

... "LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS" ...

Hacer lo correcto, de la manera correcta. Todo el tiempo.
Facil de decir no tan simple de lograr



DISCIPLINA **PARA INTELIGENTES** **DISCIPLINA = PREVISIBILIDAD**

Un Hecho



¿Cómo las empresas cierran la brecha de ser simplemente una organización "libre de errores" a convertirse en una organización de alto rendimiento QUE ConstanteMENTE se acerca a la excelencia operativa? La respuesta, en una palabra...[RESPUESTA EN LA SIGUIENTE PAGINA]

BY CHARLY WIGSTROM

RESPUESTA AL HECHO DE
LA PORTADA



LIDERAZGO

Nuestra misión es mostrarte métodos simples de cómo se puede aplicar la ciencia de los factores humanos en su organización para mejorar significativamente el rendimiento y prevenir el error humano

Nuestro objetivo principal es proporcionar una perspectiva completamente nueva sobre el error humano. En particular, la intención es cambiar las actitudes de la industria de manera que el error humano **se elimine del dominio emocional de la culpa y el castigo.**

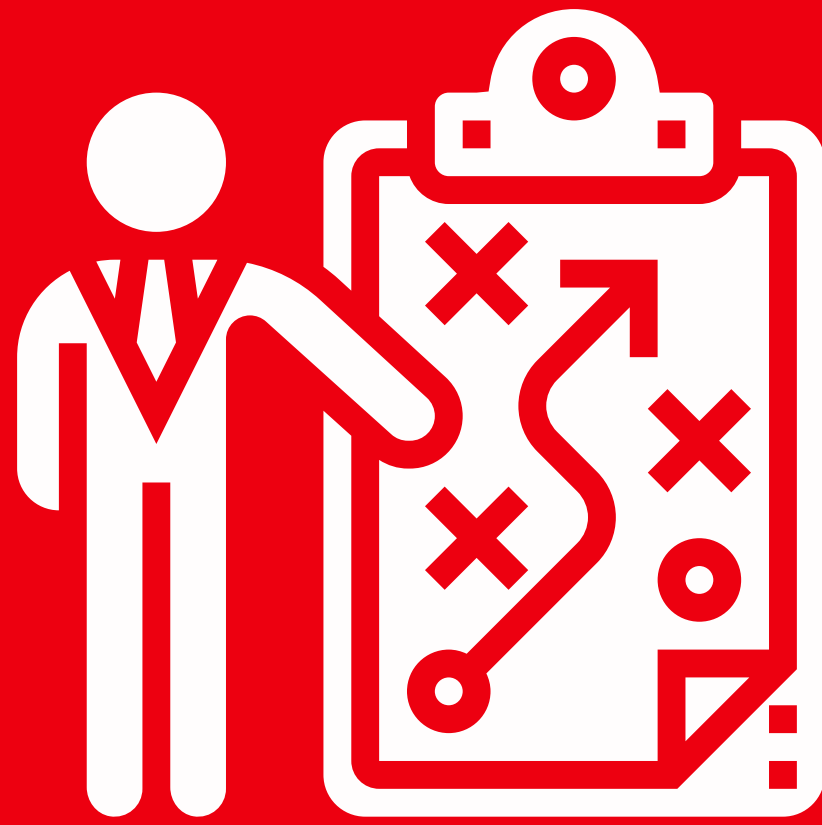
Dinamicas de Aprendizaje unicas PSM101



DEDICATORIAS

- A **Pao**, mi esposa, por apoyarme en todas mis locas ideas y hacer que mi vida tenga orden.
- A la familia y amigos que siempre son nuestro verdadero valor.
- a ustedes que se toman el tiempo de leer este e-book

**LA DISCIPLINA TARDE O TEMPRANO
SUPERARA A LA INTELIGENCIA**



BENEFICIOS DE LA DISCIPLINA



La unica manera en que una organizacion podra alcanzar la excelencia sera cuando sean capaces de hacer funcionar los pilares de la disciplina de manera conjunta Y ESO ES RESPONSABILIDAD DEL LIDERAZGO DE LA ORGANIZACION

... "LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS" ...

Desde sus inicios hace más de 60 años, la Armada Nuclear de EE. UU. ha operado más plantas de energía nuclear (actualmente alrededor de 150) que cualquier otra organización en el mundo, y lo ha hecho sin un solo accidente de reactor. Además, la Armada hace esto con personal joven, alta rotación y mientras opera en entornos remotos, dinámicos y, a menudo, hostiles. ***Pero, ¿qué hay detrás de su excelente historial operativo y de seguridad?***

La respuesta está en la genialidad del almirante Hyman G. Rickover, conocido como el “Padre de la Marina Nuclear”. A raíz de la Segunda Guerra Mundial, el entonces Capitán Rickover fue el primero en reconocer el enorme potencial que se tenía al aprovechar el poder del átomo y ponerlo a trabajar en submarinos y, más tarde, en barcos de superficie. Se embarcó en su búsqueda para construir la Marina Nuclear incluso antes de que hubiera una planta de energía nuclear comercial en el tablero de dibujo. Como ingeniero consumado, era muy consciente de los enormes desafíos técnicos que había que superar; de hecho, esta sería la tarea tecnológicamente más compleja de su época.

Pero el verdadero genio de Rickover no radica en su comprensión de los desafíos de ingeniería, sino en los importantes desafíos organizacionales involucrados:

¿cómo poner algo tan complejo como un reactor nuclear en un barco, bajo el océano, y operarlo de manera segura con una tripulación de jóvenes marineros?

Reconoció que hacerlo significaba evitar la cultura militar tradicional que había existido durante siglos: sigue órdenes, haz lo que te digan y no hagas preguntas.

Rickover sabía que para lograr los objetivos duales de continuidad de energía y seguridad del reactor del Programa de Propulsión Nuclear Naval, sus operadores tendrían que operar de una manera diferente. Tendría que construir una cultura diferente, basada en lo que se conoce dentro de la Armada como los Pilares del Programa. Estos son:

- 1. Integridad**
- 2. Nivel de conocimiento**
- 3. Actitud cuestionadora**
- 4. Formalidad**
- 5. Soporte energico del equipo de trabajo**

Rickover esperaba que incluso sus marineros más jóvenes **cuestionaran** las cosas, tuvieran una comprensión integrada de **cómo funcionaba** toda la planta, se respaldaran no solo entre ellos sino también a sus oficiales, **operaran con una formalidad meticulosa**, para poder confiar en ellos. La clave para detener el desarrollo de problemas fue **identificar cuándo las cosas pequeñas no estaban del todo bien**, lo que requería que todos en el equipo examinaran y cuestionaran continuamente las cosas. Pero hacerlo requería el **nivel de conocimiento para poder detectar cuándo algo, incluso menor, estaba mal**.

Rickover creó una organización donde se valoraba el conocimiento: no solo los marineros individuales, ***sino que la organización en su conjunto buscaría crecer continuamente en conocimiento,*** aprendiendo de cada evento y difundiendo rápidamente ese conocimiento en toda la flota. De hecho, la Armada señala que cada submarino que se hace a la mar representa el conocimiento acumulado de más de 6000 años de operación de la planta del reactor.

Rickover también **sabía instintivamente** que los hombres no se mantienen entrenados; que la erosión puede establecerse en cualquier cultura. La formalidad era parte de la cultura pero también ayudó a preservar la cultura. Reconociendo que "los accidentes no tenían mejor caldo de cultivo que la bruma de la confusión"

Rickover se aseguró de que las comunicaciones **formales** ("dar y reconocer órdenes y términos prescritos exactos") se practicaran religiosamente.

Los procedimientos también se siguieron rigurosamente, pero la **actitud cuestionadora** significó que los procedimientos también fueron cuestionados (sin embargo, la formalidad significó que hubo un proceso para hacerlo). ***Los marineros sabían no solo qué sino por qué, y los procedimientos se revisarían continuamente para reflejar el conocimiento cada vez mayor del programa.***

Los Pilares del Programa juntos representan la "**inquietud crónica**" que impregna a la Marina Nuclear: la creencia de que un accidente puede estar a la vuelta de la esquina, y solo a través de la adherencia vigilante a los pilares se puede evitar. Poderosamente, a nivel de operador, la Marina Nuclear puede rastrear cualquier incidente o cuasi accidente hasta comprometer uno o más de estos pilares.

Fuera de la Marina Nuclear, los expertos a menudo citaron el programa como "**uno de los mejores ejemplos de una cultura de alta confiabilidad**", o lo que llamamos disciplina operativa.

LA NECESIDAD DE TODOS LOS 5 PILARES DE LA DISCIPLINA OPERATIVA



1 + 1 = 2

***... 'LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS' ...***

La naturaleza de las relaciones entre los 5 Pilares de la Disciplina Operacional hace necesario que las organizaciones los aborden todos si esperan tener éxito; **los pilares no pueden abordarse de forma aislada** y ningún pilar es más o menos importante que los demás. Para que su organización esté en una posición en la que todos "hagan lo correcto, de la manera correcta, siempre", se necesita un esfuerzo dedicado para impulsar los comportamientos descritos en los 5 pilares.

Cada componente de la definición de Disciplina Operacional es apoyado de alguna manera por los cinco pilares. Para “hacer lo correcto”, l

Los empleados ***deben saber qué es lo correcto***, comprender por qué es lo correcto, asegurarse con el tiempo de que sigue siendo lo correcto, estar dispuestos a hacer siempre lo correcto, garantizar que los demás están haciendo lo correcto, etc.

Y lo mismo sigue para “hazlo de la manera correcta” y “hazlo siempre”. Se necesitan empleados que tengan el Nivel de Conocimiento adecuado, se comporten con Integridad, tengan una Actitud de Cuestionamiento, actúen con Formalidad y demuestren Respaldo Enérgico del Equipo de Vigilancia para lograr la Disciplina Operacional.

Lo que impulsa aún más la necesidad de que los cinco pilares se aborden juntos es la manera en que se construyen y se apoyan mutuamente.

Si echamos un vistazo a la **Actitud de Cuestionamiento** como ejemplo, podemos ver cómo sin los otros cuatro pilares tener una Actitud de Cuestionamiento haría muy poco para avanzar en el viaje hacia la Disciplina Operacional.

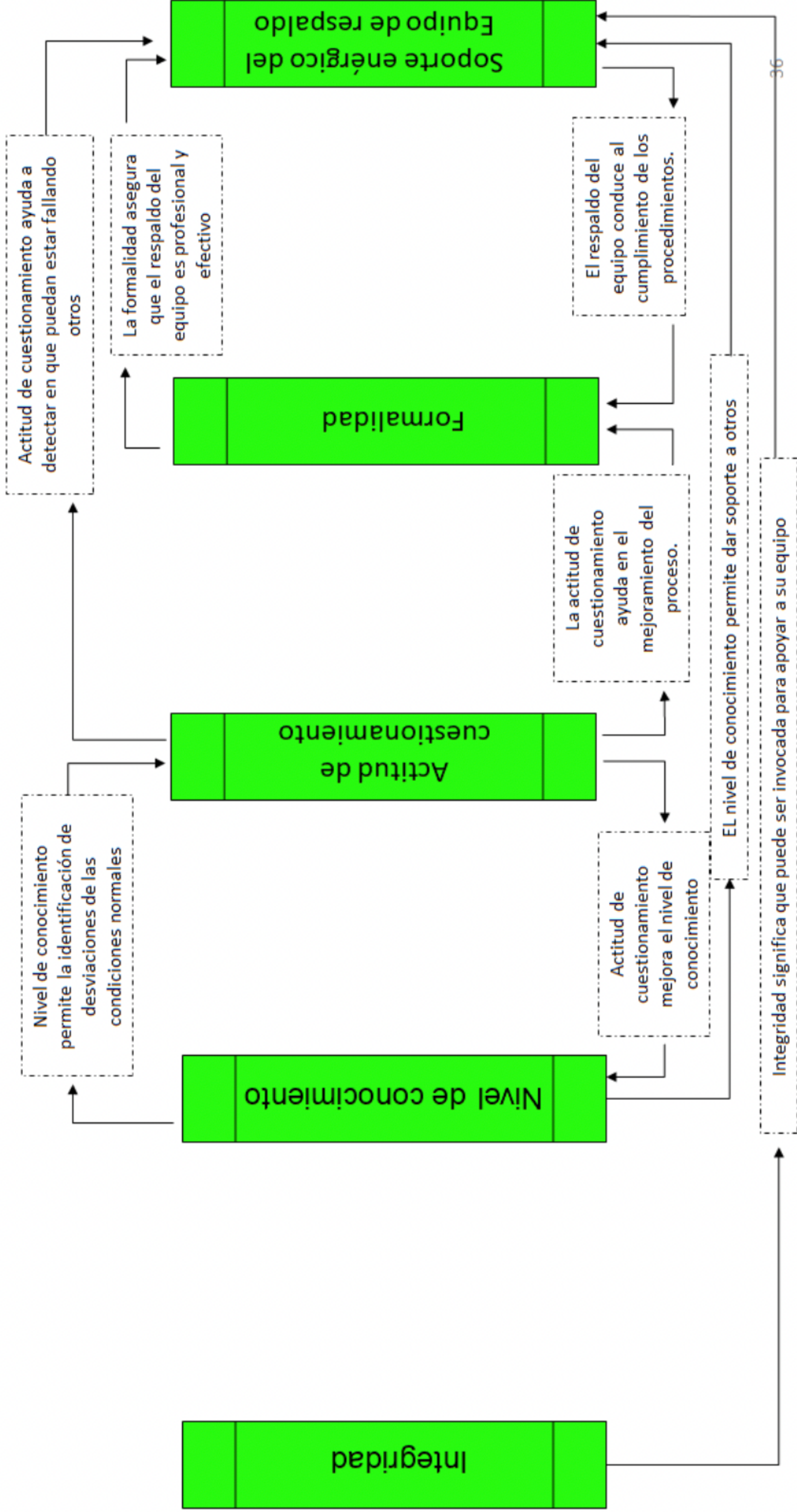
Si existe una cultura en la que los empleados no se enfocan en tener el Nivel de Conocimiento adecuado, no tendrán la comprensión de los procesos y sistemas a su alrededor que les permitan identificar situaciones fuera de lo común e intentar para sacar a la superficie los problemas a través de una Actitud de Cuestionamiento.

Hay dos aspectos de la Integridad que sustentan la Actitud de Cuestionamiento: la Integridad del “interrogador” y la Integridad de los que son cuestionados. El interrogador tiene que estar dedicado a tener siempre una Actitud de Cuestionamiento. Si bien los interrogados deben hacer lo que dijeron que iban a hacer, de lo contrario, otros en la organización no pueden mirar una situación y ver cosas inesperadas.

Soporte energico del equipo de trabajo impulsa el deseo de cuidar a otros empleados, y parte de eso es tener una actitud de cuestionamiento para garantizar que se identifique y resuelva cualquier problema potencial que pueda estar presente. Y la formalidad (cumplimiento de procedimientos y profesionalismo) impulsa los comportamientos correctos

Se puede hacer un ejercicio similar con los otros pilares para demostrar cómo se apoyan entre sí y el diagrama de esta publicación destaca algunas de las otras relaciones clave entre los pilares. Si su organización va a lograr Disciplina operativa y, en última instancia, Excelencia operativa, ***los 5 pilares de la Disciplina operativa deben entenderse e inculcarse en los empleados de toda su empresa para impulsar con éxito la cultura correcta y mantenerla a lo largo del tiempo.***

INTERACCIÓN DE LOS PILARES



PILARES DE LA DISCIPLINA OPERACIONAL (Escenario ideal)

INTEGRIDAD

Las organizaciones se construyen sobre la integridad individual y organizacional.

Se puede confiar en que las personas harán lo que dicen que pueden hacer y harán lo que es correcto.

NIVEL DE CONOCIMIENTO

Se busca un mayor conocimiento individual y organizacional para determinar qué es lo correcto hacer y cómo hacerlo.

FORMALIDAD

Los trabajadores respetan sus roles laborales, siguen procedimientos, actúan con profesionalismo, respetan las reglas, reportan y documentan información.

ACTITUD DE CUESTIONAMIENTO

Debemos cuestionarnos: Qué podría salir mal?, Ha cambiado algo?, Estoy seguro que las cosas son como parecen?, ¿Qué no sé?, Qué podría estar faltando a otros?. Este cuestionamiento productivo es crítico para develar problemas, aprendizaje, y para brindar respaldo a otros.

SOPORTE – TRABAJO EN EQUIPO

Se espera el soporte y retroalimentación de todos los trabajadores no solo para uno mismo sino para todo los equipos de trabajo. Se entiende que cada individuo entiende que forma parte de algo más grande que uno mismo y que deben trabajar en equipo para ser efectivo y que nadie es perfecto.

Se puede hacer un ejercicio similar con los otros pilares para demostrar cómo se apoyan entre sí y el diagrama de esta publicación destaca algunas de las otras relaciones clave entre los pilares. Si su organización va a lograr Disciplina operativa y, en última instancia, Excelencia operativa, los 5 pilares de la Disciplina operativa deben entenderse e inculcarse en los empleados de toda su empresa para impulsar con éxito la cultura correcta y mantenerla a lo largo del tiempo.

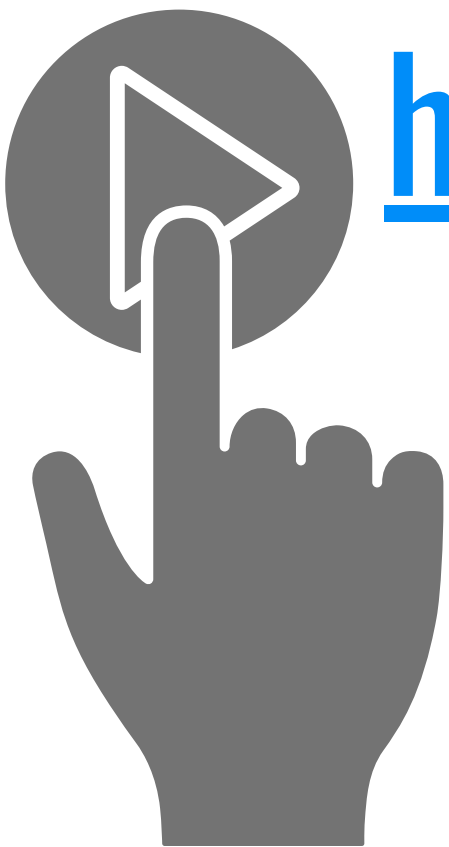
Condiciones Necesarias

Pilares Disciplina Operacional

- Conocer cuál es la forma correcta.
- Entender porque es la forma correcta.
- Conocimiento extenso de la operación.
- Sentirse dueño del proceso.
- No tomar el camino facil.
- Trabajar en Equipo.



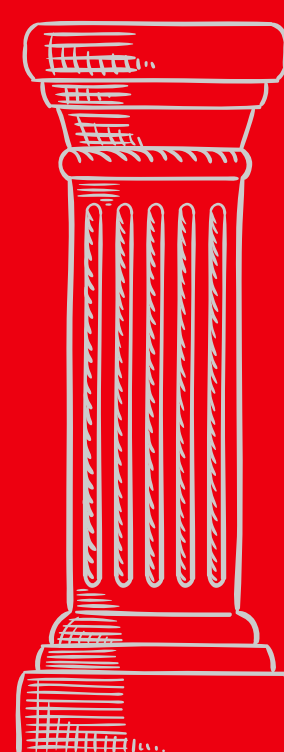
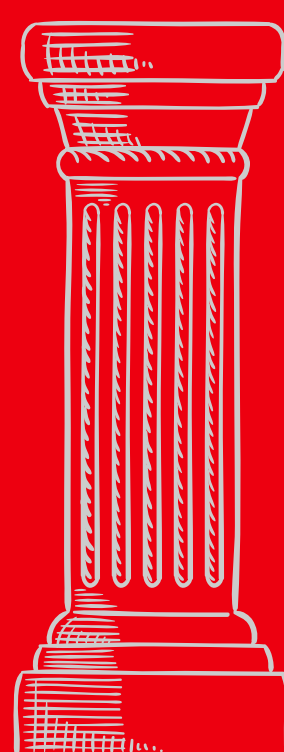
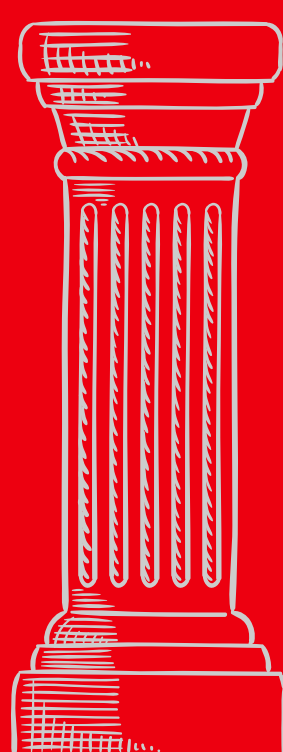
Charly WIGSTROM



<https://youtu.be/mBUHzfrKlpA>



**LOS PILARES DEL
PROGRAMA JUNTOS
REPRESENTAN LA
"INQUIETUD CRÓNICA"
QUE NECESITA
CUALQUIER
ORGANIZACION**



***... "LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS" ...***



5 PILARES DE LA DISCIPLINA OPERACIONAL ACTITUD DE CUESTIONAMIENTO



***... 'LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS' ...***

Abordar el riesgo de manera proactiva y anticipar lo que puede salir mal al tener una actitud de cuestionamiento es un aspecto fundamental para impulsar la disciplina operativa dentro de su empresa y, en última instancia, lograr la excelencia operativa. Hacer lo correcto, de la manera correcta, siempre requiere vigilancia para garantizar que lo que antes se identificaba como "lo correcto" y la "manera correcta" sigue siendo "lo correcto" y la "manera correcta". Ahí es donde la Actitud de Cuestionamiento, uno de nuestros 5 Pilares de Disciplina Operacional, juega un papel tan importante.

Tener una actitud de cuestionamiento no proviene de la falta de confianza en los demás o de la creencia de que usted o sus compañeros de trabajo no están preparados para completar la tarea en cuestión. Más bien, proviene de la creencia de que puede haber mejores formas de hacer las cosas y que la mejor manera de gestionar/mitigar los riesgos es identificándolos y abordándolos de manera proactiva.

Sin embargo, tener una Actitud de Cuestionamiento ***por sí sola no es suficiente para administrar el riesgo de manera proactiva***, también se necesita el Nivel de Conocimiento adecuado para comprender y evaluar situaciones y hacer las preguntas correctas, al igual que la Integridad que impulsa a hacer siempre lo correcto. A medida que exploramos más de los 5 Pilares de la Disciplina Operacional, comienza a tomar forma el panorama general de cómo todos los pilares se apoyan entre sí y trabajan en conjunto para impulsar la Disciplina Operacional. Después de nuestra publicación final que describe los pilares individuales, revisaremos esa idea y mostraremos cómo los pilares se refuerzan a sí mismos y que se requiere compromiso con todos ellos para desarrollar una cultura de Disciplina Operacional.

¿Cómo se ve una actitud de cuestionamiento debidamente motivada en las operaciones diarias de una empresa? Podría ser tan simple como que un operador inspeccione su espacio de trabajo al comienzo de su turno para asegurarse de que todo esté en su lugar, que todas las configuraciones de la maquinaria sean correctas y que nada parezca estar fuera de lo común. Está tratando de anticipar lo que podría salir mal y abordarlo antes de que suceda. También puede notar que cierto aspecto de su operación genera rutinariamente una gran cantidad de desechos, lo que lo lleva a preguntarse (a sí mismo, a sus compañeros de trabajo y a los ingenieros de fabricación que lo apoyan) si hay una mejor manera de hacer esa parte de su trabajo.

Tener una actitud de cuestionamiento no se limita a la planta y los procesos/procedimientos físicos, es importante en todos los aspectos de su empresa.

Cuando los líderes realizan visitas al sitio o auditorías, es importante que miren más allá de la lista de verificación de los elementos que pueden estar mirando.

Deben evaluar la operación en su totalidad y hacer preguntas para comprender qué está pasando y qué podría salir mal. Esto no solo saca a la luz los riesgos potenciales antes de que se manifiesten, sino que también impulsa los comportamientos correctos en toda la organización a través del liderazgo con el ejemplo.

Inculcar una cultura de Disciplina Operacional requiere el reconocimiento de que las condiciones (internas y externas) cambiarán con el tiempo y que se necesita diligencia para garantizar que se mantenga y actualice “lo correcto” y de la “manera correcta”. Y que la mejor manera de administrar el riesgo es buscar problemas y riesgos potenciales antes de que se conviertan en problemas y abordarlos de manera proactiva. Una Actitud de Cuestionamiento, junto con los otros pilares, ayudarán a impulsar ese comportamiento y a mover a su empresa a lo largo de su viaje hacia la Excelencia Operacional.



5 PILARES DE LA DISCIPLINA OPERACIONAL - SOPORTE ENERGICO DEL EQUIPO DE TRABAJO



***... "LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS" ...***

Para que una organización sea Disciplinada Operacionalmente (hacer lo correcto, de la manera correcta, siempre para lograr la Excelencia Operacional), se necesita un ***compromiso de todos los empleados no solo con ellos mismos, sino también entre ellos***. El concepto de Soporte energético del equipo de trabajo se basa en la comprensión de todos de que son parte de algo más grande que ellos mismos, todos confían unos en otros y existe un nivel de seriedad en el trabajo que realizan. Con eso como base, los empleados se ven impulsados a respaldarse unos a otros para garantizar que todos estén haciendo lo correcto, de la manera correcta, en todo momento.

Y si un compañero de trabajo ha pasado por alto algo o no se está comportando de manera operativamente disciplinada, otros empleados tienen el coraje de intervenir y ayudar a resolver el problema. Los empleados están buscando activamente lo que podría estar mal en las áreas de los demás y esperan que los demás hagan lo mismo a cambio. Es responsabilidad de todos garantizar que la empresa tenga éxito: si una persona falla, todos fallan.

Al igual que en el caso de Actitud de cuestionamiento, Soporte energético del equipo de trabajo no nace de un deseo de encontrar fallas y avergonzar a otros o de la creencia de que otros son incapaces de completar las tareas en cuestión. Proviene del deseo de garantizar que la operación en su conjunto funcione correctamente y muestre Disciplina Operacional para que todos puedan tener éxito.

La naturaleza de los comportamientos requeridos puede hacer que la explicación y la implementación de esos comportamientos sean compatibles con Soporte energico del equipo de trabajo. Si los empleados no entienden realmente la motivación y la justificación para comportarse de esta manera, muy fácilmente podría conducir a una cultura de soplones, luchas internas y aislamiento a medida que diferentes áreas, grupos o individuos busquen protegerse del escrutinio de los demás. Esto solo refuerza la necesidad de un programa integral para implementar los 5 Pilares de la Disciplina Operacional; implementar un pilar sin los demás podría conducir en última instancia a los comportamientos y resultados que se intentan evitar.

En una organización disciplinada operativamente, Soporte energético del equipo de trabajo está arraigado en la cultura y se considera una parte habitual del trabajo de todos. No importa en qué posición se encuentre o dónde trabaje, si ve algo mal, se espera que intervenga y arregle la situación, incluso si eso significa cerrar un trabajo. Si observa que su compañero de trabajo se olvidó de cambiar la configuración de un equipo o no realizó una calibración requerida o una acción de mantenimiento preventivo, es su responsabilidad informar a ese compañero de trabajo de lo que ha presenciado y asegurarse de que la situación se resuelva antes de continuar con el trabajo. Si lo ves, lo tienes. Y si ocurre un incidente, es tanto tu culpa por no decir nada como la de la persona que no hizo bien su trabajo.

El problema también podría ser que un compañero de trabajo no actúe de manera operativamente disciplinada. Tal vez él no está actuando con Integridad o no está tratando de aumentar su Nivel de Conocimiento tratando de comprender mejor cómo su operación impacta la tuya. Debido a que estos comportamientos son sobre lo que se basa la Disciplina Operacional, le corresponde a usted ayudar a sus compañeros de trabajo a comprender y actuar de acuerdo con los 5 Pilares. Y, por supuesto, debe esperar lo mismo de sus compañeros de trabajo; si está haciendo algo mal, deben informarle y asegurarse de que el problema se resuelva.

Soporte energico del equipo de trabajo es el control dentro de su organización para garantizar que siempre se haga lo correcto de la manera correcta.

El problema también podría ser que un compañero de trabajo no actúe de manera operativamente disciplinada. Tal vez él no está actuando con Integridad o no está tratando de aumentar su Nivel de Conocimiento tratando de comprender mejor cómo su operación impacta la tuya. Debido a que estos comportamientos son sobre lo que se basa la Disciplina Operacional, le corresponde a usted ayudar a sus compañeros de trabajo a comprender y actuar de acuerdo con los 5 Pilares. Y, por supuesto, debe esperar lo mismo de sus compañeros de trabajo; si está haciendo algo mal, deben informarle y asegurarse de que el problema se resuelva.

Soporte energico del equipo de trabajo es el control dentro de su organización para garantizar que siempre se haga lo correcto de la manera correcta.



5 PILARES DE LA DISCIPLINA OPERACIONAL - NIVEL DE CONOCIMIENTO



***... "LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS" ...***

¿Cómo saber si estás haciendo lo correcto? ¿Qué es lo correcto? ¿Por qué es lo correcto? ¿Cómo lo haces de la manera correcta? ¿Sabes cuál es el resultado esperado? Estas pueden parecer preguntas muy básicas, pero estar en condiciones de responderlas es el primer paso para lograr la Disciplina Operacional: hacer lo correcto, de la manera correcta, siempre. Debe tener el nivel de conocimiento apropiado para determinar qué es lo correcto y comprender su entorno lo suficientemente bien como para saber cuál es el camino correcto.

Esto implica un nivel de conocimiento que va más allá de conocer un procedimiento de trabajo o dónde encontrar información; significa que los empleados deben comprender los sistemas y entornos en los que trabajan a un nivel lo suficientemente profundo como para que puedan pensar rápidamente e identificar condiciones anormales y peligros potenciales. Deben buscar continuamente un mayor conocimiento. Y este nivel de conocimiento y comprensión se extiende más allá de las áreas de trabajo inmediatas de los empleados; también deben ser conscientes de cómo su trabajo interactúa con el trabajo que se realiza en otras partes de la operación, se basa en él y depende de él.

¿Qué significa tener el Nivel de Conocimiento adecuado? Un incidente que se destaca en mi mente como un momento en que un empleado no tenía el Nivel de Conocimiento adecuado fue cuando estaba supervisando en una planta de ensamblaje automotriz. Uno de mis operadores de servicios públicos relevó a otro empleado durante 15 a 20 minutos instalando el soporte de amarre unido a los marcos de los automóviles que se usan durante el envío. Esto no debería haber sido un problema: el operador de la empresa de servicios públicos sabía el proceso a seguir (colocar el soporte en su lugar y fijarlo con dos pernos) y qué herramientas usar.

Pero ese era, desafortunadamente, el alcance de su conocimiento. Terminó instalando los soportes al revés en unos 20 autos y no nos enteramos hasta unas horas más tarde cuando los componentes de suspensión instalados más adelante no encajaron. ¿Cómo podría haber ayudado el Nivel de Conocimiento apropiado en esta situación? Para empezar, el operador de la empresa de servicios públicos realmente no "sabía" el proceso, pero pensó que sí y no confirmó la forma correcta de hacer las cosas antes de relevar al operador principal.

Si hubiera sabido para qué se usaban las piezas que estaba instalando y cómo se usaban, habría sido obvio que la forma en que las estaba instalando era incorrecta. Y, por último, si hubiera tenido un conocimiento más amplio de otros componentes que debían instalarse alrededor de esos soportes (fuera de su área de trabajo), habría sabido que no podían instalarse correctamente con los soportes orientados en la forma en que los estaba instalando. ellos. Puede ver cómo el conocimiento y la comprensión de lo que está haciendo, por qué lo está haciendo, cómo debe hacerlo y cómo su trabajo se relaciona con el trabajo de los demás respalda "hacer lo correcto, de la manera correcta, siempre".

La responsabilidad de lograr el Nivel de Conocimiento apropiado depende tanto de la gerencia como de los empleados. La gerencia debe hacer que la capacitación esté disponible, fomentar un entorno que fomente la búsqueda de conocimientos y demostrar una comprensión más amplia de la operación en su conjunto. Si bien la gerencia puede garantizar que existan las herramientas y la orientación adecuadas para adquirir el conocimiento, es responsabilidad de los empleados buscar y adquirir el conocimiento y la comprensión que necesitan para realizar su trabajo. Deben hacer preguntas y empujar a niveles más profundos de comprensión y sentirse cómodos buscando ese nivel de comprensión más allá de sus propias áreas de trabajo. Y, a su vez, también deben estar dispuestos a compartir ese conocimiento con otros mientras buscan conocimiento.



5 PILARES DE LA DISCIPLINA OPERACIONAL - FORMALIDAD



***... 'LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS' ...***

Lograr la disciplina operativa es un componente esencial del viaje hacia la excelencia operativa y el desempeño líder en la industria para su organización. Y, como hemos discutido anteriormente, llevar una empresa a una posición en la que todos “hacen lo correcto, de la manera correcta, siempre” requiere un esfuerzo significativo para cambiar las actitudes, actividades y formas de pensar de las personas. Es por eso que desarrollamos nuestros 5 Pilares de Disciplina Operacional para actuar como una guía para ayudar a las empresas a impulsar ese cambio. El pilar de Formalidad abarca dos aspectos de la Disciplina Operacional: Profesionalismo y Cumplimiento de Procedimientos.

La formalidad tiene implicaciones de amplio alcance en el viaje de una organización hacia la Disciplina Operacional y se aplica de innumerables maneras para cada empleado. Debido a que el objetivo es "hacer lo correcto, de la manera correcta, siempre", la base de Formality se construye sobre la base de que los empleados comprendan y acepten que son parte de algo más grande que ellos mismos. Son parte de una empresa compuesta por otras personas, instalaciones, equipos, procesos y procedimientos que tienen que trabajar en conjunto para entregar productos a los clientes y retornos a los accionistas.

Entonces, ¿cómo se manifiesta la Formalidad en las organizaciones Operacionalmente Disciplinadas? Los empleados siguen los procesos y procedimientos y respetan las reglas; si se puede mejorar un proceso o una política, utilizan los canales apropiados para realizar esos cambios de manera formal. Se comunican entre sí de manera consistente y confiable para garantizar que todos entiendan lo que se debe hacer, cuándo se hará y quién lo hará. Se tratan con respeto y aprecian los roles que desempeñan sus compañeros de trabajo. Respetan las instalaciones en las que trabajan y el equipo que utilizan.

¿Cómo se ven realmente todas esas cosas en la vida cotidiana del trabajador promedio? En una empresa disciplinada operativamente, los empleados no desarrollan "soluciones alternativas" para los procesos que no funcionan. Traen el problema a la atención del propietario del proceso y trabajan con ellos para cambiar ese proceso. Si se realiza una solicitud verbal para completar una tarea, el empleado repite la tarea (con todos los detalles pertinentes) al solicitante para asegurarse de que todo esté alineado con las expectativas. La limpieza es importante en las empresas Disciplinadas Operacionalmente, ya que representa el respeto por las instalaciones, el equipo y otros trabajadores.

Cuando los empleados entienden que tienen una responsabilidad con los demás, son conscientes de la tarea que tienen entre manos y no se distraen con teléfonos móviles y conversaciones paralelas cuando se requiere su atención. Y lo mismo ocurre cuando se trata de clientes.

Cuando los empleados entienden que tienen una responsabilidad con los demás, son conscientes de la tarea que tienen entre manos y no se distraen con teléfonos móviles y conversaciones paralelas cuando se requiere su atención. Y lo mismo ocurre cuando se trata de clientes.

Todos hemos visto ejemplos en los que la formalidad se ha roto (o no existía en primer lugar). He sido culpable de malinterpretar algo que se me pidió y avanzar en la dirección equivocada en un proyecto. Si hubiera aclarado y confirmado con mi jefe lo que esperaba de mí, se podría haber evitado una gran cantidad de tiempo y energía perdidos (y vergüenza). Y cuántas veces los vendedores han hecho esperar a los clientes mientras continuaban con sus llamadas telefónicas o conversaciones.

Sé que tuve que hablar con innumerables empleados porque estaban usando sus teléfonos celulares cuando deberían haber estado operando y monitoreando equipos. En situaciones como esa, la falta de atención podría provocar lesiones, equipos dañados y pérdida de producción.

La formalidad dentro de una organización comienza cuando los empleados se ven a sí mismos como parte de algo más grande y los impulsa a hacer lo correcto y a respetar a las personas, los procesos y las instalaciones con las que trabajan.



5 PILARES DE DISCIPLINA OPERACIONAL - INTEGRIDAD



***... 'LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO
LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS' ...***

Disciplina Operacional es hacer lo correcto, de la manera correcta, cada vez. Es fundamental para brindar excelencia operativa y ayudar a las empresas a lograr un rendimiento líder en su clase. La integridad, de los 5 pilares de la excelencia operativa, es el pilar que tiene el impacto más amplio. En este contexto, definimos Integridad como “hacer lo que dices y estar dedicado a hacer las cosas de la manera correcta, ya sea que alguien esté mirando o no”. La disciplina operativa se basa en 1) saber qué es lo correcto 2) estar dispuesto a hacer siempre lo correcto y 3) garantizar que los demás siempre hagan lo correcto. El segundo punto, estar dispuesto a hacer siempre lo correcto, requiere Integridad. Debe estar dispuesto a cumplir y hacer lo correcto y los demás deben poder confiar en que usted hará lo correcto.

Saber cómo se comportarán las personas y qué harán conduce a un entorno de trabajo más seguro, permite una planificación precisa, reduce el desperdicio, armoniza las actividades e impulsa la productividad. Sin Integridad, no hay confiabilidad, no hay confianza, no hay confianza. Y sin esas cosas, sus empleados y su organización nunca serán Disciplinados Operacionalmente.

A menudo, cuando pensamos en alguien que actúa sin integridad, pensamos en una persona que miente, retiene información, desobedece las reglas o que, en general, es desagradable. Pero actuar con integridad es más que simplemente no hacer esas cosas.

Actuar con integridad implica identificar activamente lo que se debe hacer, comunicar lo que se hará, cumplir lo que se dijo que se hará e informar a los demás lo antes posible si se encuentra con un obstáculo que le impedirá hacer lo que se dijo. harás. Mirando la Integridad de esa manera, es fácil ver ejemplos en los que falta Integridad, no por una intención maliciosa, sino porque no siempre hay un enfoque consistente en la Integridad. ¿Realmente doblaste la ropa después de decirle a tu esposa que lo harías? ¿Les hiciste saber a tus amigos que llegarías tarde a cenar con ellos cuando te quedaste atrapado en la oficina? ¿Siempre esperas tu turno en el tráfico?

Esos pueden parecer ejemplos triviales, pero si los extrapola a situaciones en las que hay más en juego y hay más riesgo, puede ver cómo no actuar con integridad podría resultar en que alguien resulte herido, demandado, despedido o algo peor. En innumerables ocasiones, como líder de fabricación, he hecho arreglos para que personas o grupos pequeños lleguen antes de un turno para terminar trabajos especiales, instalar equipos, realizar cambios y preparar trabajos para el día. Esas pocas veces en que alguien no se presentó o no pudo completar el trabajo de preparación asignado sin avisarme a mí (o a cualquier otra persona) terminaron causando serios problemas.

De hecho, un día, un grupo completo permaneció inactivo durante la mitad de un turno mientras se completaba la instalación y el cambio de equipo que se había planificado antes del turno durante el horario laboral normal. Debido a que una persona no hizo lo que dijo que haría (llegar antes de que comenzara el turno y configurar el equipo para el trabajo de ese día), todo nuestro grupo pasó la semana siguiente recuperando el tiempo perdido de ese día. Puede ver cómo no actuar con integridad puede conducir a una pérdida de productividad, pero ¿qué pasa si alguien dice que arreglará una pieza de maquinaria insegura o presentará documentos legales y no lo hace? ¿O qué pasa si toman un atajo y lo hacen de la manera “fácil” en lugar de la manera “correcta”? Las ramificaciones podrían ser mucho más graves que unas pocas horas de pérdida de producción.

Generar confianza y confiabilidad dentro de una organización depende de que todos actúen con integridad. Si no puede confiar en que sus compañeros de trabajo cumplan con sus compromisos y hagan lo correcto, su empresa nunca exhibirá Disciplina Operacional ni alcanzará la Excelencia Operacional.

RECURSOS

[HTTPS://WWW.PSM101.ORG/HUMAN](https://www.psm101.org/human)

[HTTPS://WWW.PSM101.ORG/FORMULA](https://www.psm101.org/formula)

[HTTPS://WWW.PSM101.ORG/CICLO2022](https://www.psm101.org/ciclo2022)

[HTTPS://WWW.PSM101.ORG/CAMBIO](https://www.psm101.org/cambio)

[HTTPS://WWW.PSM101.ORG/LIDER](https://www.psm101.org/lider)

**[\[CLICK EN EL LINK EN VERSION
DIGITAL\]](#)**

SOMOS EXPERTOS CON CONOCIMIENTO APLICADO EN ASEGURAMIENTO OPERATIVO EN LA INDUSTRIA ENERGETICA

- 1. Desarrollamos y aseguramos competencias.**
- 2. Optimizamos procesos y actividades criticas.**
- 3. Certificamos tu equipo, tus productos y tus sistemas de gestión.**

Contacto:

wigstrom@psm101.com

jmfuertes@psm101.com

+17807287035 [Whatsapp]



... "LOS HUMANOS SOMOS MUY INTELIGENTES, PERO LAMENTABLEMENTE POCO DISCIPLINADOS" ...

Hacer lo correcto, de la manera correcta. Todo el tiempo.
Facil de decir no tan simple de lograr



DISCIPLINA **PARA INTELIGENTES** **DISCIPLINA = PREVISIBILIDAD**

Un Hecho



¿Cómo las empresas cierran la brecha de ser simplemente una organización "libre de errores" a convertirse en una organización de alto rendimiento QUE ConstanteMENTE se acerca a la excelencia operativa? La respuesta, en una palabra...[RESPUESTA EN LA SIGUIENTE PAGINA]

BY CHARLY WIGSTROM