

## Sesión 1: De la Productividad al Propósito: el Inicio de una Transformación Cultural

- **Propósito central:** Entender cómo el verdadero cambio cultural y la mejora continua comienzan con una pregunta: **¿Qué puedo mejorar hoy?** El foco es la productividad como una forma más inteligente de trabajar, no solo como un número.
  - **Concepto clave: Productividad**
    - No es trabajar más ni ir más rápido.
    - Es lograr más **valor** usando **menos recursos**.
    - Permite entender cómo usamos los recursos para generar valor e identificar oportunidades de mejora.
  - **Factores de Productividad (5 Categorías):**
    1. **Factores Humanos:** Formación, motivación, compromiso, habilidades y capacidad para resolver problemas.
    2. **Factores Técnicos y Tecnológicos:** Calidad, estado y disponibilidad de herramientas, sistemas y mantenimiento preventivo.
    3. **Organización del Trabajo:** Claridad de roles, planificación de tareas y eliminación de pasos innecesarios.
    4. **Entorno y Cultura Organizacional:** Liderazgo, comunicación interna, espacios de participación y valores compartidos.
    5. **Gestión de Procesos y Calidad:** Control de errores, medición de rendimiento y mejora continua.
    - **Enfoque de entrenamiento:** Un desequilibrio en cualquiera de estos factores puede dañar el rendimiento general. La diferencia entre organizaciones está en cómo gestionan estos factores.
- 

## Sesión 2: Principios Lean: Entendiendo el Valor, el Flujo y la Mejora Continua

- **Propósito central:** Comprender y aplicar los principios fundamentales del pensamiento **Lean** para mejorar procesos, eliminar desperdicios y fomentar una cultura de mejora continua.
- **Concepto clave: Lean**
  - Es una filosofía de trabajo enfocada en el **valor**, la **eficiencia** y la **mejora continua**.

- Nació en la industria automotriz japonesa (Toyota), pero se aplica en diversos sectores.
- **Meta:** Eliminar todo lo que no agrega valor y enfocarse en lo que realmente importa.
- **Principios Lean (Enfoque de la Sesión):**
  1. **Definir el Valor desde la Perspectiva del Cliente:**
    - **Valor** es lo que el **cliente** necesita, espera y está dispuesto a pagar. Si algo no aporta valor al cliente, es un desperdicio.
    - **Clasificación de actividades:**
      - **Agregan valor ( ● ):** Transforman el producto/servicio, son necesarias para el cliente.
      - **Necesarias, pero sin valor ( ● ):** Exigidas por normas o procesos (ej. controles, registros).
      - **Desperdicio puro ( ● ):** Esperas, errores, movimientos innecesarios, sobreproducción, etc.
  2. **Identificar el Flujo de Valor:**
    - Es la ruta completa que recorre un producto/servicio desde el inicio hasta el cliente final, incluyendo tiempos muertos y correcciones.
    - **Objetivo:** Visualizar las etapas para diferenciar las actividades que agregan valor de las pérdidas.
  3. **Crear Flujo Continuo:**
    - El trabajo avanza de forma fluida, sin interrupciones, esperas, ni acumulación de tareas.
    - **Lo que rompe el flujo:** Esperas por autorizaciones, acumulación, retrabajos, falta de sincronización.
  4. **Establecer un Sistema "Pull" (Jalonado por la Demanda):**
    - **Sistema Pull:** Solo se produce o se actúa cuando hay una necesidad o demanda real.
    - **Ventaja:** Evita sobrecargas, sobreproducción, acumulación de inventario, ineficiencia y desperdicio, a diferencia del sistema "Push".
  5. **Buscar la Perfección a través de la Mejora Continua (Kaizen):**
    - **Kaizen:** Significa mejora continua. Son **pequeños cambios, diarios**, que se acumulan para generar un gran impacto.
    - **Diferencia:** No se trata de grandes revoluciones, sino de mejoras sostenibles y accesibles desde cualquier rol.

- **Ciclo de Kaizen:** Observar  $\rightarrow$  Preguntar  $\rightarrow$  Probar  $\rightarrow$  Medir  $\rightarrow$  Ajustar.
- 

## Sesión 3 y 4: Del Piloto Automático al Aprendizaje Consciente & Industria, Mejora y Conciencia

- **Propósito central (Unidad de Origen Sesión 4):** Comprender cómo la evolución de la industria lleva a nuevos modelos centrados en la **mejora continua**, la **conciencia organizacional** y el **aprendizaje significativo**.
- **Propósito central (Unidad de Origen Sesión 3):** Explorar cómo el actuar sin conciencia plena afecta el aprendizaje, la toma de decisiones y la mejora continua en el trabajo.

### A. Estado Inconsciente y Piloto Automático

- **Estado Inconsciente/Piloto Automático:** Acciones repetidas sin reflexión ni conciencia plena. Es el terreno donde se **estanca la mejora** y se generan desperdicios (*muda*).
- **Formación del Piloto Automático:** Repetición de acciones, falta de retroalimentación, contextos rutinarios y ausencia de reflexión o pausa.
- **Consecuencias:** Freno al aprendizaje, pérdida de tiempo, desperdicio (acciones sin valor), frustración.

### B. Factores del Aprendizaje Consciente y Neuroplasticidad

- **4 Elementos del Aprendizaje Consciente:**
  - **Atención plena (👁️):** Estar presente y **enfocado** en lo que se aprende.
  - **Curiosidad (💡):** Interés genuino por entender el **porqué** de las cosas.
  - **Motivación (👤):** Sentido de propósito y conexión con el beneficio del aprendizaje.
  - **Disposición al cambio (🔄):** Capacidad de dejar lo viejo para probar lo nuevo.
- **Atención Plena (Mindfulness):**
  - Es la capacidad de estar completamente presente, sin juzgar, y con total conciencia de lo que se hace.
  - Es clave para la concentración, la retención profunda y el análisis/observación, lo cual es el primer paso del ciclo de mejora continua.
- **Neuroplasticidad (Base Biológica):**
  - Capacidad del cerebro para cambiar su estructura y funcionamiento en respuesta a la experiencia, práctica o aprendizaje.
  - Permite aprender, desaprender y cambiar hábitos en cualquier etapa de la vida.

- **Barreras Internas (Obstáculos al Aprendizaje):** Pensamientos, emociones o actitudes que impiden abrirse al aprendizaje.
  - Miedo al error.
  - Creencias limitantes (ej. "yo no soy creativo").
  - Resistencia al cambio (por comodidad o inseguridad).
  - Exceso de confianza (sentir que "ya lo sé todo").
  - Falta de tiempo (real o percibida).
- **Retención del Aprendizaje:**
  - Mientras más **activo** sea el aprendizaje, mayor será la retención.
  - Métodos pasivos (Escuchar, Leer) tienen baja retención (5-15%).
  - Métodos activos (Participar, Aplicar en contexto real, Enseñar a otros) tienen alta retención (-% o más).

### C. Herramienta de Análisis: La Matriz de las 6 M's

- **Matriz de las 6 M's:** Herramienta Lean para analizar procesos, identificar causas de problemas y encontrar oportunidades de mejora desde múltiples dimensiones. Se usa para entender el sistema detrás de un error.
- **Los 6 Ejes (M):**
  - **Man (Personas):** Habilidades, formación, actitud.
  - **Machine (Máquina):** Equipos, herramientas, tecnología.
  - **Method (Método):** Instrucciones, estándares, métodos de trabajo.
  - **Material (Material):** Insumos, materias primas, calidad de materiales.
  - **Measurement (Medición):** Indicadores, datos, forma de medir resultados.
  - **Mother Nature/Medium (Entorno):** Entorno físico, ambiente laboral, condiciones externas.

---

## Sesión 5: Activando la Mejora Continua: del Cambio al Impacto Real

- **Propósito central:** Adoptar una actitud crítica, proactiva y consciente frente a los procesos diarios, activando una transformación real y sostenida mediante herramientas Lean.

### A. Gestión del Cambio y Liderazgo

- **Gestión del Cambio:** Es una oportunidad de transformación. Implica transición organizada, cambio de mentalidad, revisión de procesos y acompañamiento emocional.
- **Fases del Cambio (Modelo Lewin Adaptado):** Descongelar (reconocer necesidad)  $\rightarrow$  Transformar (aplicar nuevos enfoques)  $\rightarrow$  Recongelar (estabilizar cambios como estándar).
- **Liderazgo:** Un líder puede ser una palanca o un freno para la mejora continua.
  - **Conductas que fomentan la mejora:** Escuchar activamente, dar *feedback* oportuno, fomentar el aprendizaje, celebrar pequeños avances, aceptar errores y ser ejemplo de mejora.
  - La mejora comienza cuando el líder es un **facilitador**.
- **Éxito Sostenible:** Se basa en **hábitos** y decisiones conscientes, no solo en la suerte. Requiere mejora continua (no perfección), consistencia, propósito claro y aprendizaje constante de los errores.

## B. Cultura de Mejora Continua

- **Definición:** Una forma de pensar y actuar que se respira en toda la organización.
- **Objetivos/Busca:** Enfocarse en lo que agrega valor, involucrar a todas las personas, ser más eficiente, aprender de cada experiencia y adaptarse rápido al cambio.
- **Pilares Fundamentales:**
  - **Eficiencia (⚙️):** "Hacer más con menos, sin perder calidad."
  - **Participación activa (💡):** "Escuchar ideas, abrir espacios y actuar."
  - **Compromiso (🔥):** "Sentir que lo que hago importa."
  - **Enfoque en resultados (📊):** "Medir para avanzar, no solo para reportar."

## C. Herramientas Lean (Desperdicio, Cuello de Botella y Tarjeta Roja)

- **Desperdicio (Muda):** Todo aquello que consume recursos (tiempo, dinero, esfuerzo) y **no genera valor** para el cliente/usuario final.
  - **7 Desperdicios Clásicos de Lean:**
    1. **Sobreproducción:** Hacer más de lo necesario, antes de tiempo.
    2. **Espera:** Tiempo perdido entre tareas o decisiones.
    3. **Transporte:** Movimientos innecesarios de productos o documentos.
    4. **Movimiento innecesario:** Desplazamientos inútiles de personas (ej. buscar materiales mal organizados).
    5. **Inventario excesivo:** Acumular más de lo que se usa (insumos, datos).
    6. **Retrabajo / Defectos:** Corregir errores que pudieron evitarse.

- 7. **Talento desaprovechado:** No aprovechar las habilidades, ideas o conocimientos de las personas.
    - **Enfoque:** Eliminar desperdicio es **trabajar mejor**.
  - **Cuello de Botella:** El punto más lento, limitado o saturado de un proceso que frena todo el flujo. Acumula trabajo en espera, genera retrasos y afecta la calidad. Puede estar en una persona, una máquina, un sistema o una decisión.
  - **Tarjeta Roja Lean:** Herramienta visual que permite a **cualquier persona** señalar situaciones que afectan la calidad, la seguridad, la eficiencia o el flujo de trabajo, para iniciar una acción de mejora. No busca culpables, sino iluminar oportunidades.
- 

## Sesión 6: Ruta de la Calidad: Planifica, Ejecuta y Mejora de Forma Continua

- **Propósito central:** Guiar a los participantes a través de una metodología estructurada de mejora continua, fortaleciendo la capacidad para identificar un problema, intervenirlo y consolidar aprendizajes.
- **Ruta de la Calidad (8 Pasos) - Ciclo de Mejora Continua:**
  1. **Paso 1: Definir el Proyecto:** Elegir un problema a mejorar, delimitando su alcance y propósito. Un proyecto de mejora es un conjunto de acciones planificadas para resolver un problema u optimizar un proceso.
    - **Elementos clave:** Tema, Área involucrada, Alcance, Justificación, Responsable.
    - **Enfoque:** Un problema bien definido ya está medio resuelto.
  2. **Paso 2: Justificar el Proyecto :** Sustentar el proyecto con evidencias claras (datos, indicadores, observaciones), mostrando el impacto del problema y los beneficios esperados al intervenir.
    - **Fuentes de Justificación:** Indicadores de desempeño, observaciones cualitativas, comparación con estándares, impacto económico.
  3. **Paso 3: Definir la Meta (SMART) :** Formular un objetivo concreto que sea **Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y Temporal**.
    - **Ejemplo:** "Reducir el tiempo de aprobación de materiales de 5 días a 2 días, en el área de logística, en un plazo de 3 meses."
  4. **Paso 4: Definir el Plan de Acción:** Transformar la meta en acciones concretas, detallando qué se hará, quién lo hará, en qué tiempo y con qué recursos. Es la hoja de ruta operativa.
    - **Estructura:** Actividad, Responsable, Tiempo estimado, Recursos necesarios, Resultado esperado.

5. **Paso 5: Ejecutar Acciones Establecidas:** Poner en práctica las actividades planificadas con foco en el objetivo. Requiere liderazgo activo, compromiso del equipo, recursos disponibles y comunicación fluida.
6. **Paso 6: Verificar los Resultados:** Medir el impacto real de las acciones, comparando los resultados obtenidos con la meta SMART planteada. Permite valorar el logro, identificar desviaciones y tomar decisiones informadas.
  - **Mediciones:** Indicadores de tiempo, calidad, satisfacción de usuarios, uso de recursos. Lo que no se mide, no se mejora.
7. **Paso 7: Estandarizar :** Formalizar y consolidar las mejoras exitosas para que se apliquen de manera constante y replicable por todos, evitando retrocesos.
  - **Pasos:** Documentar el nuevo procedimiento, socializarlo, validarlo e integrarlo en manuales o capacitaciones.
8. **Paso 8: Documentar y Definir Nuevos Proyectos :** Dejar constancia escrita/digital de todo lo realizado, registrar los resultados y visualizar nuevas oportunidades de mejora a partir de las lecciones aprendidas.
  - **Documentar:** Tema, Meta, Plan, Resultados, Lecciones Aprendidas, Recomendaciones.

## Reflexión y Habilidades (Transversal para el Tutor)

Tema Clave	Concepto a Reforzar	Herramientas/Habilidades
<b>Mejora Continua (Kaizen)</b>	Es un <b>hábito</b> , no un evento. Pequeñas acciones diarias generan grandes resultados. No se necesita permiso para mejorar la forma de trabajar.	Observar con intención, eliminar lo innecesario, simplificar tareas, actuar sin esperar el momento perfecto, compartir hallazgos.
<b>Pensamiento Crítico</b>	Es el antídoto del piloto automático. Implica <b>observar, cuestionar, analizar y ajustar</b> (base del Kaizen y la reflexión).	Hacer preguntas incómodas, identificar suposiciones, conectar lo aprendido con lo que se hace, evaluar antes de actuar.
<b>Motivación</b>	Es el motor que impulsa el aprendizaje y la acción sostenida. Conectar el contenido con una <b>necesidad real</b> y un <b>propósito claro</b> es fundamental.	<b>Tipos:</b> Intrínseca (interés personal), Extrínseca (incentivos externos), Por Propósito (conectar con algo más grande).

Tema Clave	Concepto a Reforzar	Herramientas/Habilidades
<b>Entorno de Aprendizaje</b>	<p>Un entorno facilita o bloquea el aprendizaje y la mejora. Debe promover el <b>diálogo abierto</b>, la <b>cultura de mejora</b>, y un <b>liderazgo que acompaña</b>. Un entorno Lean promueve la observación y el respeto.</p>	<p><b>Factores bloqueantes:</b> Críticas sin apoyo, temor a equivocarse, "micromanagement".</p>
<b>Armonía Laboral</b>	<p>El trabajo debe ser sostenible, equilibrando <b>Productividad, Bienestar y Relaciones</b>. La base del sistema Lean es el <b>respeto por las personas</b>.</p>	<p>Comunicación clara, ritmos sostenibles, colaboración y mejora con enfoque humano.</p>