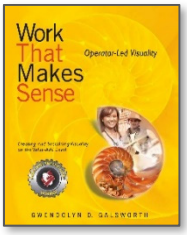
TQTS: El Sistema en Línea de Capacitación e Implementación

El *Sistema del Trabajo Que Tiene Sentido (TQTS),** basado en el libro ganador de Premio Shingo de la Dra. Galsworth que lleva el mismo nombre, es un paquete completo de materiales para capacitar e implementar la visualidad dirigida por el operador, ya sea que su compañía sea una empresa, oficina, agencia, centro de salud o una mina a cielo abierto.

El corazón del Sistema TQTS es una serie de 12 módulos educativos que enseñan a los asociados de valor agregado lo que es un lugar de trabajo visual, por qué es importante y cómo pueden crear los operadores un área de trabajo visual completamente funcional por sí solos, usando los principios, prácticas, métodos y herramientas del TQTS. La visualidad dirigida por el operador es un *sistema del pensando* primero, y posteriormente, un sistema de hacer. (El sistema en línea TQTS también se encuentra en Inglés.)

A continuación una pequeña descripción de cada módulo del TQTS.



* El libro original que lleva el nombre en Inglés es: *Work That Makes Sense*.

12 Módulos de Capacitación Enfocados en el Operador

Módulo 1: Los Fundamentos de la Visualidad en el Lugar de Trabajo

En éste primer módulo del operador, la Dra. Galsworth define lo que es un lugar de trabajo visual y por qué están importante para la excelencia operacional. Como parte de éste, ella presenta docenas de soluciones visuales tomadas de la sociedad y del lugar de trabajo que ayudan a los operadores a entender y apreciar el poder de la visualidad para estabilizar y conectar.

Galsworth prepara a sus empleados hacia un nuevo entendimiento acerca de la reducción del desperdicio a través de la visualidad- inspirándolos a crear su propio sistema incrustado del desempeño visual. A través de una plática vívida con mucho buen humor, sus empleados empiezan a ver cómo los dispositivos visuales que ellos inventan, pueden traducir la información vital que necesitan en su trabajo del día a día, en su propio comportamiento exacto. El proceso del pensando visual ha empezado.

MÓDULO 2: LOS BLOQUES DE CONSTRUCCIÓN DEL PENSANDO VISUAL

En éste segundo módulo, su grupo aprende acerca, y aplica, los ocho elementos (o bloques de construcción) del cómo pensar y resolver problemas usando las herramientas del pensando visual.

El primero es el *Yo-dirijo*, un principio central que reconoce que cuando falta información en un lugar de trabajo, el desempeño individual sufre, y esto se añade a un problema colectivo.

Galsworth después define los siete bloques de construcción restantes y los ancla con ejemplos que enseñan e inspiran: Estándares, Seis Preguntas Centrales, Déficits de Información, Moción (moverse sin trabajar), Trabajo, Campo de Valor y Métricos de Moción. Estos forman los cimientos de la creación de los dispositivos visuales poderosos que minimizan o inclusive eliminan los déficits de información en el trabajo, las respuestas faltantes. Como resultado, los operadores aprenden dramáticamente a reducir el riesgo, la lucha y los errores a través de la visualidad. Los beneficios van directamente hasta los resultados.

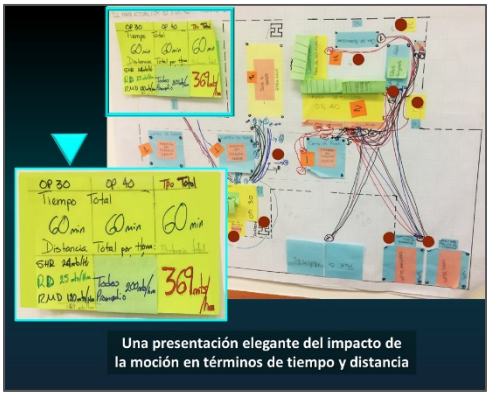
MÓDULO 3: SU CAJA DE HERRAMIENTAS DE IMPLEMENTACIÓN

En el Módulo 3 del TQTS, el aprendizaje se enfoca en un conjunto de herramientas que ayudan a la conversión visual de un área de trabajo a tener un buen comienzo. Primero, Galsworth explica los tres resultados principales de toda la mejora visual. Después, su grupo aprende acerca de las siete herramientas clave que mantienen la mejora muy enfocada mientras el área de trabajo mejora: su Lugar de Visión, el Banco de las 3 Patas, la Política de Tiempo de Mejora, el Mapa Laminado, la Lista de Actividades Visual, los Suministros del Lugar de Trabajo Visual y la Ráfaga Visual. Cada herramienta se describe a detalle, con muchos ejercicios y la oportunidad de poner estas herramientas de manera práctica de inmediato.

Módulo 4/La Ubicación Inteligente: El Problema/La Fórmula/El Mapa Actual

El siguiente módulo para el operador empieza con una plática acerca de la *Ubicación Inteligente,* un proceso indispensable que prepara al área de trabajo para el Dónde Visual. Este segmento de capacitación abarca cuatro módulos.

En este, estudiamos la ubicación no inteligente: la ubicación no pleaneada de la función del trabajo y de qué manera esto detona muchos problemas escondidos y una tonelada de moción7 moverse sin trabajar. Posteriormente, la Dra. Galsworth explica la fórmula central para la ubicación inteligente para encontrar ubicación inteligente y no inteligente: *Función + Ubicación = Flujo.*



Una presentación elegante del impacto de la moción en términos de tiempo y distancia

Después, ella se mueve a través de un estudio de caso que demuestra la lucha causada por la ubicación casual o ilógica de la función. Su grupo entonces desarrolla los dos primeros mapas, *el Mapa Actual,* para ver el nivel actual de moción en su propia área de trabajo, detonada por la ubicación no inteligente.

Módulo 5/Ubicación Inteligente: La lógica & Preparándose pra el Mapa Deseado

Los operadores continúan aprendiendo y aplicando la Ubicación Inteligente en el Módulo 5. Primero, regresan al estudio del caso y aprenden qué sucedió cuando la compañía del estudio de caso aplicó los principios y prácticas de la ubicación inteligente. Más adelante, Galsworth saca del nido la fórmula de "Función + Ubicación = Flujo."

Después, su equipo aprende acerca de las *Cuatro Herramientas del Proceso de Personas* que les ayudarán a mantener las nuevas ideas fluyendo y creciendo dentro de cada departamento, inclusive frente a la cara de la resistencia o indiferencia. Con esto en su lugar, el grupo está listo para atacar al Segundo de los dos mapas de la Ubicación Inteligente: *El Mapa Deseado,* que se aborda en el siguiente módulo.

MÓDULO 6/UBICACIÓN INTELIGENTE: PRINCIPIOS 1-7

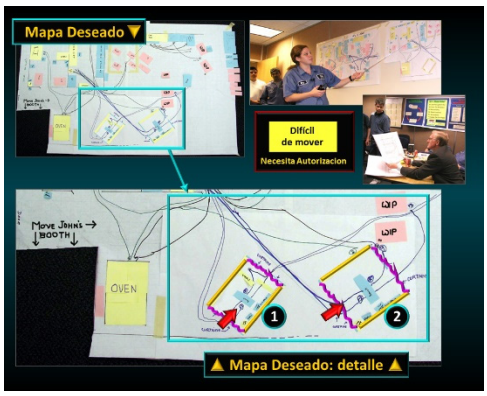
En el Módulo 6, los operadores desarrollan los *Mapas Deseados* de sus propias áreas de trabajo (también llamados *los Mapas Soñados*).

Con ese mapa sobre la mesa (y el Mapa Actual en una pared cercana), los operadores aplican los primeros siete de catorce principios de la Ubicación Inteligente y aprenden a cómo acelerar el flujo de materiales, personas e información hacia y a través de su celda al volver a pensar la ubicación de la función.

Al usar estos siete principios, empiezan a ubicar la función basada en el flujo: en/ cerca del punto de uso, no gavetas/ no puertas, póngalo sobre ruedas, capture la función, nada en el suelo/ nada encima. Estos son ejemplos de los principios que los asociados de valor agregado aprenden y aplican durante éste módulo. Los cambios emocionantes ya están en camino.

MÓDULO 7/UBICACIÓN INTELIGENTE: PRINCIPIOS 8-14

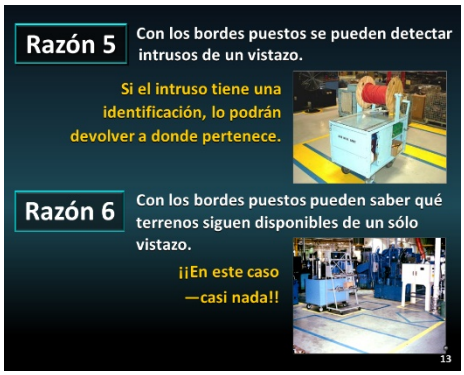
En éste módulo, el cuarto y último de la Ubicación Inteligente, su grupo aprende y aplica los siete principios restantes. Sus Mapas Deseados son el laboratorio, pero ésta vez se enfocan en los problemas más grandes, más abstractos del flujo: clasificaciones mayores y menores, guarde cosas, no aire, use la arquitectura existente, diseñe para la tarea, doble la función y deje que el flujo haga el trabajo. Estos principios poderosos atacan la moción en la ubicación no inteligente de la función. Cuando los equipos estén listos, van a presentar su pensamiento a la dirección para agradecerles, y conforme se requiera, pedir su autorización. Entre éste módulo y el que sigue, se abre camino para cambios verdaderos en el diseño del trabajo existente. El resultado: seguridad, velocidad, calidad y tiempos mejorados.



MÓDULO 8: EL DÓNDE VISUAL/BORDES

Ahora que los operadores han mejorado su verdadera ubicación de la función en su área a través de los principios de la Ubicación Inteligente, están listos para "clavar" esas ubicaciones en su lugar al incrustar *el dónde visual*. Aquel proceso empieza con los bordes, el enfoque de este módulo.

En este módulo, aprendemos cerca de lo que son los bordes, cómo funcionan y por qué la Dra. Galsworth los considera el único elemento más importante en lograr el orden visual, el orden que puede ver/el orden que funciona.



Cuando los operadores se comprometen a aplicar los bordes como parte normal y requerida de su conversión visual, no sólo establecen el patrón del trabajo, sino que empiezan a aprender y a enseñar un vocabulario operacional, visible. Mientras más específica sea la aplicación, los bordes incrustan más el desempeño y llegan a ser parte de un enlace de comunicación natural dentro y entre los departamentos.

Módulo 9: El Dónde Visual/Direcciones & Etiquetas Identificatorias

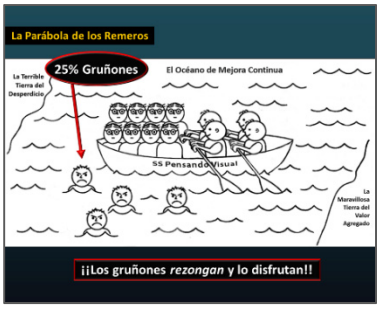
Ahora la Dra. Galsworth presenta los dos compañeros operacionales de la función del borde: direcciones y Etiquetas Identificatorias, lo que son, cómo funcionan y su impacto poderoso en la moción.

Por lo general, las direcciones son ignoradas o solo se habla de ellas. Inexactas, ilegibles, incompletas do débiles ellas detonan más moción, no menos. No es suficiente con colgar un señalamiento de “piezas almacenadas” y esperar que la genta decifre el resto.

En el Módulo 9 del TQTS, lo operadores estudian docenas de direcciones excelentes, inclusive brillantes, algunas altamente específicas, otras muy generales. Lo mismo con las Etiquetas Identificatorias. Aprenden a que la ausencia de cualquiera de estas puede resultar en accidentes, mezclas, defectos, largos tiempos de espera y una tonelada de lucha. Conforme el módulo vaya terminando, los operadores empiezan a implementar las direcciones y Etiquetas Identificatorias en sus propias áreas de trabajo.

Módulo 10: La Inercia-Resistencia & Mini-Sistemas Visuales

El módulo 9 tiene dos partes. Primero su equipo aprende la diferencia importante entre inercia y resistencia en una conversión visual, y escucha a la Dra. Galsworth hablar de *La Parábola de los Remeros*.



Después, estudian los mini-sistemas visuales: grupos de dispositivos visuales que trabajan juntos para promover un resultado único de desempeño. Aprenden lo que son los mini-sistemas, por qué son importantes y cómo usar su enfoque operacional tan de cerca para quitar más lucha (más moción) del trabajo diario.

Los mini-sistemas visuales son el camino principal para ampliar ese compartir de la información visual en el trabajo. Al cierre del módulo, los operadores están listos para empezar a implementar sus propios mini-sistemas.

Módulo 11a: Los Cuatro Niveles de Poder/Dispositivos Visuales *(Indicadores + Señales)*

Las soluciones visuales existen en diferentes niveles de poder. Como resultado, los operadores pueden aprender a mejorar sus propias soluciones visuales a manera de hacerlas más precisas, confiables y poderosas al asegurar que lo que está supuesto a pasar, pasa.

El último tema del TQTS se llama *Los Cuatro Niveles de Poder de los Dispositivos Visuales* y se aborda en éste módulo y en el siguiente. Este módulo, el cual contiene docenas de dispositivos visuales, se enfoca en indicadores visuales (los cuales no tienen nada de poder) y las señales visuales (las cuales tienen un poco de poder). Cuando su equipo entiende la diferencia, pueden hace sus soluciones visuales aún más efectivas.

Módulo 11b: Los Cuatro Niveles de Poder/Dispositivos Visuales (Controles + Garantías)

En éste módulo, su grupo aprende más acerca de la ciencia de la adherencia y cómo hacer sus dispositivos visuales más poderosos. El enfoque es primero en los controles visuales donde la estructura fuerza o limita el comportamiento humano y el de la máquina. Apoyados por más de una docena de ejemplos, sus asociados aprenden el secreto de los sistemas de jale y el control del consumo de materiales. Después pasan a las garantías visuales o dispositivos poka-yoke. Varios ejemplos claramente muestran cómo estos dispositivos son especiales. Los límites del pensando visual se expanden y los beneficios van directo a los resultados.

3 Módulos de Capacitación Enfocados a la Dirección

Módulo 1 para la Dirección: Los Siete Requerimientos de Arranque

Cada implementación de mejora exitosa requiere de preparación, incluyendo el TQTS. En éste módulo, aprende la manera de cómo prepararse para su éxito en el TQTS, desde el sostener una imagen clara del resultado que busca (su Lugar de Visión) hasta entender cuáles métricos le ayudan a medir su avance (Métricos de Base). Además: a) su estructura de evaluación (Banco de las 3 Patas), b) cómo encontrar y mantener el enfoque (Mapa Laminado) y c) cómo liberar el tiempo (Política de Tiempo de Mejora). Su éxito en el TQTS y el sustento de éste empieza aquí.

Módulo 2 para la Dirección: Preparándose para la Ráfaga

La verdadera prueba del conocimiento está en la aplicación: Cuáles son los resultados en términos de una cultura de trabajo mejorada y el resultado. El TQTS usa una fórmula para la ráfaga especial (llamada *La Ráfaga Visual*) para asegurarse que la mejora se da y se propaga.

En este módulo para la dirección, sus capacitadores y coaches locales pasan la estafeta. Usan este módulo para enseñar a los supervisores del área cómo organizarse, dirigir, apoyar y coachear las Ráfagas Visuales de manera efectiva en sus propias áreas de trabajo. Su habilidad de dirigir las ráfagas visuales es una parte indispensable de lo que hará que la conversión visual de su compañía sea un éxito.

Módulo 3 para la Dirección: El Sistema de Codificación por Color para los Bordes

Su sistema de bordes de piso es la base del *dónde visual* (presentado a sus operadores en los Módulos 8, 9 y 10 del TQTS). La efectividad de sus bordes aumenta principalmente cuando agrega un protocolo razonable de codificación por color.

Los bordes de codificación por color no suceden por accidente, sino que resultan al aplicar primero la lógica de la visualidad. Usando el proceso de paso a paso trazado en éste módulo, un pequeño grupo de directores, staff de mantenimiento, planeadores y supervisores aprenden acerca de los 19 tipos de bordes y desarrollan un sistema poderoso de codificación por color que hace que su sistema operacional sea más efectivo. Si ya tiene un sistema de codificación por color colocado, use este proceso para examinarlo y verificarlo.

Para más información, por favor contáctenos. Gracias!

Visual Thinking Inc. & The Visual-Lean® Institute
Tel: +503-233-1784
Email: contact@visualworkplace.com **Website: www.visualworkplace.com**