

Implementación de Una Organización De Alto Rendimiento



PROCESO DE IMPLEMENTACION



ORGANIZACIONES DE ALTO RENDIMIENTO

Acercas de las Organizaciones de Alto Rendimiento

OAR es una metodología dirigida al desarrollo de sistemas de trabajo altamente efectivos, con un enfoque hacia la calidad, rentabilidad y sustentabilidad, dentro de un marco de desarrollo permanente del personal, seguridad, salud y protección al medio ambiente.

QUE CONTIENE:

Diseño de la
organización

Implantación de un estilo de
liderazgo participativo

Desarrollo de una fuerza de
trabajo efectiva

Nuestro sistema es eminentemente práctico, con modelos desarrollados y aplicados con éxito en diferentes empresas. Obviamos los esquemas de implementación complicados y de largo plazo. Le garantizamos resultados en un periodo de 6 meses a un año y consolidados en un término de 2 años.

Asociado con [Autocapacitacion Sistemas, S. C.](#) en el desarrollo de sistemas de calidad y en la elaboración de material didáctico para el autoaprendizaje tipo [eLearning](#).

Arquitectura Organizacional

Con enfoque sistémico, contempla todos los elementos que constituyen el comportamiento de la organización

Relaciones y patrones de interacción

- Flujos de comunicación
- Cultura organizacional
- Conductas de liderazgo



Elementos del trabajo

- Definición de los procesos y operaciones
- Flujogramas
- Procedimientos técnicos-admn.
- Requerimientos de conocimientos y habilidades

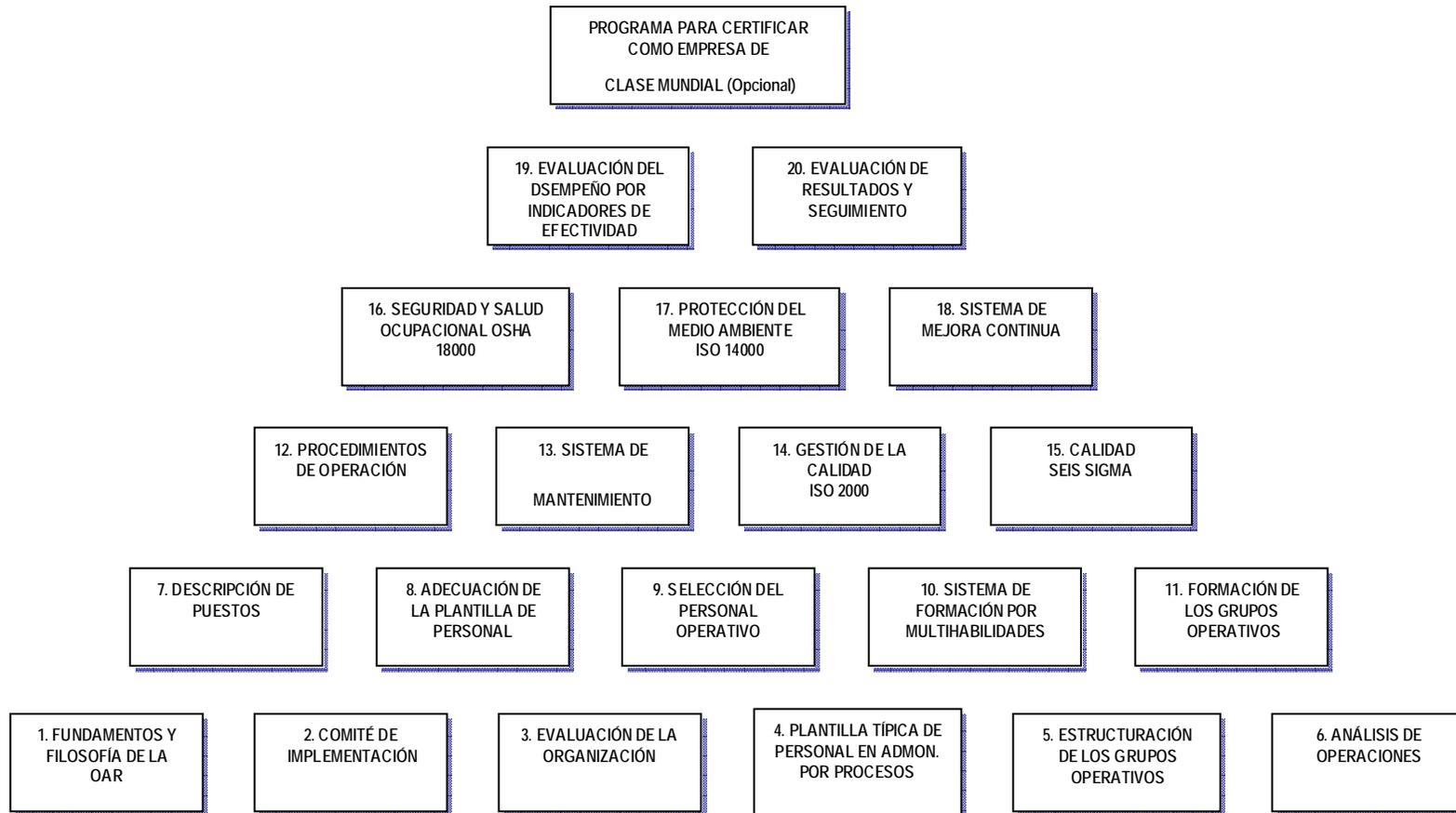
Estructura de la organización

- Organigrama formal
- Procesos de recursos humanos
- Procedimientos operativos
- Sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento
- Sistema de formación
- Sistema de compensaciones por multihabilidades

Características de las personas

- Conocimientos, habilidades y competencias
- Experiencia
- Percepciones y expectativas
- Necesidades y preferencias

Elementos de la Organización de Alto Rendimiento



1. Fundamentos y filosofía de la OAR

Marco de referencia



El equipo directivo establece las bases sobre la cual se sustentará la organización de alto rendimiento.

Esto contempla una filosofía de trabajo basado en los siguientes puntos:

- Facultamiento del personal en todos los niveles jerárquicos
- Desarrollo de la madurez personal
- Desarrollo en multihabilidades
- Delegación efectiva de tareas y funciones
- Confianza y permiso para fallar
- Toma de decisiones en los niveles de actuación
- Indicadores de efectividad para cada función
- Evaluación por resultados

2. Comité de Implementación

Promotores y auditores del sistema de Alto Rendimiento



Se integra un grupo de personas encargadas de evaluar periódicamente los avances en el proceso de implementación, haciendo las correcciones que sean necesarias.

Se selecciona personal calificado de los diferentes deptos. (Calidad, recursos humanos, técnico, operación, mantenimiento, administración, etc.) y se les da una formación detallada del sistema de Alto Rendimiento. Los temas a tratar son:

- Fundamentos de la OAR
- Etapas en el proceso de implementación
- Metodología de cada etapa
- Herramientas a utilizar
- Plan de formación por multihabilidades
- Sistema de calidad
- Sistema de seguridad y salud ocupacional
- Sistema de gestión del medio ambiente
- Sistemas de evaluación del desempeño
- Sistemas de remuneración
- El líder es el director de la empresa

3. Evaluación de la organización

Diagnostico preliminar

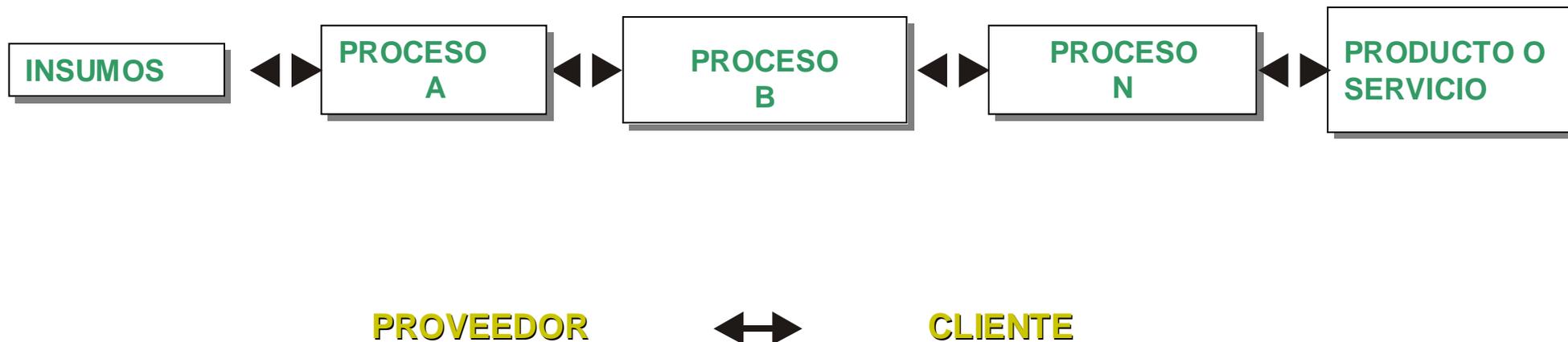


Es necesario tener un registro de la organización que nos permita conocer el estado actual de las estructuras, los estilos de dirección y la cultura que norma el actuar en todos los niveles:

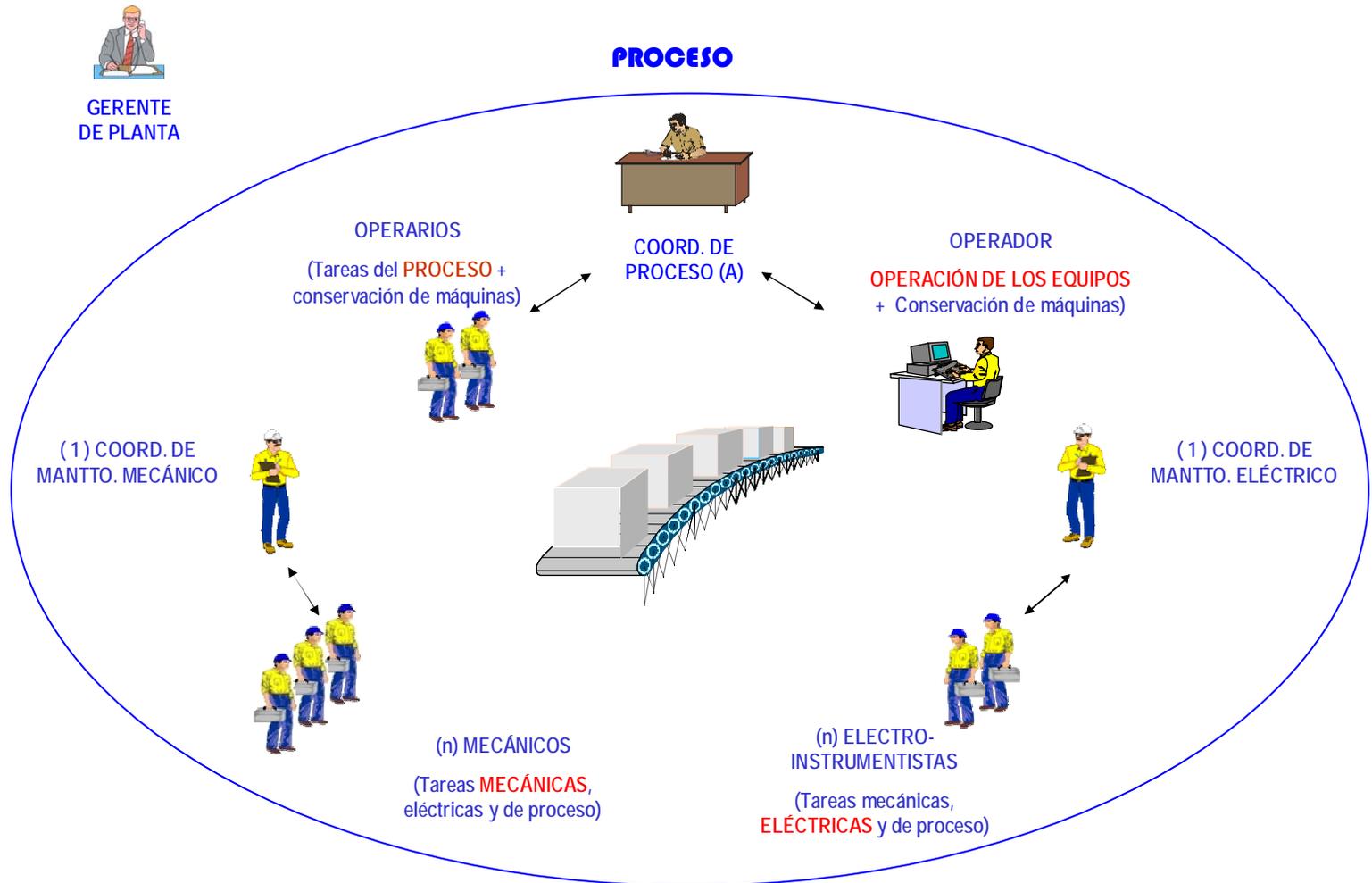
En reuniones con el personal de los diferentes niveles jerárquicos se detectan el estado que guardan los siguientes aspectos.

- Liderazgo
- Comunicación
- Grado de participación y de centralización de la toma de decisiones
- Niveles de formación
- Estado de la seguridad y la salud ocupacional
- Protección del medio ambiente
- Remuneración
- Satisfacción general y sentido de pertenencia
- Forma de evaluar el desempeño

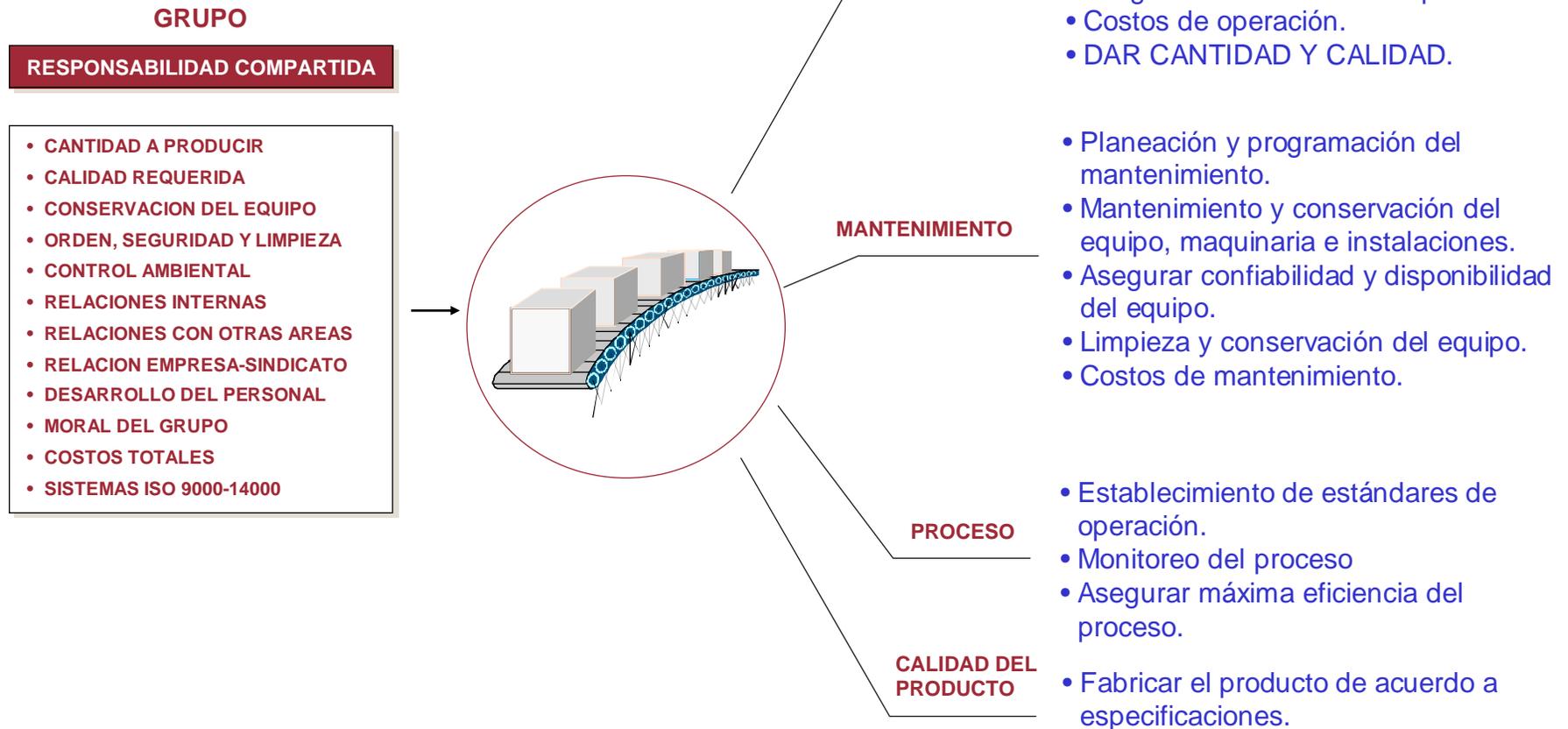
Grupos Operativos Autocontrolados



4. Plantilla típica por proceso



4.1 Responsabilidades Compartidas



Servicios y Relaciones

SERVICIOS DE APOYO

INGENIERIA

- Apoyo en trabajos de mantenimiento mayores y servicios.
- Ampliaciones, nuevas instalaciones y modificaciones.

REC. HUMANOS

- Movimientos de personal.
- Contrato colectivo.
- Remuneraciones.
- Normatividad en seguridad y salud ocupacional.
- Asesoría técnica en seguridad.
- Detección de necesidades de formación.
- Planes y programas.
- Implementación de cursos.
- Evaluación y control de cursos.

CONTROL DE CALIDAD

- Establecimiento de estándares de calidad.
- Monitoreo de calidad del producto
- Asegurar continuidad en los estándares de calidad.

ADMINISTRACION

- Suministros
- Costos

RELACION CON OTRAS AREAS

Entregar el producto al área siguiente (CLIENTE) en:

- CANTIDAD
- CALIDAD
- TIEMPO

Recibir del área anterior (PROVEDOR):

- CANTIDAD
- CALIDAD
- TIEMPO
- Atender reclamaciones del área posterior (CLIENTE)
- Colaborar en la elaboración de planes y programas comunes.
- Intercambiar experiencias.
- Rotar personal entre áreas.



4.2 Responsabilidades Individuales

PUESTO	RESPONSABILIDADES	COORDINA A:
Coord. de Proceso 	1.Planeación de Operaciones del Proceso 2.Dirigir la operaciones del proceso 3.Control estadístico del proceso 4.Control de los sistemas ISO y OSHA 5.Sistema de Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> ▪Coord. Mecánico ▪Coord. Eléctrico ▪Operadores de máquinas ▪Operarios de proceso
Coord. Mecánico 	1.Planeación del mantenimiento mecánico (M.M) 2.Coordinar los trabajos de M.M. 3.Control estadístico del M.M. 4.Aplicación de los sistemas ISO y OSHA	Mecánicos
Coord. Eléctrico 	1.Planeación del mantenimiento eléctrico (M.E.) 2.Coordinar los trabajos de M.E. 3.Control estadístico del M.E. 4.Aplicación de los sistemas ISO y OSHA.	Eléctricos-instrumentistas
Operador de Máquinas 	1.Operar las máquinas. 2.Cantidad y Calidad. 3.Dar servicio y mantenimiento básico a las máquinas. 4.Cumplir con las normas ISO y OSHA.	<ul style="list-style-type: none"> ▪Operarios de Proceso

Responsabilidades Individuales2

PUESTO	RESPONSABILIDADES	COORDINA A:
Operarios de Proceso 	1. Tareas de apoyo a las operaciones. 2. Servicio y mantenimiento básico al equipo. 3. Cumplir las normativas ISO y OSHA.	■ Se coordina con el Coord. de Proceso.
Operario Mecánico 	1. Trabajos de mantenimiento mecánico especializado en los equipos y máquinas del proceso. 2. Apoyar en las operaciones. 3. Cumplir las normativas ISO y OSHA.	■ Se coordina con el Coord. de Mantto. Mecánico.
Operario Eléctrico 	1. Trabajos de mantenimiento mecánico especializado en los equipos y máquinas del proceso. 2. Apoyar en las operaciones. 3. Cumplir las normativas ISO y OSHA.	■ Se coordina con el Coord. de Mantto. Eléctrico.

5. Estructuración de los equipos operativos por proceso

Equipos de Alto Rendimiento



Se selecciona el personal que va a conformar los grupos autocontrolados de Alto Rendimiento.

El proceso de selección se hace de la siguiente forma:

- El equipo directivo selecciona a las gerencias departamentales.



- Estos seleccionan al siguiente nivel de coordinación (coordinadores)

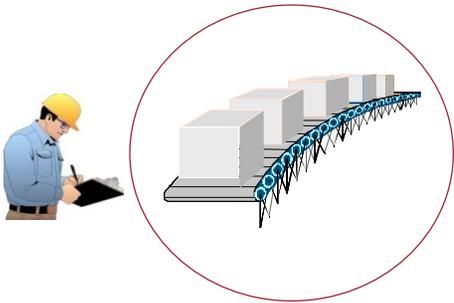


- Los coordinadores seleccionan a los operarios



6. Análisis de Operaciones

Determinación de las cargas de trabajo



La Matriz de operaciones Unitarias nos permite determinar:

- Plantilla de Personal Óptima
- Los contenidos formativos por puesto
- La relación de módulos de instrucción
- El programa general de formación



7. Descripción de Puestos

Establecer que se espera de cada puesto



Del análisis de operaciones se asignan las cargas de trabajo para cada puesto, estableciendo los siguientes puntos:

- Finalidad del puesto
- Responsabilidades (compartidas e individuales)
- Tareas y funciones
- Relaciones jerárquicas y funcionales
- Procedimientos en los que participa
- Perfil del puesto
- Contenidos formativos (técnicos, humanos y administrativos)
- Indicadores de efectividad del puesto

8. Adecuación de la Plantilla de Personal

Tener el número de personas óptimo por unidad de proceso

¿Cuántos?



Los necesarios



La clave las organizaciones de alto rendimiento o desempeño, radica en que cada miembro de la organización sea NOTABLE, es decir, que su presencia sea relevante.

El otro aspecto a tomar en cuenta es que el exceso de personal nos impide ver quien realmente está desempeñando una labor que le de un valor agregado a los resultados.

No se trata de despidos masivos, sino de reestructurar la plantilla, haciendo los movimientos necesarios para que cada uno de los miembros tenga un papel relevante en el alcance de los objetivos.

Este es el punto más delicado y con potencial de conflictos que se presenta en este tipo de cambios en las organizaciones, por lo cual es muy importante establecer políticas muy precisas en el caso de que se tenga que hacer ajustes importantes a la plantilla.

9. Selección del Personal Operativo

Operadores,
mecánicos,
eléctricos, etc.



Una vez establecida la adecuación de la plantilla de personal se procede a seleccionar al personal operativo que integrará cada uno de los equipos de proceso.

Los Coordinadores de Proceso se reúnen para seleccionarlos, debiendo estructurarse el procedimiento de tal manera que queden balanceados los grupos y no se concentren los mejores en uno o dos grupos.

10. Sistema de Formación por Multihabilidades

Plan y programa de formación en todos los niveles

Los contenidos formativos del sistema de formación por multihabilidades deberán facultarlos para:

- Operar máquinas
- Dar mantenimiento básico
 - Ajustes mecánicos
 - Soldadura
 - Tareas eléctricas elementales
 - Maniobras
- Primeros auxilios
- Combate de incendios
- Limpiar, pintar
- Utilizar una computadora
- Manejar vehículos
- Etc.



11. Formación de los Equipos Operativos

Desarrollar las habilidades necesarias para cubrir el puesto



Impartir los cursos y talleres de acuerdo a las tareas y funciones a desarrollar en cada puesto.

Los contenidos formativos deberán contener:

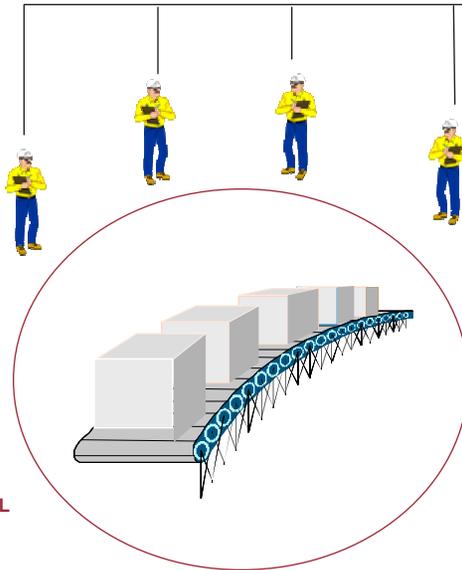
- Operación de las máquinas de proceso
- Calidad y productividad
- Mecánica
- Electricidad y electrónica
- Procedimientos de seguridad
- Protección del medio ambiente
- Trabajo en equipo
- Formación de instructores
- Conducción de reuniones
- Comunicación
- Técnicas de liderazgo
- Métodos de análisis de problemas y toma de decisiones

Proceso de puesta en marcha 1

M-1 ENTRENAMIENTO DEL GRUPO



M-2 REVISION DEL AREA PARA LA ELIMINACION DE PROBLEMAS ELEMENTALES



PRUEBAS DE EFICIENCIA DEL SISTEMA



LISTA DE PROBLEMAS ELEMENTALES

CUADRILLA DE RESTAURACION



EJECUCION

CUADRILLA NORMAL DE MANTENIMIENTO



PROGRAMACION



¿Nuevos equipo, remodelación, etc.?

ESTABLECER PRIORIDADES



REPORTES DE OPERACIÓN Y MANTTO.



M-3

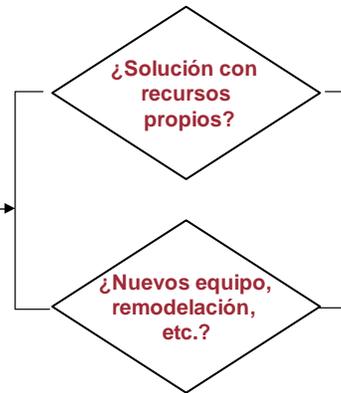
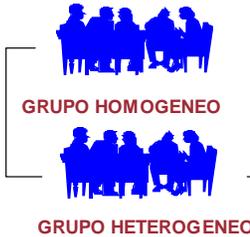
ANALISIS ESTADISTICO



CLASIFICACION DE PAROS Y CAUSAS



ANALISIS DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES



¿SE APRUEBA?



EQUIPO DIRECTIVO

NO

SI

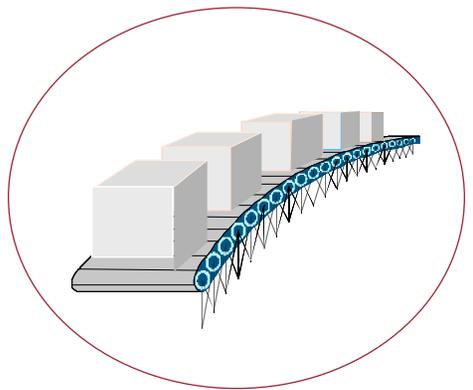
Proceso de puesta en marcha 2

ISO-2000-14000

M-5 ACTUALIZACION DEL SISTEMA DE MANTENIMIENTO



M-6 TAREAS Y FUNCIONES DEL AREA



SISTEMA DE MANTENIMIENTO



- PROCEDIMIENTOS
- LISTAS DE MAQUINAS
- LISTA DE REFACCIONES
- RUTINAS DE MANTTO.
- ETC-

M-7 AJUSTES AL PROCESO



M-8 DEFINIR INDICADORES DE EFECTIVIDAD POR AREA Y FUNCION

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

M-9



ELABORACION DE MANUALES ISO 2000 y 14000

M-9A	 OPERACION	 • FINALIDAD • CIRCUITOS • MAQUINAS • VERIFICACIONES • ARRANQUE Y PARO • PROBLEMAS Y SOL.
M-9B	 NORMAS DE CALIDAD	 • PUNTO DE MUESTREO • ANALISIS O PRUEBA • FRECUENCIA • METODO • ESTANDAR
M-9C	 CONTROL DEL PROCESO	 • PUNTOS DE PRUEBA • PRUEBA • FRECUENCIA • METODO • ESTANDAR
M-9D	 FORMACION	 • TECNOLOGIA • TECNICA • ADMINISTRACION • DIRECCION DEL R.H. • ACTITUDES
M-9E	 SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE	 • POLITICAS DE SEGURIDAD Y ECOLOGICAS • PROTECCIONES • EQUIPO PERSONAL • EQUIPOS ESPECIALES • REGLAMENTO
M-9F	 CONTROL ESTADISTICO	 • ENERGETICOS • INSUMOS • EFICIENCIAS • AUSENTISMO • ETC.

Módulos y talleres

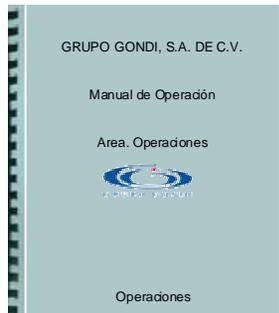
MODULO	CONTENIDO
M-1	<ul style="list-style-type: none"> Talleres para trabajar en equipo.
M-2	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para identificar las áreas de mejoras elementales.
M-3	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de análisis estadístico de paros y causas.
M-4	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de análisis de problemas y toma de decisiones.
M-5	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de mantenimiento.
M-6	<ul style="list-style-type: none"> Procedimiento para elaborar la Matriz de Operaciones Unitarias (MOU) hasta la elaboración del plan de formación. Descripción de tareas y funciones por puesto.
M-7	<ul style="list-style-type: none"> Procedimientos para hacer los ajustes al proceso.
M-8	<ul style="list-style-type: none"> Definición de los indicadores de efectividad por área y por función.
M-9 (A-F)	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de los manuales de operación, calidad, proceso, formación, seguridad y control estadístico del proceso. (formatos de ISO 2000-14000)
M-10	<ul style="list-style-type: none"> Habilidades de dirección.
M-11	<ul style="list-style-type: none"> Conducción de reuniones.
M-12	<ul style="list-style-type: none"> Formación de instructores.
M-13	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación
M-14	<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales
M-15	<ul style="list-style-type: none"> Sistema Integral de Seguridad por Áreas.



ISO-2000-14000

12. Procedimientos de Operación

Manuales de Operación



Se revisan los manuales de operación y se generan minimanuales simplificados para fines de consulta rápida.

Estos manuales son fundamentalmente gráficos y son elaborados por el personal del proceso que entren a entrenamiento.

En caso de contar con estos manuales, se utilizarán para fines de consulta.

Así mismo, sirven para actualizar los métodos operativos que requieran ser optimizados.

En la actualidad, con la tecnología existente, se tienen software para el entrenamiento por medio de simuladores.

La función de estos mini manuales es simplemente de consulta y de referencia para fines de entrenamiento.

Son fundamentalmente gráficos y con un tamaño de bolsillo para que sean fácilmente manejable

13. Sistema de Mantenimiento

Procedimientos de mantenimiento



Se revisan el sistema de mantenimiento en sus modalidades de preventivo, predictivo y correctivo.

Se asigna a cada proceso la responsabilidad por los resultados del mantenimiento, entrenando al personal en los procedimientos administrativos del sistema (software).

- Inspecciones
- Planeación
- Programación
- Ejecución
- Control
- Indicadores de efectividad

Se utilizan equipos de análisis de alta tecnología para llevar los controles rutinarios y especiales que requieren las máquinas y equipo, tales como hacer mediciones de vibraciones, desgaste, etc.

Se incluyen las guías de bolsillo con los datos de los parámetros a revisar en forma rutinaria por el personal operario.

14. Gestión de la Calidad

ISO 2000



Si está implementado el sistema ISO 2000, se harán las adecuaciones para que cada proceso tenga responsabilidad directa sobre los procedimientos a seguir; si no se tiene, se implementará si la dirección lo considera conveniente.

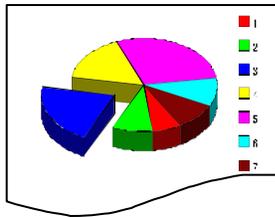
El sistema de alto rendimiento está fuertemente fundamentado en la cultura de calidad, por lo que es indispensable que se implementen procedimientos de control que aseguren el cumplimiento de las normas de calidad establecidas, aun cuando no se tenga la intención de certificarla bajo ISO 2000 u otro sistema de control.

La formación en la metodología del sistema ISO 2000 es parte de la asesoría que proporcionamos. Esto lógicamente, aumenta el tiempo de implementación de la organización de alto rendimiento.

La certificación en ISO 2000 corresponde a organismos externos con la calificación correspondiente.

15. Seis Sigma

Desempeño en defectos por millón



El sistema seis sigma es un enfoque hacia la calidad orientado a resultados y enfocado en proyectos. Es una forma de medir y establecer metas para reducir los defectos en productos o servicios que se relaciona directamente con los requerimientos de los clientes.

Implica implementar todo un proceso de detección de defectos en los productos o servicios, planteamiento de soluciones, corrección y seguimiento.

Además, conlleva un proceso formativo del personal que aplicará la metodología en cada una de sus unidades.

Utiliza las herramientas de círculos de calidad y se enfoca primordialmente en la solución de problemas críticos.

El sistema de Alto Rendimiento facilita la implementación del sistema Seis Sigma, ya que concentra en equipos los de trabajo autocontrolados la responsabilidad de su aplicación.

16. Seguridad y Salud Ocupacional



Sistema Integral de Seguridad y Salud Ocupacional



Las normas de seguridad, los procedimientos de trabajo seguro, los que requieren permiso de trabajo, la documentación, el control y seguimiento del sistema y todo lo relacionado con la gestión del sistema de seguridad se diseña fundamentalmente con el personal operativo, apoyados por el equipo de coordinadores, el jefe de seguridad y el equipo directivo.

La seguridad se implementa en forma particular para cada uno de los procesos y es responsabilidad de cada miembro.

Se termina la dependencia entre jefe y subordinado, en la cual se le tienen que señalar las medidas de seguridad a los operarios.

Así mismo, toda la reglamentación se hace extensiva al personal contratista y visitantes.

Queda listo el sistema para ser certificado bajo las normas OSHA 18000 en caso de que se quiera obtenerlo.

Se confecciona manuales gráficos de los procedimientos para fines de adiestramiento y consulta.

Seguridad y Salud Ocupacional Esquema simplificado

CONTROL AMBIENTAL

- Evitar fugas de materiales (polvo, lubricantes, agua, etc)
- Equipos de control de emisiones en condiciones normales.

SEÑALAMIENTOS DE SEGURIDAD

- Códigos de colores para el equipo y maquinaria
- Carteles y señalamientos

DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD

- Guardas, barandales y áreas de acceso en óptimas condiciones

PROCESO PERMANENTE

- Revisiones continuas al equipo e instalaciones.

ORDEN Y LIMPIEZA DE LAS ÁREAS DE TRABAJO

- Pisos y máquinas sin obstáculos y totalmente limpios.
- Equipo, maquinaria e instalaciones en buenas condiciones de pintura.

PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO SEGUROS

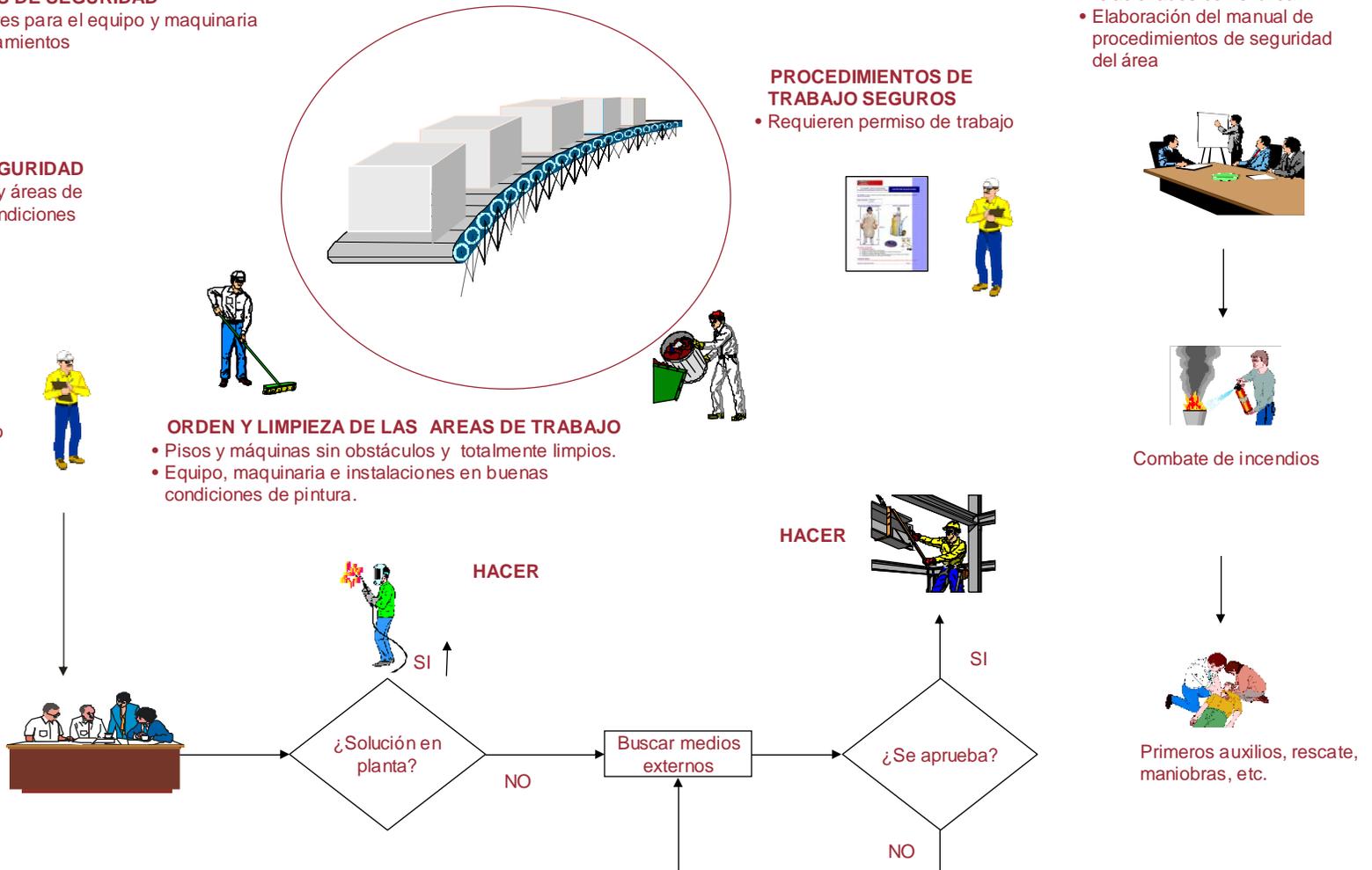
- Requieren permiso de trabajo

FORMACION DE PERSONAL

- Seminarios sobre temas de higiene y seguridad relacionados con el área
- Elaboración del manual de procedimientos de seguridad del área

TRABAJO DE EQUIPO

- Análisis y solución de problemas.
- Aplicar las normas N.O.M.



Seguridad y Salud Ocupacional Normas Oficiales e internas

SEÑALAMIENTOS DE SEGURIDAD

- Códigos de colores para el equipo y maquinaria.
- Código de colores para tuberías.
- Código de colores para el equipo eléctrico.
- Carteles y señalamientos.

CONTROL AMBIENTAL

- Detección de fugas de materiales en las áreas de trabajo
- Estado de los equipos de control de emisiones.
- Niveles de ruido.
- Iluminación.
- Ventilación.

DISPOSITIVOS DE SEGURIDAD

- Guardas, barandales y áreas de acceso en óptimas condiciones.

NOM-026
STPS-1993-98

NOM-011
STPS-1993

NOM-016
STPS-1993

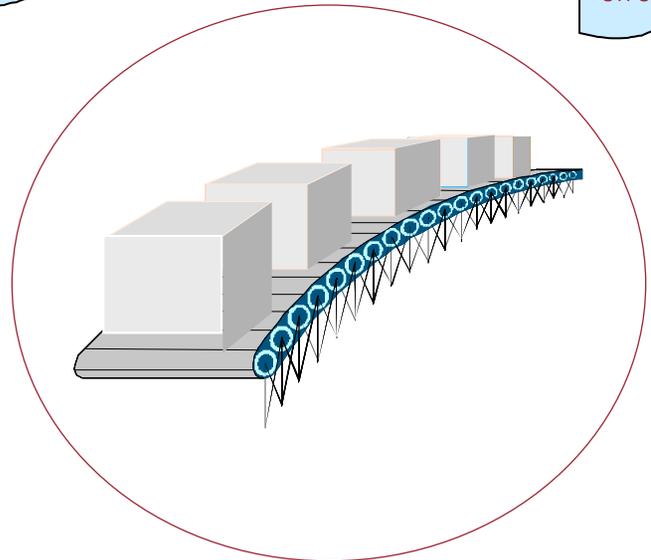
NOM-004
STPS-1993

EQUIPO CONTRA INCENDIOS

- Extintidores clasificados.
- Líneas de agua y accesorios.
- Rutas de evacuación.

EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

- Máquinas de soldar y corte.
- Equipos para izar.
- Herramientas neumáticas.



NOM-002
STPS-1993

RFSHMAT
Art. 53

NOM-004
STPS-1993

DAÑOS A LA SALUD

- Emisiones tóxicas.
- Sustancias peligrosas.
- Ergonomía.

EQUIPO ELECTRICO

- Señalización.
- Protecciones.
- Procedimientos seguros.

RECIPIENTES A PRESIÓN

- Calderas.
- Tanques de aire.
- Cilindros de gases.

DAÑOS A LA SALUD

RFSMAT
Art. 47

NOM-122
STPS-1996



17. Protección del Medio Ambiente

Gestión Ambiental Normas ISO 14000|



Opcional

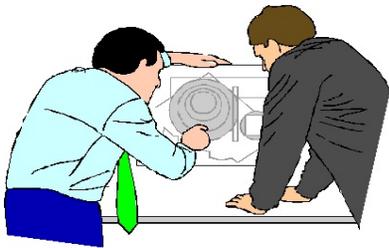
La protección al medio ambiente ya no es una preocupación focalizada únicamente en la empresa, sino una necesidad a nivel global.

La ISO 14000 es una norma internacional voluntaria. Pretende establecer un control estricto sobre los factores que influyen en la afectación al medio ambiente, tales como:

- Tratamiento seguro de los productos químicos
- Vertido (o desecho) sin riesgo (seguro) de productos químicos y de otros materiales peligrosos.
- Ruido e iluminación
- Calidad de vida laboral
- Emanación de aire contaminado
- Vertido de agua y de contaminantes arrastrados por el agua
- Actividades de reciclaje
- Ciclo de vida del producto
- Etc.

18. Programa de Mejora Continua

Mantener un continuo de mejoras



Este programa promueve la aportación de ideas, tanto individuales como de grupo, fomentando la creatividad y el trabajo de equipo.

Se establece un sistema que regule las propuestas, estableciendo los mecanismos de evaluación de la factibilidad y rentabilidad en su aplicación.

Se dan reconocimiento y recompensas a las que representen una mejora o innovación en los procesos o servicios. Estos pueden ser en forma individual o de grupo.

Igualmente se hará un reconocimiento a aquellas aportaciones que no hallan cubierto los criterios de factibilidad y rentabilidad, de tal manera que se mantenga latente el entusiasmo.

No es un programa de sugerencias tradicional. Se requiere que las ideas vengan acompañadas de dibujos, descripción del proyecto, alcance del mismo, etc.

El personal técnico de la planta apoyara en los aspectos técnicos necesarios para complementar la primera etapa en la presentación de la idea.

19. Evaluación del Desempeño por Indicadores de Efectividad

Medir el
desempeño
individual y de
grupo



Los indicadores de efectividad deben ser cuantificables y medibles. Nos permitirán, además de medir el rendimiento personal, el contar con los elementos de medición para detectar desviaciones a los estándares para su corrección.

Desde el punto de vista de la evaluación del desempeño, estos se fijan 90 % numéricamente medibles, dejando un 10 % para apreciaciones subjetivas, como son el comportamiento tanto a nivel individual, como grupal.

Esta evaluación se aplica al sistema de compensaciones e incentivos de productividad que la empresa tenga instituidos.

20. Evaluación de Resultados y Seguimiento

Asegurar la continuidad del sistema de alto rendimiento



Se hará una medición de los parámetros de salida, contra los de entrada y se tendrá una visión clara de las áreas fuertes y los puntos que merecen ser reforzados.

Cualquier sistema que se instituya debe ser revisado, actualizado, modificado, etc., de tal manera que sea un proceso de evolución continuo.

Cuando se alcanza una meta en cualquier actividad, es el momento de empezar a plantear nuevos retos y nuevas formas de afrontarlos.

El fin es el principio, el cambio es un proceso dinámico que demanda creatividad y compromiso de parte de todos los miembros de la organización.

21. Sistema de Formación

Desarrollar los
potenciales del
personal



Se hará una medición de los parámetros de salida, contra los de entrada y se tendrá una visión clara de las áreas fuertes y los puntos que merecen ser reforzados.

Cualquier sistema que se instituya debe ser revisado, actualizado, modificado, etc., de tal manera que sea un proceso de evolución continuo.

Cuando se alcanza una meta en cualquier actividad, es el momento de empezar a plantear nuevos retos y nuevas formas de afrontarlos.

El fin es el principio, el cambio es un proceso dinámico que demanda creatividad y compromiso de parte de todos los miembros de la organización.

22. Empresa de Clase Mundial

Más allá de las organizaciones de alto rendimiento

El proceso de implementación de esta metodología es más complejo y requiere abarcar todos los estratos de la empresa, partiendo de la planeación estratégica que se tenga.

- Finanzas
- Comercial
- Operaciones
- Recursos Humanos

Ese es un nuevo reto a alcanzar.

Visión

