



Cátedra Nissan – UPC

Innovación en la automoción

Transparencias Técnicas de Organización Industrial: Entorno

Rubén Rami Rivas

D-04/2008

Departamento de Organización de Empresas

Universidad Politécnica de Cataluña

Publica:

Universitat Politècnica de Catalunya
www.upc.edu



Edita:

Cátedra Nissan-UPC
www.nissanchair.com
admin@nissanchair.com

Técnicas de Organización en la Empresas

TOI



Departament
d'Organització
d'Empreses

Objetivo sesión

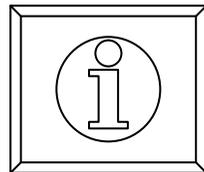
- Entender cual es la situación actual de las empresas de automoción
- Como las empresas se adaptan al entorno cambiante
- La necesidad de las Herramientas de Gestión, y el conocimiento de sus técnicas como impulsor del cambio
- El rol del Ingeniero en las empresas

TOI en las empresas

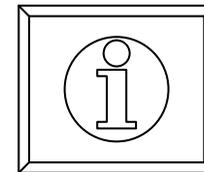
- Las Técnicas de Organización Industrial históricamente han sido empleadas en las empresas de automoción, principalmente como soporte de Técnicas de Calidad y análisis de Procesos, desarrolladas por los Americanos y implementadas de forma masiva por los Japoneses
- Pero en función de las nuevas necesidades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

Entorno Actual

- En el mercado global hacia el que nos movemos, el sector de la automoción 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.



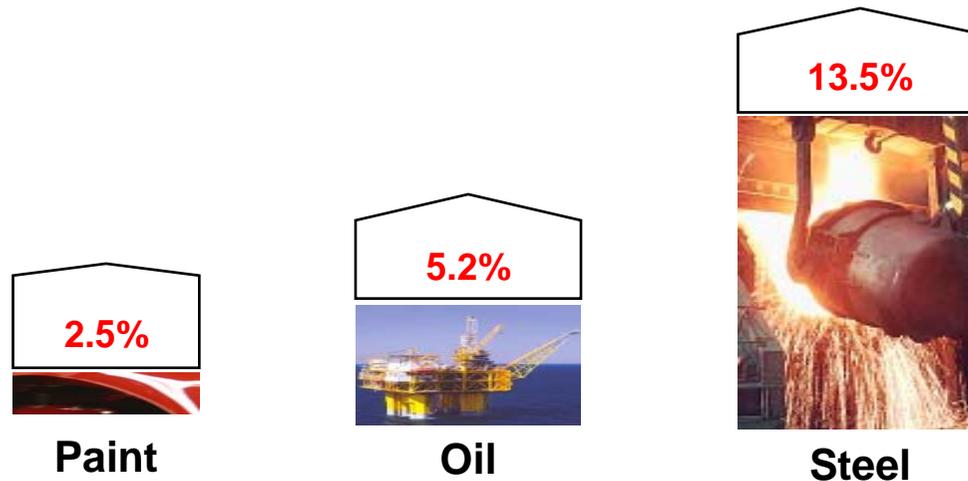
Flujo negocio



Proceso Industrial

Entorno Actual

- El continuo incremento de las materias primas



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

Entorno Actual

- Este movimiento está produciendo un cambio paulatino del ambiente, se está 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 - 2009

Oeste = - 1.4 millones unidades

Este + 1.6 millones unidades

Países de Bajo Coste

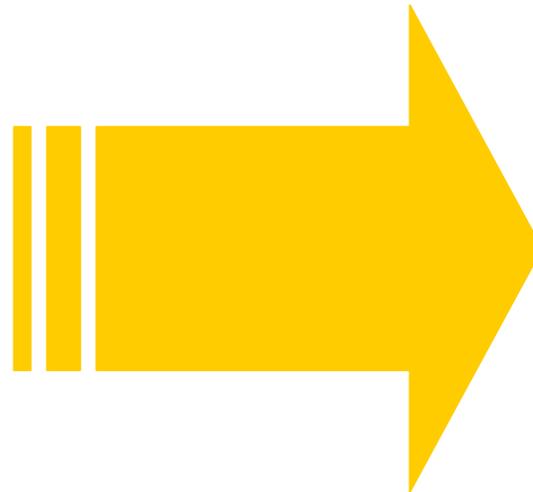
- Los países de bajo coste no se quedan en el este de Europa:

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.

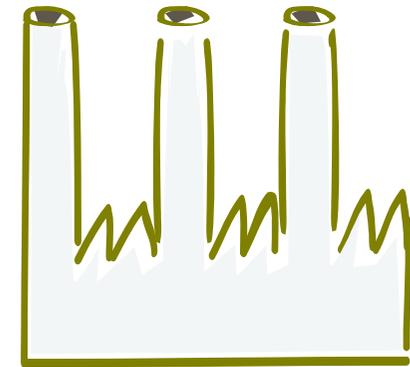
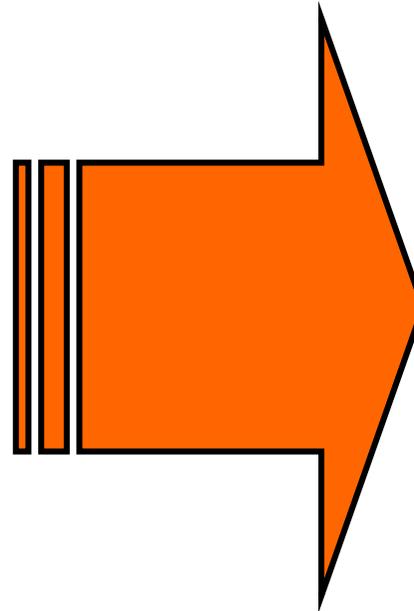
El Campo de Batalla: La Fábrica de Automóviles

■ Recursos

- Humanos
- Materiales

■ Organización:

- Plana
- Multifuncional
- Dinámica
- Asimétrica

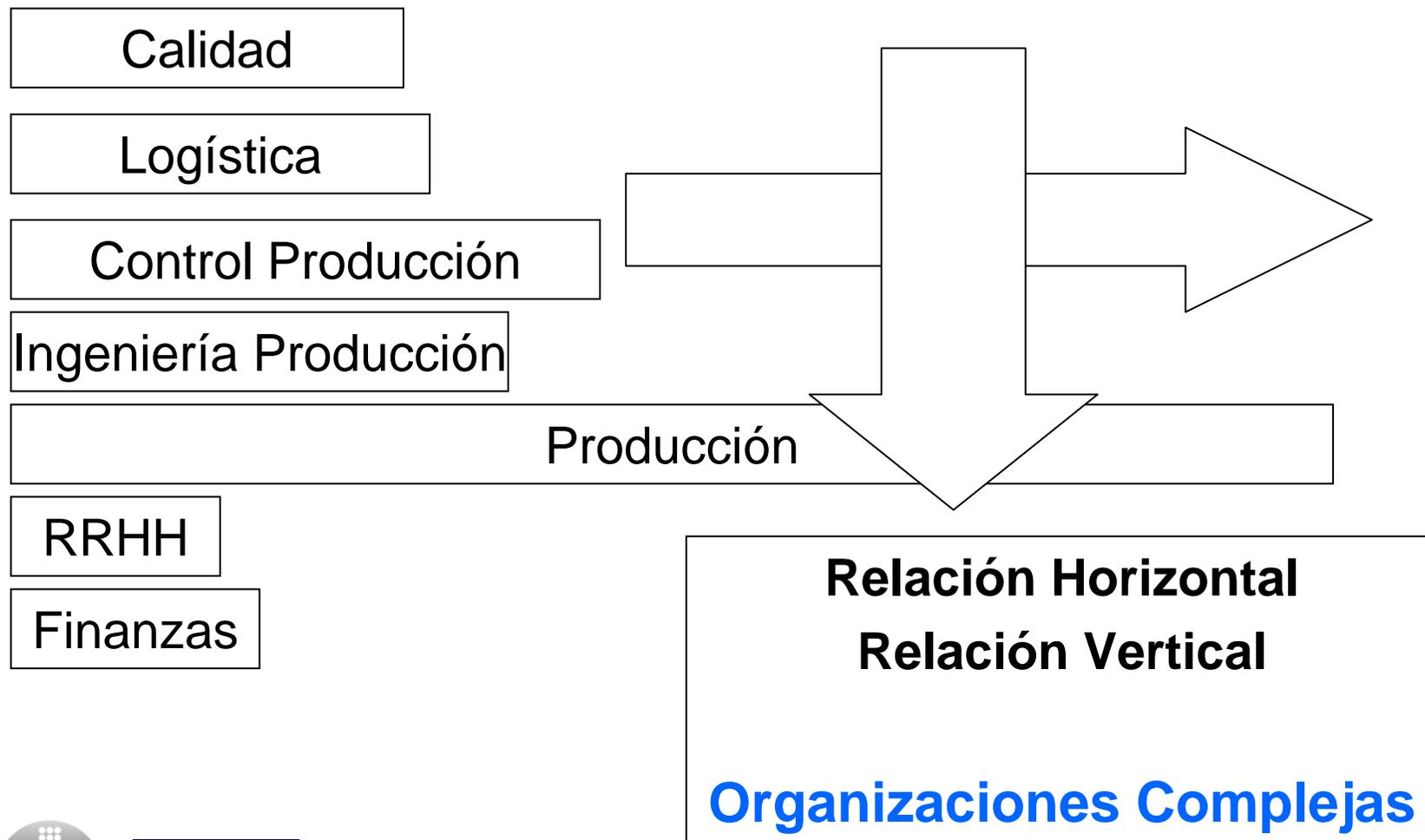


El "CORE"

del negocio

**FABRICAR
AUTOMOVILES**

Organización



Entorno de Negocio

■ Global

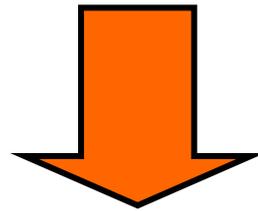
- Multinacional
 - *Alianzas*
- Multicultural
 - *Diversidad*
- Multiorganizativo
 - *Fabricantes*
 - *Proveedores*
 - *Clientes*
 - *Organismos oficiales*
 - *Universidades*

■ 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

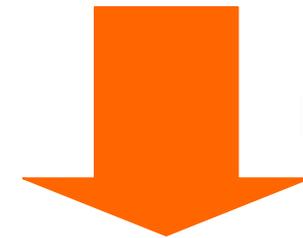
■ Movimiento Constante

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



■ Principio de Supervivencia

- ◆ Obligados a mejorar para sobrevivir



Desarrollo

**Herramienta de Gestión para
conseguir Objetivos Estratégicos**

Conclusión

- Ante los cada vez más profundos y veloces cambios que se están produciendo en el entorno de las organizaciones, éstas deben responder con unas adecuadas **herramientas de gestión** con el fin de mantener o incrementar sus ventajas competitivas.

10 mandamientos Herramientas de gestión

Apoyo a la innovación

- Se promueve la búsqueda de nuevas ideas.
- A las personas que arriesgan y fracasan se les anima para que lo intente de nuevo.
- La gente que intenta cambiar cosas es promocionada.
- Se fomenta y anima a las personas para potenciar su creatividad y mejorar el desempeño de sus funciones.

Importancia del aprendizaje

- Hay posibilidades para que la gente aprenda nuevas habilidades.
- El aprendizaje es altamente premiado y recompensado.
- A la gente se le anima a aprender tanto como pueda sobre todos los aspectos de la organización.
- Las personas desarrollan nuevas capacidades gracias al asesoramiento directo de jefes y compañeros.

El rol de los directivos

- Los líderes y directivos valoran el aprendizaje.
- Los directivos estimulan la innovación, incluso cuando ésta representa romper con las normas, teniendo como marco de referencia los objetivos de la empresa.
- La empresa estimula la libre comunicación entre los altos directivos y los empleados.
- Cualquiera puede hablar con quien quiera, sobre lo que quiera y cuando quiera.
- Las tareas diarias se pueden realizar sin la presencia de los directivos.

10 Mandamientos Herramientas de gestión

Flexibilidad organizativa

- Existen pocos niveles jerárquicos entre el trabajador de nivel inferior y el directivo.
- Se fomentan los equipos de trabajo.
- Se estimula la comunicación entre departamentos o áreas de trabajo.
- Se organizan reuniones de trabajo entre diferentes departamentos.

Relaciones con los clientes

- Los miembros de la organización intentan determinar qué es lo que quieren los clientes y cómo atender sus necesidades.
- La empresa establece canales ágiles de comunicación con los clientes para conocer sus necesidades y expectativas.
- Todos comprenden y conocen los estándares utilizados para juzgar la calidad del producto final o servicio.
- Todos conocen qué se debe hacer en la organización para lograr los estándares de calidad.

Flexibilidad estratégica

- La organización se anticipa a los cambios del entorno y se adapta en un tiempo adecuado a las nuevas necesidades.
- La organización explota de forma ágil los avances tecnológicos y busca maneras innovadoras para utilizar la tecnología existente.
- La organización puede adaptar rápidamente los productos y servicios ya existentes para satisfacer nuevas o diferentes necesidades de sus clientes.
- Se plantean estrategias flexibles y dinámicas para adaptarse a los cambios repentinos y aprovechar las oportunidades originadas por dichos cambios.

Trabajo en equipo

- La gente se ayuda de forma voluntaria, incluso aunque la tarea no forme parte de sus obligaciones.
- La organización promueve el trabajo en equipo.
- Los integrantes de los equipos comparten su conocimiento entre ellos y con los demás miembros .

10 Mandamientos Herramientas de gestión

Acceso a la información

- Gran cantidad de información sobre la situación de la empresa es compartida con todos los trabajadores.
- Los directivos y los expertos técnicos comparten libremente la información.
- La información es considerada como un valioso recurso de la organización.
- Los canales para dar a conocer la información son adecuados, accesibles y flexibles.

Formación

- Se promueven los programas de formación continua.
- La gente que recibe formación la aplica a su trabajo diario.
- Se proporcionan cursos de formación para las nuevas herramientas de trabajo (sistemas informáticos, maquinaria, equipo, etc.).
- Los cursos de formación están enfocados a resolver los problemas y actividades reales de la empresa.

Gestión del conocimiento

- Las políticas y procedimientos, así como las descripciones de puestos están documentados y son accesibles a todos los miembros de la organización.
- El nuevo conocimiento, cualquiera que sea su origen, es compartido y utilizado en beneficio del negocio.
- Existen mecanismos de soporte para almacenar información relacionada con los clientes y estos datos se utilizan en el futuro.
- Existen procesos para crear, almacenar, guardar y concentrar conocimiento en la organización.

Operativa Herramienta de Gestión

- Herramienta de Gestión es un proceso estructurado de Técnicas de Organización para alcanzar objetivos de la empresa



- **Generación de Proyectos**
Problemas
Oportunidades

INGENIEROS

- **Resolución de Proyectos**

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

Andrew Grove
Presidente, Intel Corporation

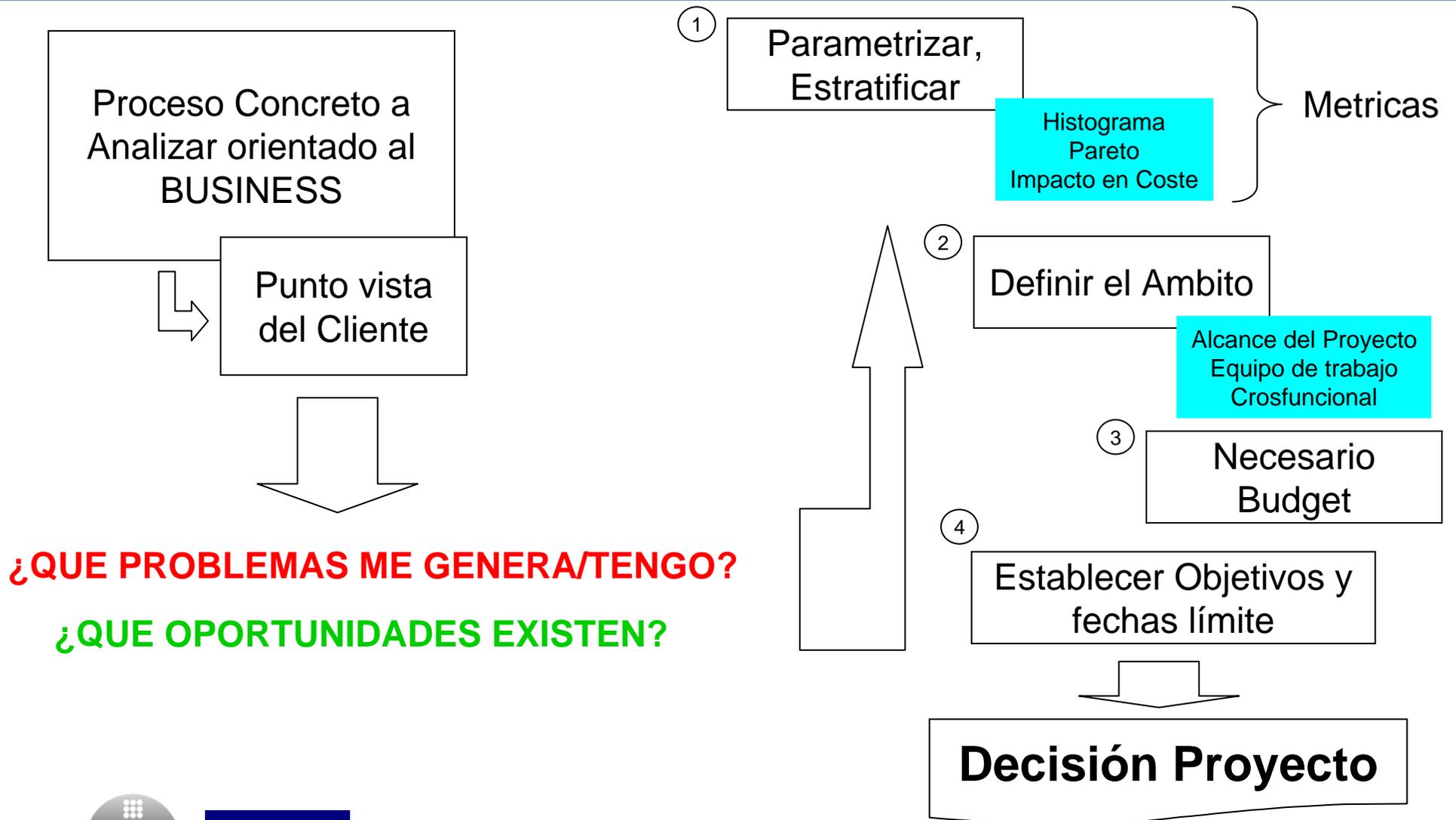


DOE

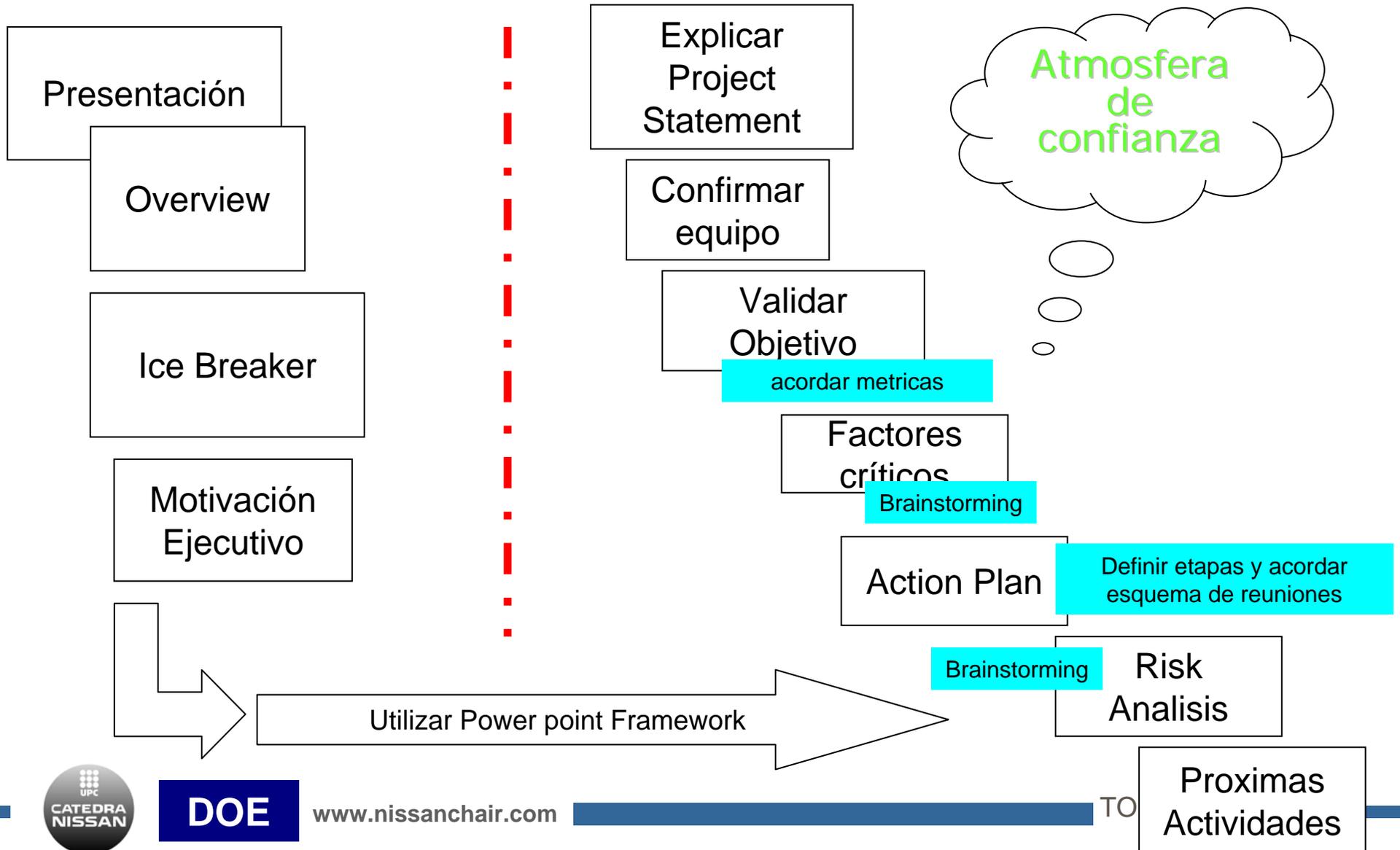
www.nissanchair.com

TOI -200

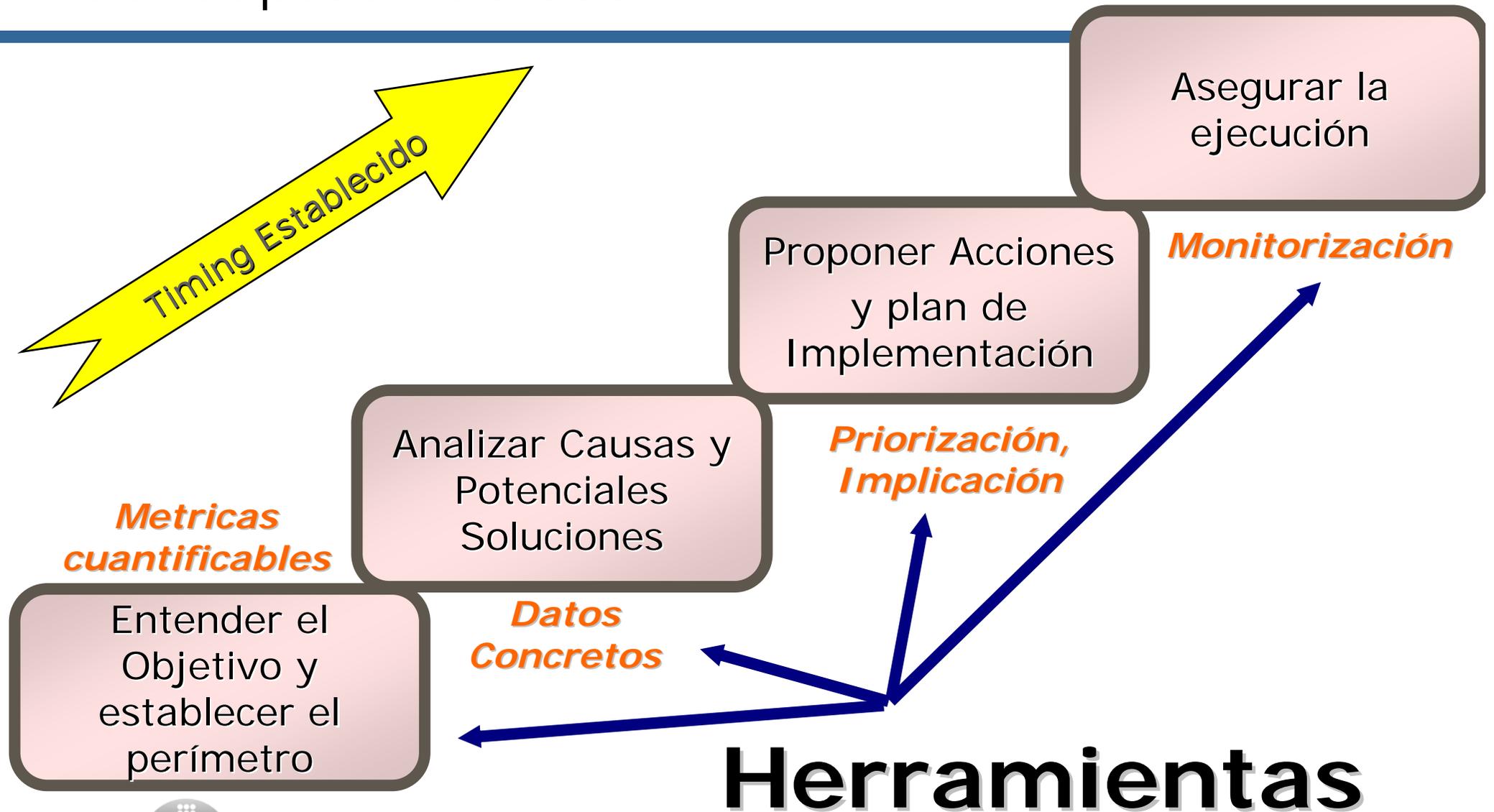
Estructura Herramienta Gestion



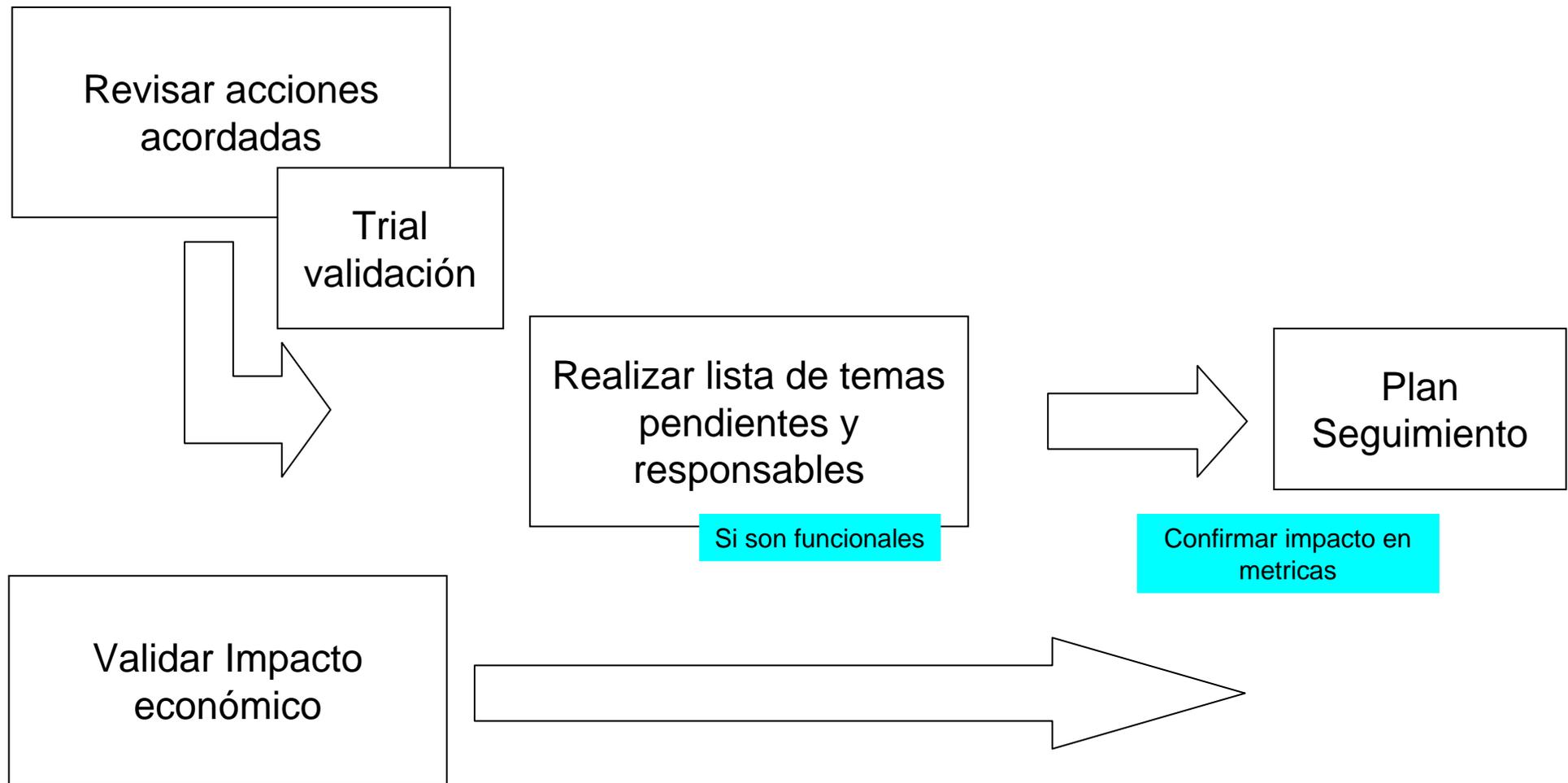
1ª reunion con el equipo



Conceptos Básicos



Cierre Proyecto



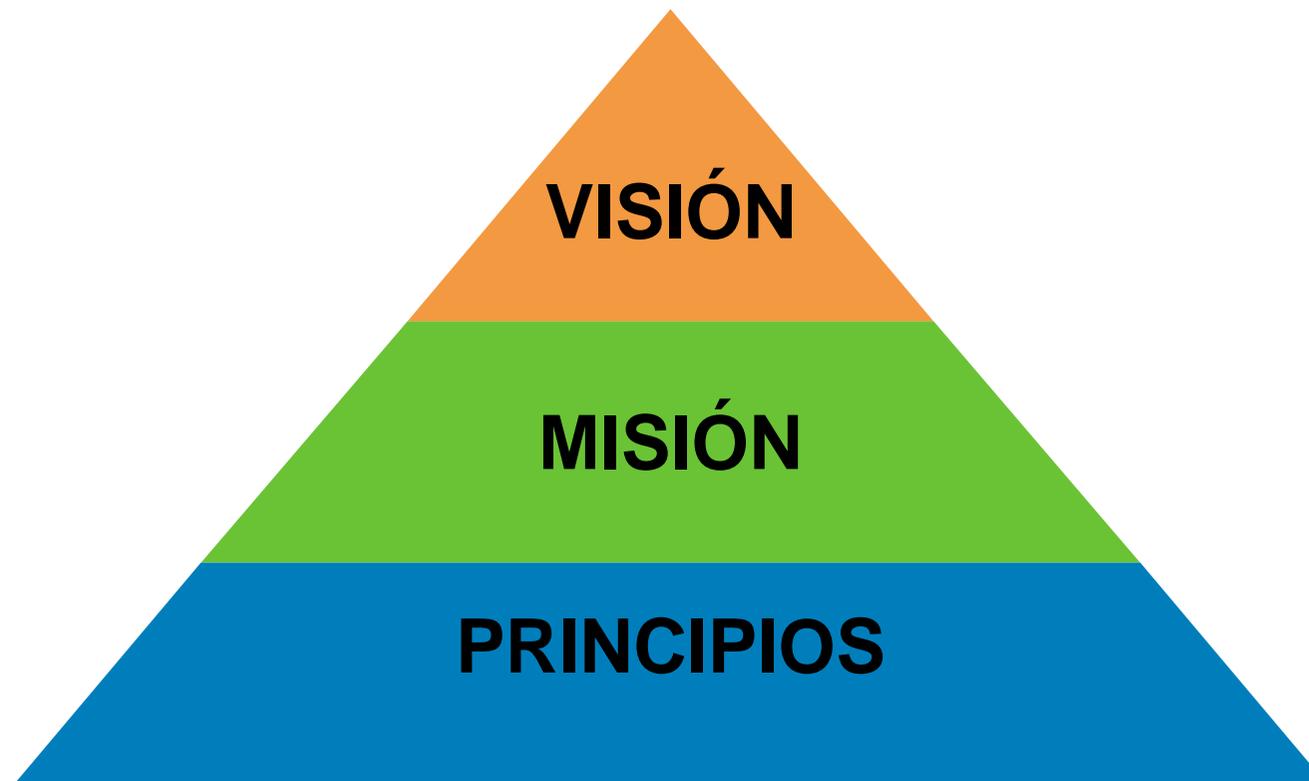
Que representa una Herramienta de Gestión

- ❑ **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

Expectativas de los Ingenieros

- Ser parte en un programa dirigido desde el cuadro directivo.
- Formar parte de un grupo seleccionado por el “Top management” en base a sus características personales para colaborar directamente en alcanzar objetivos estratégicos de la compañía.
- Conocer una serie de herramientas de gestión, liderar equipos crossfuncionales y desarrollar contactos humanos
- Posibilidad de conocer como trabajan otras funciones
- Acceso directo al “Top management”

Medidas para orientar la Organización



Vision & Mision

Visión:

“Enriching people’s lives”.



Misión:

“Nissan provides unique and innovative automotive products and services that deliver superior measurable values to all stakeholders in alliance with Renault”.

Principios de Pensamiento y Acción

- El centro de atención es el cliente

Estamos aquí por nuestros clientes.

Debemos esforzarnos por utilizar nuestro poder interno para nuestros clientes.

- La fuerza motriz es la creación de valor

Creamos valor que nos aporta la confianza de nuestros clientes.

Al crear valor, trabajamos por el éxito de la visión

- La medida del éxito son los beneficios

La generación de beneficios no es un objetivo en sí.

Los beneficios son un indicador de hasta qué punto hemos satisfecho las necesidades de nuestros clientes (el valor ofrecido debe superar las expectativas de los clientes).

ADN de la Empresa



DOE

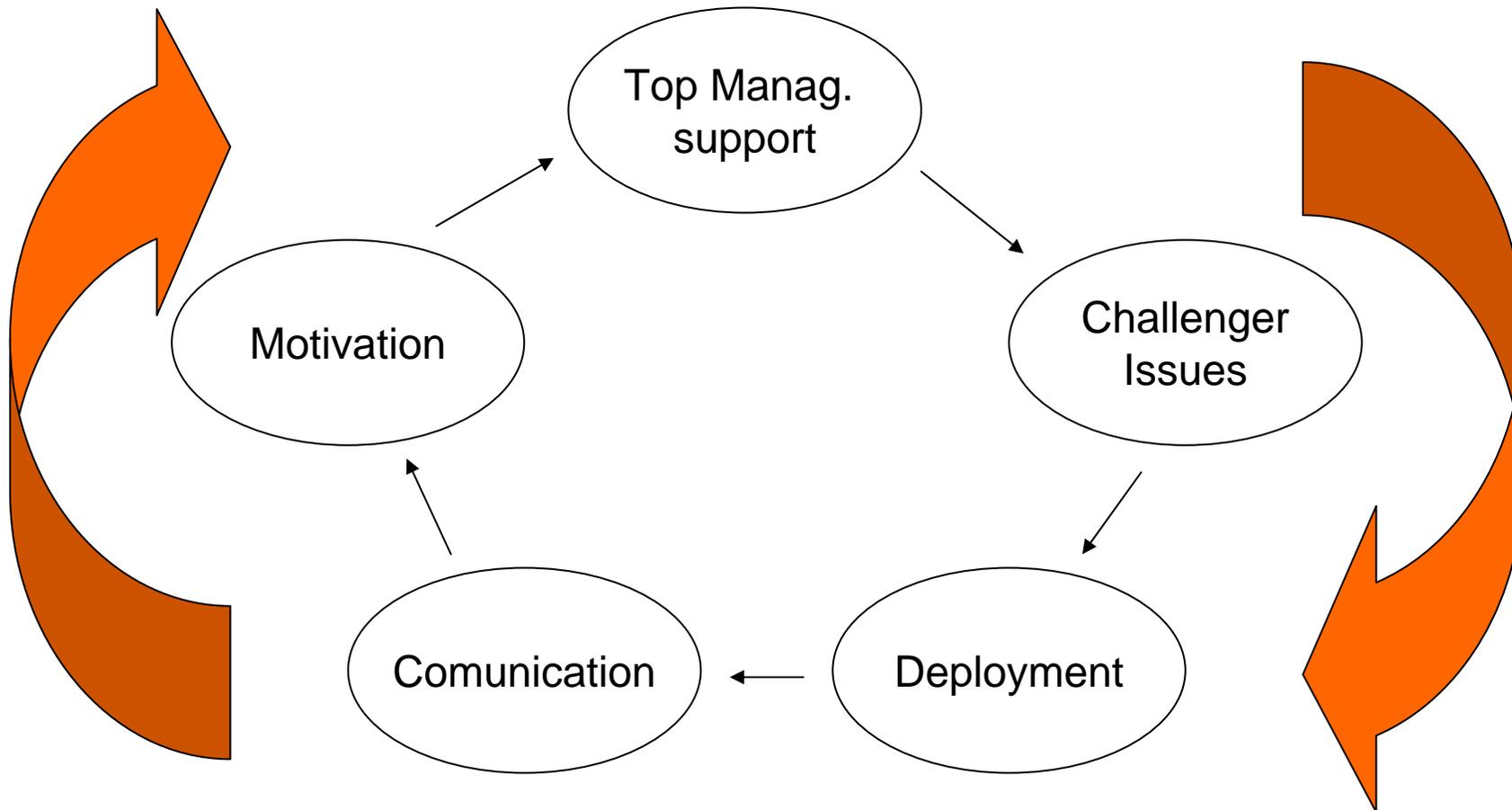
www.nissanchair.com

TOI -290

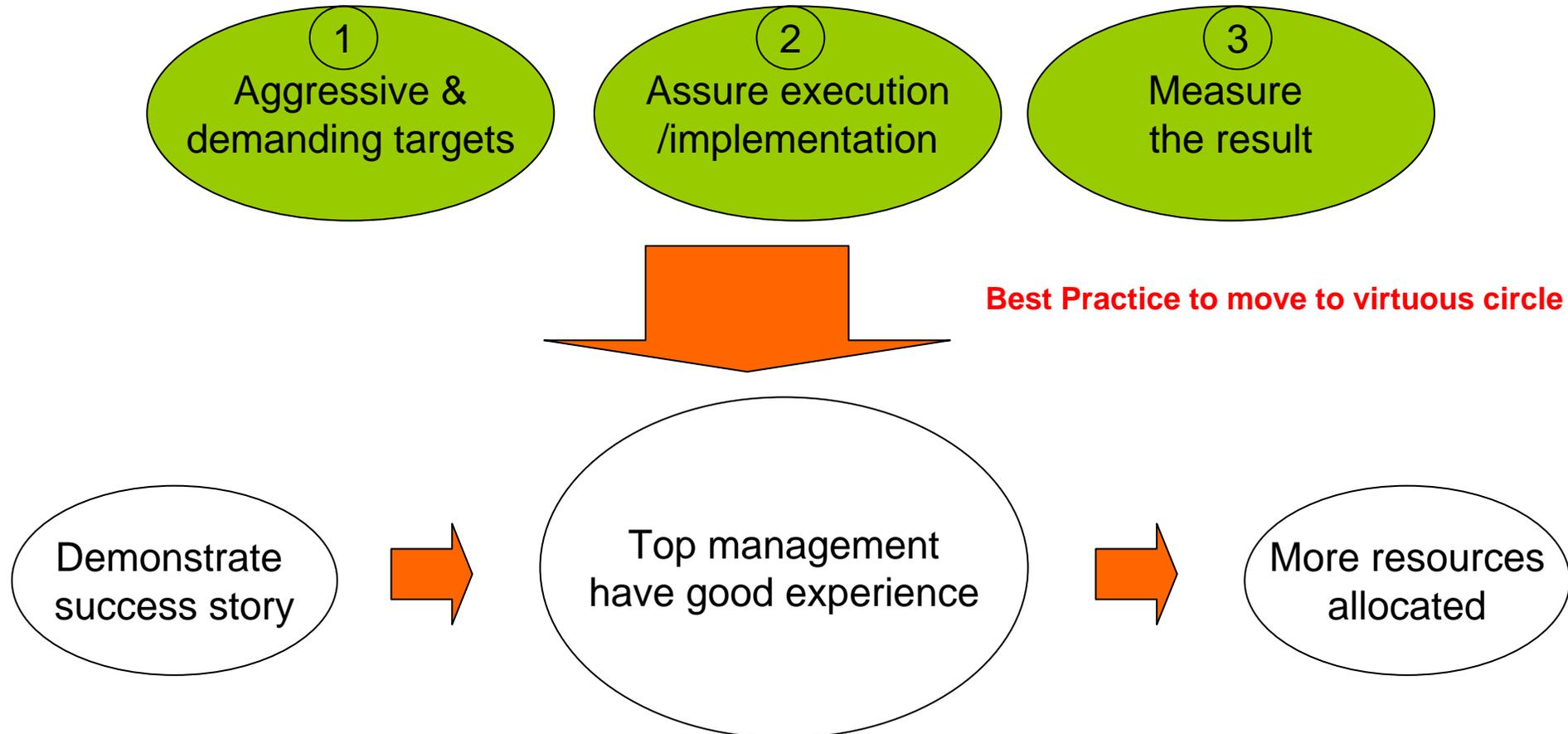
Como desarrollar esas competencias

- **Nivel Personal: En el trabajo del día a día (responsabilidad de cada Ingeniero)**
- **Nivel Colectivo: Desarrollando programas que promocionen 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 herramienta de gestión)**

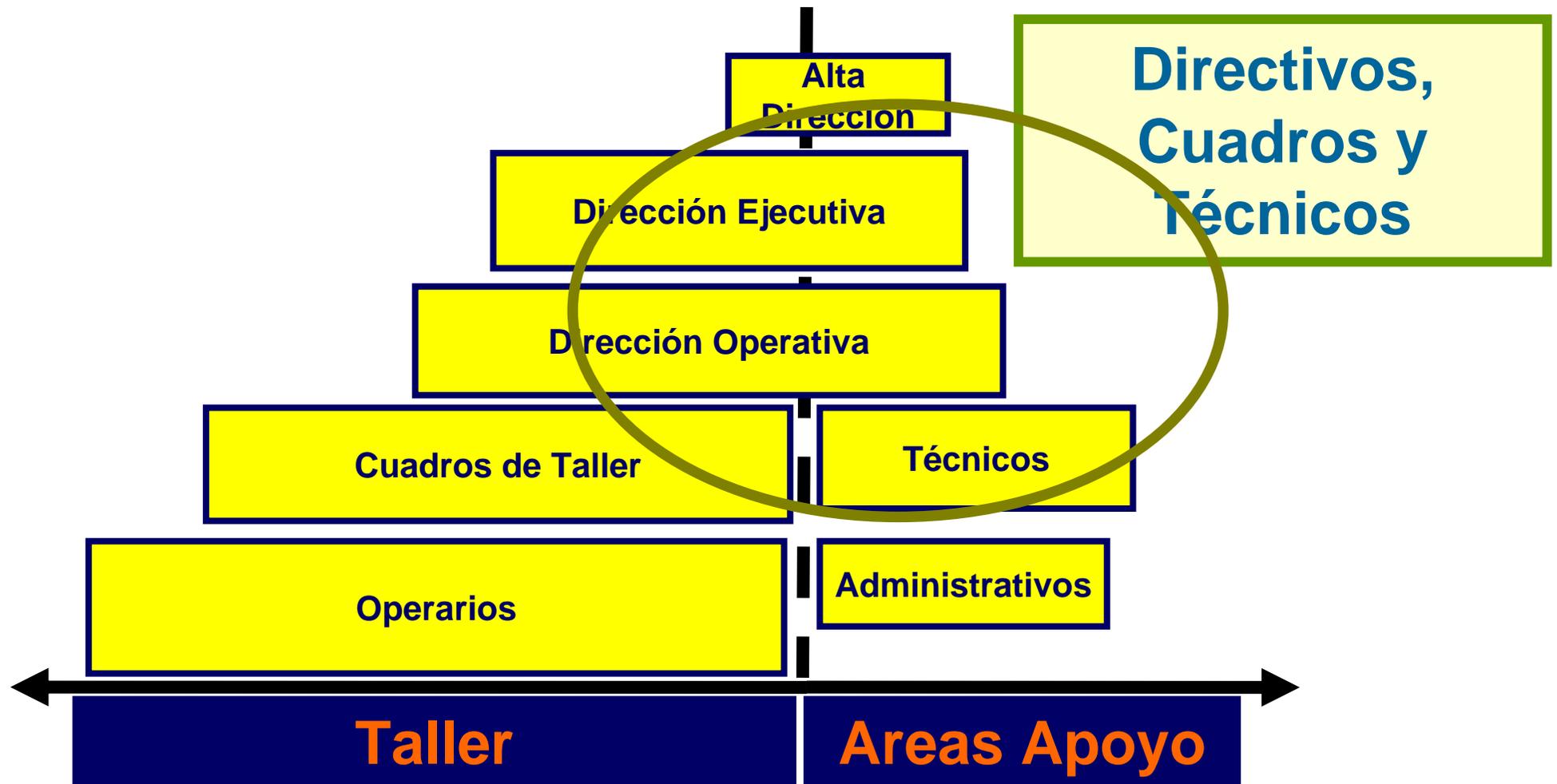
Virtuous Circle Management



GO to Virtuous Circle



Donde Trabajan Los Ingenieros



Los Perfiles requeridos

Especialista

- I+D
- Tecnologías e Instalaciones
- Laboratorios
- Sistemas de Información
- Sistemas de Gestión Especializados (Asesorías, Finanzas...)

Pocos

- Si no son fundamentales (*core*), son externalizables

Generalista

- Fabricación
- Proyectos y Mejoras:
 - ◆ Industrialización
 - ◆ Logística
 - ◆ Sistemas de Información
 - ◆ Sistemas de Gestión
- Equipos Multifuncionales, Multinacionales, Multiorganización
- Ambigüedad, Indefinición y Cambio

La Mayoría

Hardware, Software

El Hard

Buen entendimiento de los métodos y procesos de diseño y fabricación o construcción (Formación técnica-profesional).
A partir de un umbral de responsabilidad y relación con otras personas, **no basta** con la formación técnica y la capacidad de razonamiento.

El Soft

Es vital poder transmitir y vender ideas, conducirse y negociar en situaciones de **Tensión** y saber dirigir en escenarios de **Ambigüedad** e **Indefinición**.

Los Ingenieros Españoles

Puntos fuertes

- Conocimientos Técnicos:
 - ◆ Adquiridos
 - ◆ Capacidad Adquisición
- Competencias Personales:
 - ◆ Confianza
 - ◆ Autocontrol
 - ◆ Orientación al Logro
 - ◆ Automotivación

Puntos de refuerzo

- Competencias Sociales:
 - ◆ Empatía
 - ◆ Comunicación
 - ◆ Liderazgo
 - ◆ Negociación
 - ◆ Gestión de conflictos
- INGLÉS !!!

Movilidad (?)

Objetivo de la Asignatura

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

La Capacidad de Gestionar Personas y Equipos

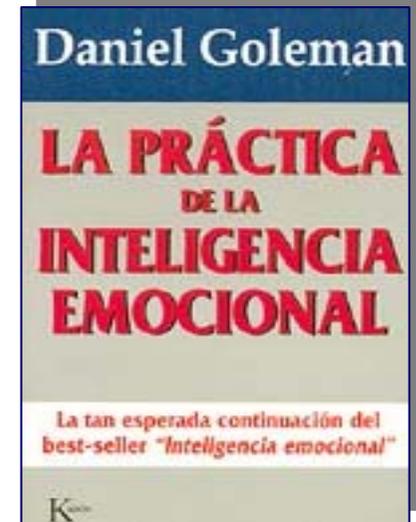
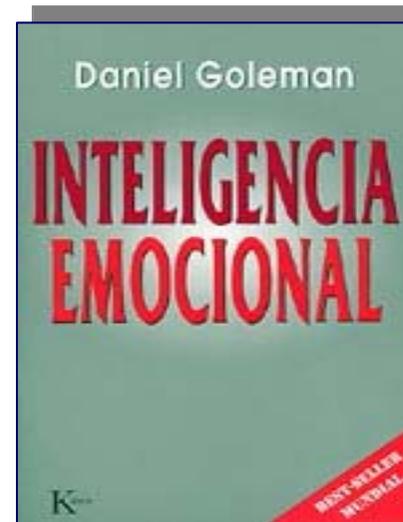
El Soft: La Inteligencia Emocional

Inteligencia Emocional (EI)

Cómo los directivos controlan sus emociones, ansiedades, motivaciones y energías para influir positivamente en el entorno

Daniel Goleman:

- *Inteligencia Emocional (1996)*
- *La Práctica de la Inteligencia Emocional (1998)*



La práctica de la IE

Articula la **IE** en 23 competencias (*el núcleo duro del perfil blando*), agrupadas 5 grandes dominios que cubren 2 esferas:

- La Competencia **Personal**
- La Competencia **Social**

Competencia Personal, Competencia Social

■ Competencia Personal

■ Autoconocimiento

■ Autorregulación

■ Motivación

■ Conciencia emocional

■ Autovaloración

■ Confianza en uno mismo

■ Autocontrol

■ Confiabilidad

■ Integridad

■ Adaptabilidad

■ Innovación

■ Logro

■ Compromiso

■ Iniciativa

■ Optimismo

Competencia Personal, Competencia Social

■ Competencia Social

■ Empatía

■ Habilidades Sociales

- **Comprensión de los demás**
- **Orientación hacia el servicio**
- **Aprovechamiento de la diversidad**
- **Conciencia política**

- **Influencia**
- **Comunicación**
- **Liderazgo**
- **Catalización del cambio**
- **Gestión de conflictos**
- **Colaboración y cooperación**
- **Habilidades de equipo**