguientes puntos:

- Problemas de interacción y relación con otros procesos del sistema (Memorias de proceso anualmente cada propietario con Gerencia).
- Pilotaje de indicadores de eficacia de cada proceso (trimestralmente en reuniones del Comité de dirección).
- Pilotaje de indicadores de eficiencia de cada proceso (Memorias de proceso anualmente en reuniones del Comité de dirección).

5.- GESTION POR PROCESOS.

5.2.3. ► Puesta bajo control de los procesos.

			REUNION TRIMESTRAL COMITÉ DE DIRECCIÓN							MES: JUNIO, JULIO Y AGOSTO FECHA: 17/09/2010			
Nº	INDICADOR	PROCES	PROPIET.	RESP. PRESENT.	OBJETIVO	RESULTADO		COMENTARIO / CAUSAS	ACCIONES DERIVADAS.	RESPONS.	PLAZO	CIERRE	EFICA.
23	15.- % de horas indirectas.	PC 5.2	B. Muñoz	B. Muñoz	6,5 % máx.Acumulado	6,14							
24	16.- Perdida de horas por degradados.	PC 5.2	B. Muñoz	B. Muñoz	1 % máx.acumulado	1,05							
25	Nivel de entregas Grupo Iveco Global.	PC 5.3	D. Aranda	D. Aranda	80 %	80,040%							
26	Incompletos RENAULT AUTOMOVIL.	PC 5.3	D. Aranda	D. Aranda	0	>0		Los contenedores vienen ya incompletos desde producción por problemas varios. 27 en el año.	Acciones particulares para cada problema puntual.	B. Muñoz	Enero	Enero	B
27	Tasa de respuesta de acciones correctoras en plazo Cliente PSA.	PC7	F. Cortés	F. Cortés	100 %	100%							
28	Tasa de respuesta de acciones correctoras en plazo Cliente RENAULT AUTOMOVIL.	PC7	F. Cortés	F. Cortés	100 %	100%							
29	Nº de incidentes Cliente PSA.	PS9	F. Cortés	F. Cortés	25 acumulado anual	18 (16)		Villaverde:10, Aulnay:2, Mulhouse:1 Vigo:1, Vesoul:1, Rennes:3 (1 de estos incidentes asignado Tol.)	Acciones correctoras tomadas y cerradas por los Clientes en el programa Amadeus.	F. Cortés	Agosto	Agosto	B
30	Nº incidentes Client. RENAULT AUTO.	PS9	F. Cortés	F. Cortés	2	1							
31	PPM's técnicos Client. RENAULT AUTO.	PS9	F. Cortés	F. Cortés	15	4							
32	Nº incidentes Cliente GRUPO IVECO.	PS9	F. Cortés	F. Cortés	140	27 (92)							
33	PPM's rechazo Cliente GRUPO IVECO.	PS9	F. Cortés	F. Cortés	370	140							



5.- GESTION POR PROCESOS.

5.2.4.► Mejora de los procesos y retroalimentación.

- Para la mejora de cada proceso y retroalimentación de información al sistema , se ha diseñado una forma de análisis llamada “MEMORIA DEL PROCESO” que se realiza anualmente para cada uno y que es realizada y analizada por cada uno de los propietarios con Gerencia.



5.- GESTION POR PROCESOS.

	Informe Memoria de Proceso Tipo: Definitiva Año: 2.009	Código proceso: Propietario:
NOMBRE DEL PROCESO: -----		
1. BALANCE DE (15 minutos para la reflexión del año en curso)		
1.1. Evolución de indicadores y grado de cumplimiento de objetivos		
1.2. Ciclo de mejora		
1.2.1. Acciones de mejora: nº de nuevas acciones, situación de las mismas, cumplimiento de plazos...		
1.2.2. Acciones de mejora tipo Proyecto: situación, cumplimiento de plazos...		
1.3. Coordinación con los procesos relacionados: procesos que son cliente y procesos que son proveedor.		
1.4. Descripción y organización de los recursos asociados al proceso		
1.5. Posición del proceso frente a otros procesos/prácticas tanto internos como externos (clientes, competencia...)		
REALIZADO: FECHA:		

5.- GESTION POR PROCESOS.

	Informe Memoria de Proceso Tipo: Definitiva Año: 2.009	Código proceso: Propietario:
NOMBRE DEL PROCESO: -----		
2. CONCLUSIONES PARA (15 minutos adicionales para comprometernos a trabajar mejor el año entrante)		
2.1. Nuevas acciones de mejora y propuesta de proyectos de mejora		
2.2. Indicadores de gestión del proceso (modificaciones en los indicadores existentes, nuevos indicadores propuestos, eliminación de indicadores no útiles)		
2.2. Evaluación de nuevas necesidades asociadas al proceso		
2.2.1. Sistemas informáticos: hardware, software		
2.2.2. Personal (nuevas incorporaciones)		
2.2.3. Formación (necesidades puntuales)		
2.4. Otras consideraciones		
REALIZADO: FECHA:		



5.- GESTION POR PROCESOS.

5.2.4.► Mejora de los procesos y retroalimentación.

-En estas memorias se analizan los siguientes puntos:

1.- Balance de la situación actual.

1.1.- Evolución de indicadores y grado de cumplimiento de objetivos.

1.2.- Ciclo de mejora:

1.2.1.- Acciones de mejora: N° de nuevas acciones, situación de las mismas, cumplimiento de plazos, etc.

1.2.2.- Acciones de mejora tipo proyecto: Situación, cumplimiento de plazos, etc.

1.3.- Coordinación con los procesos relacionados: Procesos que son Cliente y procesos que son proveedor.

1.4.- Descripción y organización de los recursos asociados al proceso.

1.5.- Posición del proceso frente a otros procesos / prácticas tanto internas como externas (Cliente, competencia, etc).



5.- GESTION POR PROCESOS.

2.- Conclusiones para la mejora.

- Una vez realizado el análisis anteriormente descrito se realizan las conclusiones de cada punto para la retroalimentación de las acciones dentro del sistema de calidad.
- En el siguiente gráfico podemos ver a donde va dirigido cada punto de la memoria.

CONCLUSIONES PARA LA MEJORA	PUNTO SISTEMA GESTION
2.1.- Nuevas acciones de mejora y propuesta de proyectos de mejora.	. Plan Estratégico de la empresa. . Plan de acciones de los procesos.
2.2.- Indicadores de gestión del proceso (eficacia del proceso).	. Sistema de seguimiento de indicadores o cuadro de mando.
2.3.- Evaluación de nuevas necesidades asociadas al proceso:	-----
2.3.1.- Sistemas informáticos: Hardware, software.	. Plan de Inversiones
2.3.2.- Personal (Nuevas incorporaciones).	. Plan Estratégico
2.3.3.- Formación (Necesidades puntuales).	. Plan de formación
2.4.- Otras consideraciones (Indicadores de autogestión (Eficiencia del proceso), etc).	. Plan de acciones procesos, etc.



GRACIAS POR SU ATENCION.

GLOBAL TECHNOLOGY
www.gestamp.com

