

***PROPUESTAS PARA UN CAMBIO DE PARADIGMA  
EN LA GESTION DE LAS ORGANIZACIONES***

**2º. PROGRAMA**

**CONOCIMIENTO A3**

**Gian-Lluís Ribechini Creus**

<http://gianlluisribechini.com/>

<http://twitter.com/gianlluis>

[innogeniero@gianlluisribechini.com](mailto:innogeniero@gianlluisribechini.com)

## PROGRAMA "CONOCIMIENTO A3"

Dos de los factores que inciden en los resultados empresariales son los problemas y las decisiones. Se pretende que los empleados, directivos y empresarios conozcan y utilicen una herramienta sencilla y práctica que les permita mejorar en la resolución de los problemas y para optimizar la toma de decisiones.

Breve descripción: El programa "Conocimiento A3" se basa en la metodología "A3 Thinking" y en la utilización de un documento en formato A3 como herramienta común para la resolución de problemas y para la toma de decisiones. Siguiendo un orden en las actividades a realizar basado en el denominado círculo de Deming o de mejora continua. (ver Anexo para una descripción más amplia)

### Objetivos:

Se pretende:

- Tener una herramienta común, sencilla y práctica.
- Dar una metodología que permita a las personas detectar problemas y proponer soluciones.
- Dar una herramienta para plantear alternativas y tomar decisiones.
- Alcanzar una Nueva Cultura Empresarial de país.

### Ventajas:

Las ventajas que puede suponer la formación y el desarrollo en este programa son:

- Es un proceso de pensamiento lógico
- Quiere evitar la subjetividad de las personas.
- Se focaliza en el proceso y en los resultados.
- Pretende la brevedad, la síntesis y la visualización.
- Fomenta que los afectados puedan dar su opinión y estén de acuerdo con las conclusiones y en las acciones a realizar.
- Supone tener el punto de vista en todo el sistema.

## ANEXO. "A3 THINKING"

El *A3 Thinking* es una metodología desarrollada inicialmente por Toyota, que se basa en la utilización de una hoja formato DIN A3 como herramienta de trabajo para la descripción, análisis, toma de decisiones, planificación y seguimiento de todo tipo de actividades empresariales desde de la presentación de un proyecto hasta la resolución de problemas, e incluso para la determinación de la estrategia de la empresa.

Es una de las herramientas internas que dada su versatilidad y simplicidad hace que se pueda utilizar en multitud de situaciones.

En la resolución de problemas el proceso tiene las siguientes fases:

### *1. Definición del problema*

Definición clara y concisa del problema.

Utilizar en lo posible datos cuantitativos.

Detallar lo que sea necesario para hacer el problema comprensible.

### *2. Situación actual*

El problema se produce en el ámbito de un proceso. En este punto se describirá este proceso tomando datos reales.

Utilizar esquemas y diagramas (Pareto, diagramas de flujo,...)

Utilizar en lo posible datos cuantitativos.

Resaltar el problema dentro del proceso.

### *3. Análisis de las causas*

Muestra gráficamente análisis y conclusiones: 5-porqués, Ishikawa...

### *4. Situación objetivo*

Representar gráficamente cuál sería la situación ideal, incluyendo los mismos indicadores que en la "situación actual".

## 5. Plan de Acción

Tenemos una descripción esencial del problema, identificadas las causas y los objetivos, hay que definir las acciones a realizar indicando quién hace qué, cómo, cuándo,...

## 6. Seguimiento

El Informe A3 también tiene que servir para poder ver en todo momento en qué situación están las acciones definidas. Pero además muestra de forma clara qué se pretende conseguir con estas acciones.

## 7. Resultados

El cierre del informe nos debe mostrar que se consiguió, de manera que podamos:

- Tener un registro sencillo pero fiable de toda la resolución del problema.
- Extender las conclusiones a otros problemas.

Entre las diversas utilidades se ha comprobado su utilidad:

- 1) Para enseñar a las personas a enfrentarse a los problemas de forma sistemática, a pensar y describir posibles soluciones, así como su planificación.
- 2) Para que las personas que detectan problemas sean parte de la solución
- 3) Para ser utilizado en el desatasco situaciones en las que no se toman decisiones, dado que obliga a decidir sobre una de las opciones que se han desarrollado.
- 4) Para que los grupos focalicen las reuniones y minimicen el tiempo de dedicación.

Sobre el A3 Thinking en los últimos tiempos se han publicado varios artículos y libros tanto en Europa como en EE.UU., en el año 2009 la publicación MIT Sloan Management Review publicaba un artículo con el título "*Toyota 's Secret: The A3 Report*" y en 2012 está en proceso de publicación la traducción al italiano del libro "*Managing to Learn: Using the A3 Management Process*"

Referencias:

Hopkins, Michael S. (2009). "Problem Solving by Design".

Shook, John. (2008) . "Managing to Learn: Using the A3 Management Process"

Shook, John. (2009). "Toyota's Secret: The A3 Report"

Sobek, Durward K.; Smalley, Art. (2008). "Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System"

# certificado de registro

El presente documento acredita que en el Registro de Propiedad Intelectual de SAFE CREATIVE tuvo lugar con fecha 26 de marzo de 2012 a las 15:11 UTC la inscripción de autoría y/o derechos con el código 1203261373985 realizada por "Gian-Lluís Ribechini Creus" (1) de la obra y/o prestación con título "Propuestas para un cambio de paradigma", de la que se conserva en este Registro una copia de dicha obra y/o prestación a efectos de identificación probatoria.

Y, para que sirva como prueba irrefutable de la identificación e integridad del fichero registrado y de su fecha y hora de registro, se emite este documento, con fecha de 26 de marzo de 2012 a las 15:12 UTC, adjuntándose los siguientes elementos probatorios:

El fichero registrado genera las siguientes huellas digitales:

**MDS:** c77b88e3a01e5c05d7018d4c7f2e318f  
**SHA1:** cc8e009ca0b2482d3d5ccf1a082d4f719d131cb7  
**SHA512:**  
 fe803d9c8414fba1454c54f00c7a5e12b6f22890167b8bfaf04b433319df85caba73df487f344a547cbcb7700b1d2055f6a0d035549940db13a0da8e49073018

Autoridad de Sellado de Tiempo: Safe Creative

Identificación sellada:

1332774515198+688070+c77b88e3a01e5c05d7018d4c7f2e318f+cc8e009ca0b2482d3d5ccf1a082d4f719d131cb7+fe803d9c8414fba1454c54f00c7a5e12b6f22890167b8bfaf04b433319df85caba73df487f344a547cbcb7700b1d2055f6a0d035549940db13a0da8e49073018+

Resultado:

MIIC+DAVAgEAMBAMdk9w2XJhdG1vbiBPa2P5MIIC3QYJKoZIhvcNAQcCoIICrjCCAaoCAQMxCzAJBgUrDgMCGGUAMPMGCGyqGSIB3DQBJRABRoRQRjBAAgRBHgEgMCEwCQYFKw4DAhoFAAQUFc0na1GdXrb3xdn+gXJToB2W0zECAQgYDzIwMTIwNzI2MTUwODM2WgIBZDGCAnEwggJdAgEBMIGqMIGkMQawCQYDVQQGEwJFUzEWMBQGA1UEChMNU2FmZSBDbmVhdG12ZTSgMB4GA1UECzMxMQ2VydG1maWNhdG1vbiBBdXRob3JpdHkxNjA0BGNVBAMTLVNHZmUgQ3JlYXRpdmUgUHJpbWVyeSBDEZXJ0aWZlY2F0aW9uIEF1dGhvcml0eTEjMCEGCSqGSIb3DQEBJARYUeGtpQHhNzZmVjcmVhdG12ZS5jb20CAQgWCQYFKw4DAhoFAKCBjDAaBgkqhkiG9w0BCQMxDQYLKoZIhvcNAQkQAQQwHAYJKoZIhvcNAQkPMQ8XDTEyMDMyNjE1MDgzN1owIwYJKoZIhvcNAQkSMRYEPFRpbtdXviHCc5mBWhz fA/hR6gZqMCoGCYqGSIB3DQEBRAIMMRwGjAYMBYEPFTi6WQhmx6BdlFtvZPA8t74XwD8MA0GCSqGSIb3DQEBBAQUABIIBAG8Ftu09SpyKyWdtkatxjIAYzBAEL2JE5zamb7tjZSDRkvgX4xaSbf4SVGpRv0iMqwZT5BZfNv6Mr1ufAVIew8YmjSxKEpH4918HgREVrpcWjRQG0Nz2Uu4ecv4U0hW/ElzBNraF/7Cnx1AZDTyJ4ivqszhlvvp0GOJEXQ2PhL63LmnNWobEPpmXpp+c/ZokDTCnzDuGZ7VNeiOEoM+zedq1YGU3xXTP+N6JjyALjdd33gPJZRCueJuhwz/XQ1dduxuIycPAP1W1+sgMvrvvg@anGbnBS4IgX7AKVqtMYBHXzvn630x3+1GZ1QG/UIWbDxy+W8qMGv0hEhhdZS0gbI=



(1) Información facilitada por el registrante y confirmada desde su cuenta de correo electrónico.