



Comisión Delegada

1/10/2019



BRIDGESTONE
Your Journey, Our Passion

Orden del Dia

- **Calendarios 2020**
- Situación de la fabrica a día de hoy
- Restructuración Procurement BS EMEA
- Ropa de Trabajo
- Situación de la limpieza en fabrica
- Contestación de trípticos en RRHH
- (Denison)

Calendario 2020

A – Inputs (datos a considerar) :

- **Burgos** : negocio PC4 mejor la parada en Agosto.
- **Negocio interno Bilbao/Burgos** : idealmente un desfase de 3 turnos con Burgos, acuerdo de las comisiones de las dos fabricas en un mismo sentido.
- La arrancada de fabrica el Martes/Miercoles/Jueves (evitar cerca del fin de semana)
- Opinión de Mantenimiento : contratas
- Opinión de Ingeniera Industrial
- **Aste Nagusia** 20 – 30 agosto
- Calendario escolar
- **Otros ???**

Calendario 2020

Propuesta de la empresa :

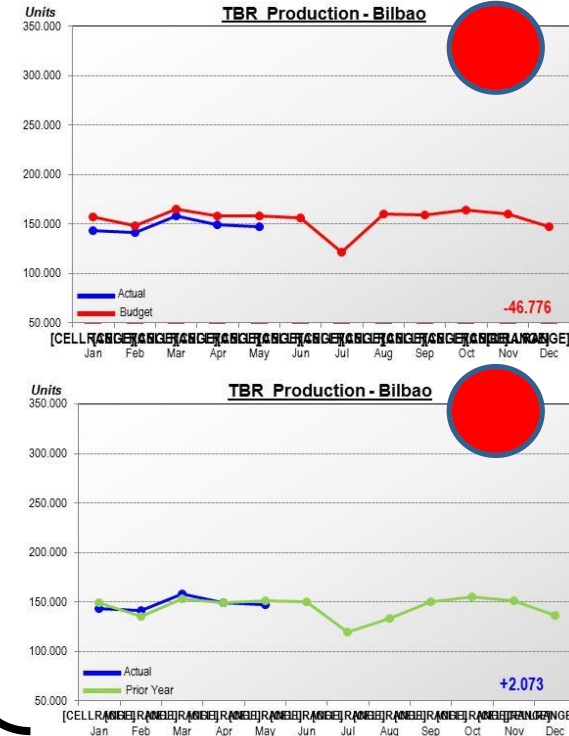
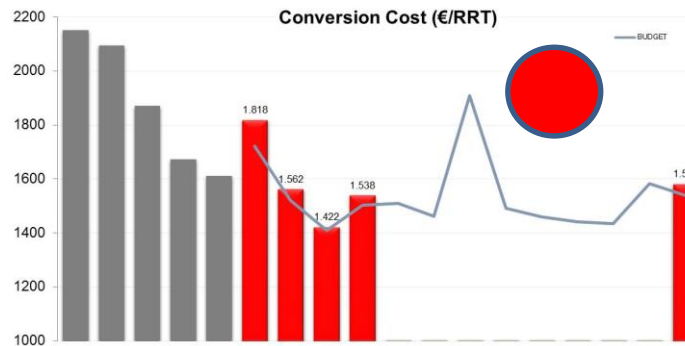
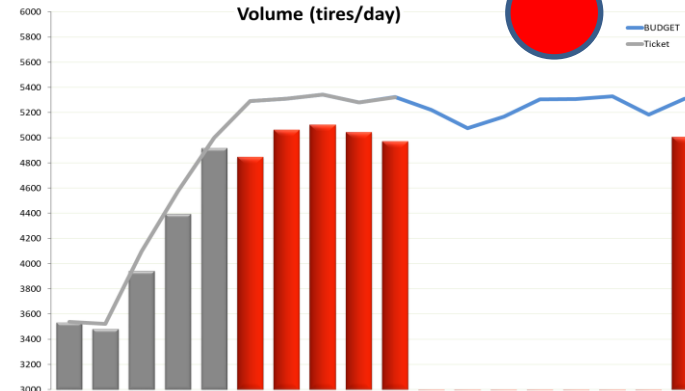
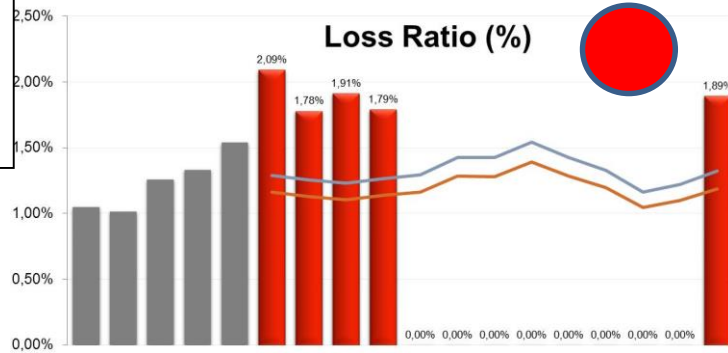
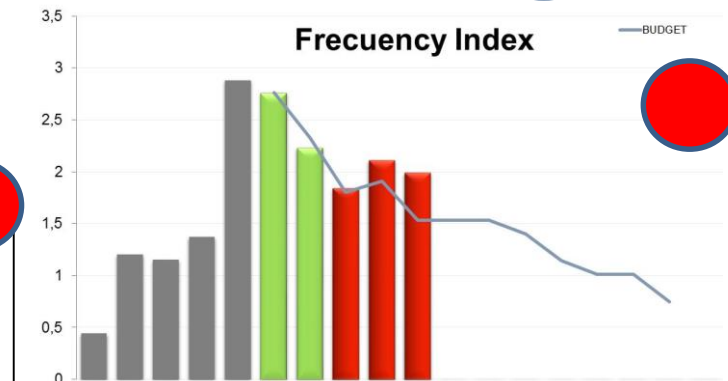
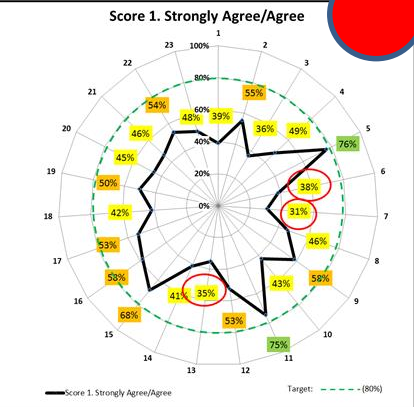
- Planificar la parada en Agosto
- Proponer 6 opciones tomando en cuenta todos los elementos evocados
- Colectar la opinión de la Comisión sobre cada una de las opciones
- Cruzar la información con Burgos (1er borrador : 11 – 17 agosto)
- Proponer en las comisiones de las dos fabricas una de las opciones que funciona para las dos; compartiendo los calendarios completos.
- Decisión en comisión

Opcion	Fecha de parada				Inicio Vac.	Fin Vac.
A	Martes	04/08/2020	Lunes	10/08/2020	11/06/2020	16/09/2020
B	Miercoles	05/08/2020	Martes	11/08/2020	10/06/2020	15/09/2020
C	Jueves	06/08/2020	Miercoles	12/08/2020	13/06/2020	18/09/2020
D	Martes	11/08/2020	Lunes	17/08/2020	18/06/2019	23/09/2020
E	Miercoles	12/08/2020	Martes	18/08/2020	19/06/2020	24/09/2020
F	Jueves	13/08/2020	Miercoles	19/08/2020	20/06/2020	25/09/2020

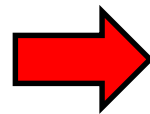
Orden del Dia

- Calendarios 2020
- Situación de la fabrica a día de hoy
- Restructuración Procurement BS EMEA
- Ropa de Trabajo
- Situación de la limpieza en fabrica
- Contestación de trípticos en RRHH

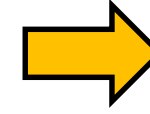
Bilbao plant evolution



- NO CUMPLIMOS CON NUESTROS COMPROMISOS
- NO HAY MEJORA

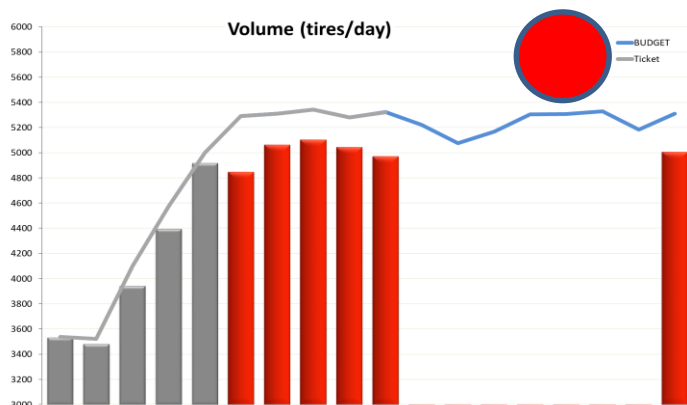


PERDIDA DE CREDIBILIDAD



PERDIDA DE CONFIANZA

Situación de la Producción

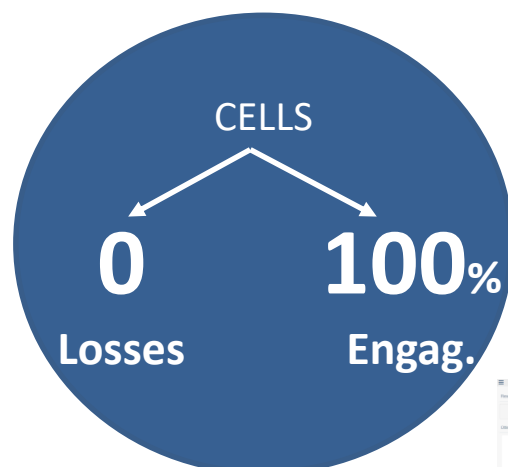


No estamos consiguiendo
llegar al **Ticket de Producción**



Si no conseguimos los
resultados es porque falta de
implementar algo del sistema o
porque no esta implementado
correctamente

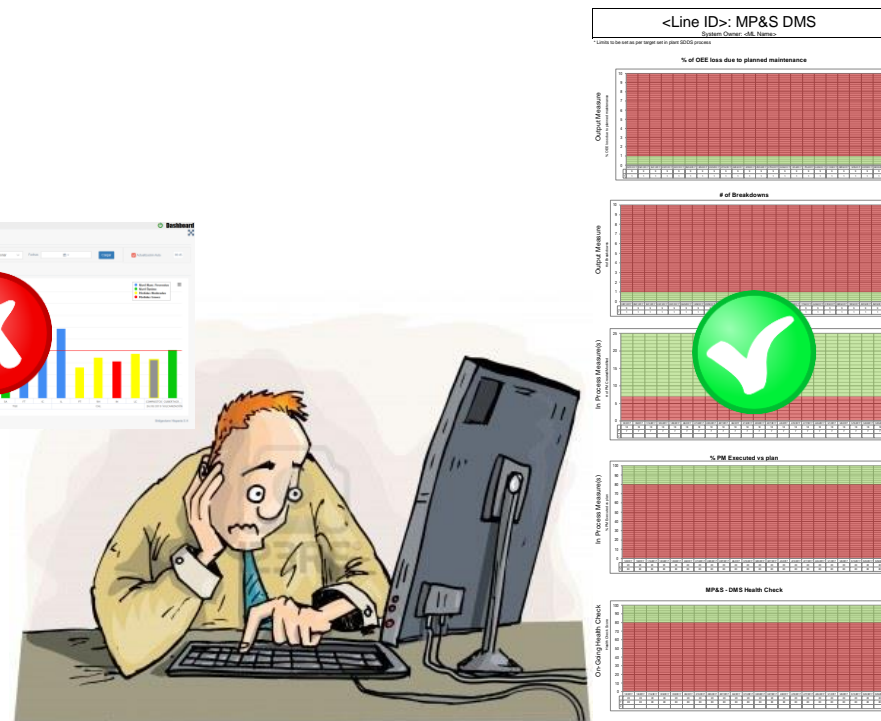
Necesitamos interiorizar que
el **seguir el sistema
completamente** nos va a
garantizar conseguir el Ticket



Las células deben concentrarse
en **eliminar perdidas** e
incrementar el engagement



Hay que dejar de poner el foco en el
Ticket y poner el foco en el **Sistema**



Perdidas de Producción

Las **principales pérdidas** son:

- Averías de Maquinas
- Falta de Material

Lo fundamental en la Falta de Material son:

- Averías de Maquinas
- Problemas derivados de la Implementación de Nuevos Proyectos

¿Qué partes del **sistema** nos ayudan con esto?



Progressive
Maintenance

Maintenance Planning & Scheduling DMS (**MP&S**)
Breakdown Elimination DMS (**BDE**)



Autonomous
Maintenance

Defect Handling DMS (**DH**)
Clean, Inspect & Lube DMS (**CIL**)
Centreline DMS (**CL**)
Equipment Ownership



Initiative
Management

Nuevos Proyectos
VSU

Perdidas de Producción: Averías y Fallos de proceso



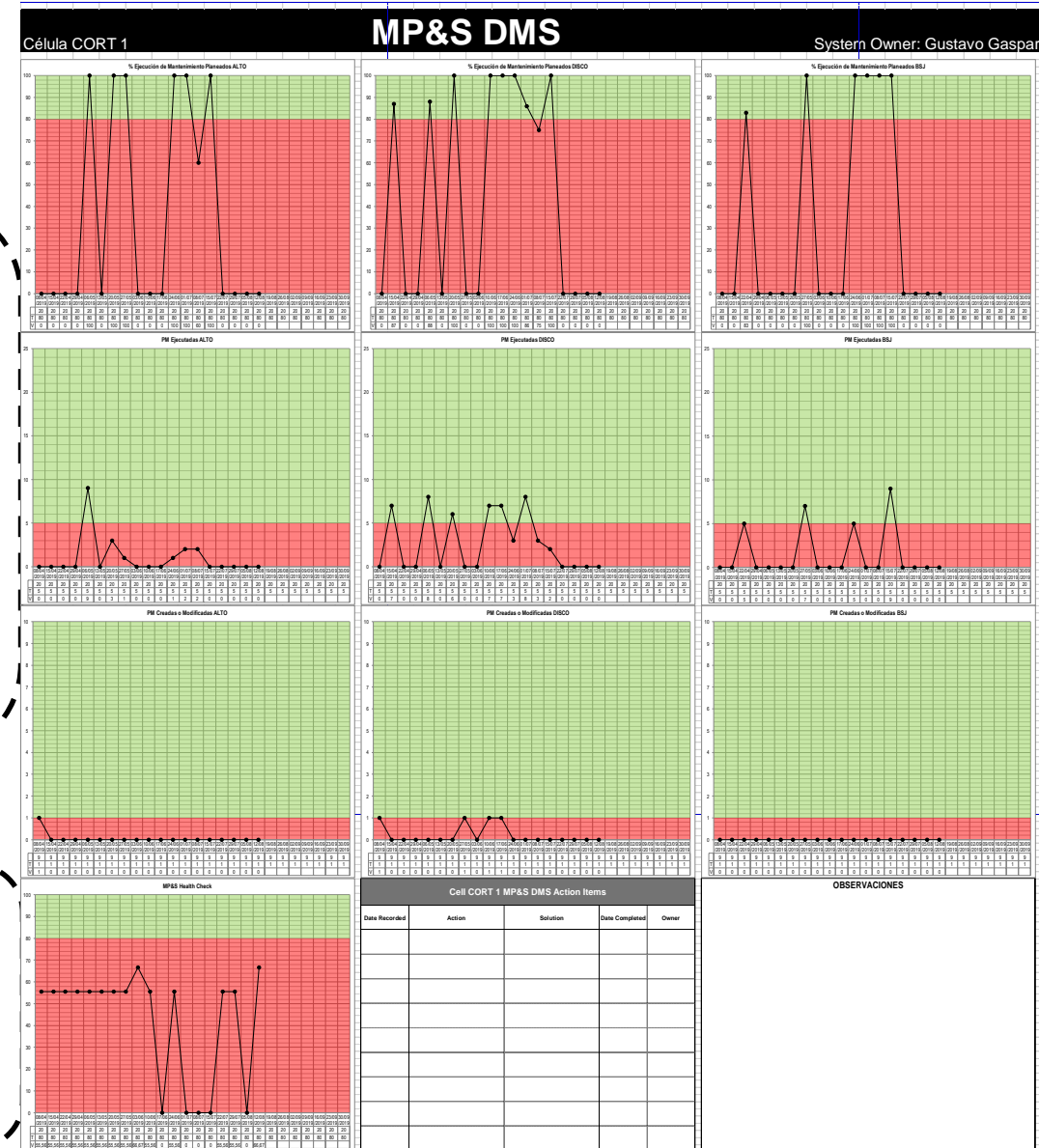
Progressive Maintenance

MP&S

- Master Plan heredado de mantenimiento. Debe ser **actualizado y completado por los ML** incorporando la información relativa a la vida útil de los componentes de máquina.
- Cada componente de máquina debe obedecer a **una estrategia de mantenimiento**.
- Los repuestos deben estar preparados con **instrucciones de cambio (OPL, SIMPTWW)** en función de la estrategia definida tanto para las células como para el turno.
- La célula tiene que tener visibilidad de toda la actividad preventiva tanto en plazos, como en recursos y coste
- Su ejecución debe ser incuestionable y **realizada al 100%**

BDE

- Dedicamos tiempo a arreglar y no incorporamos **cambios en el sistema para evitar la reocurrencia**.
- Cada avería de las células necesariamente conlleva un **In Depth Analysis** que debe cerrarse con algún **cambio en el sistema** (Cambio en el MP&S, CIL, CL,....)



Perdidas de Producción : Averías y Fallos de proceso



Autonomous
Maintenance

CIL

- Actividad implementada. CIL estáticos en el tiempo.
- Se debe enfocar **orientado a la eliminación de pérdidas**

CL

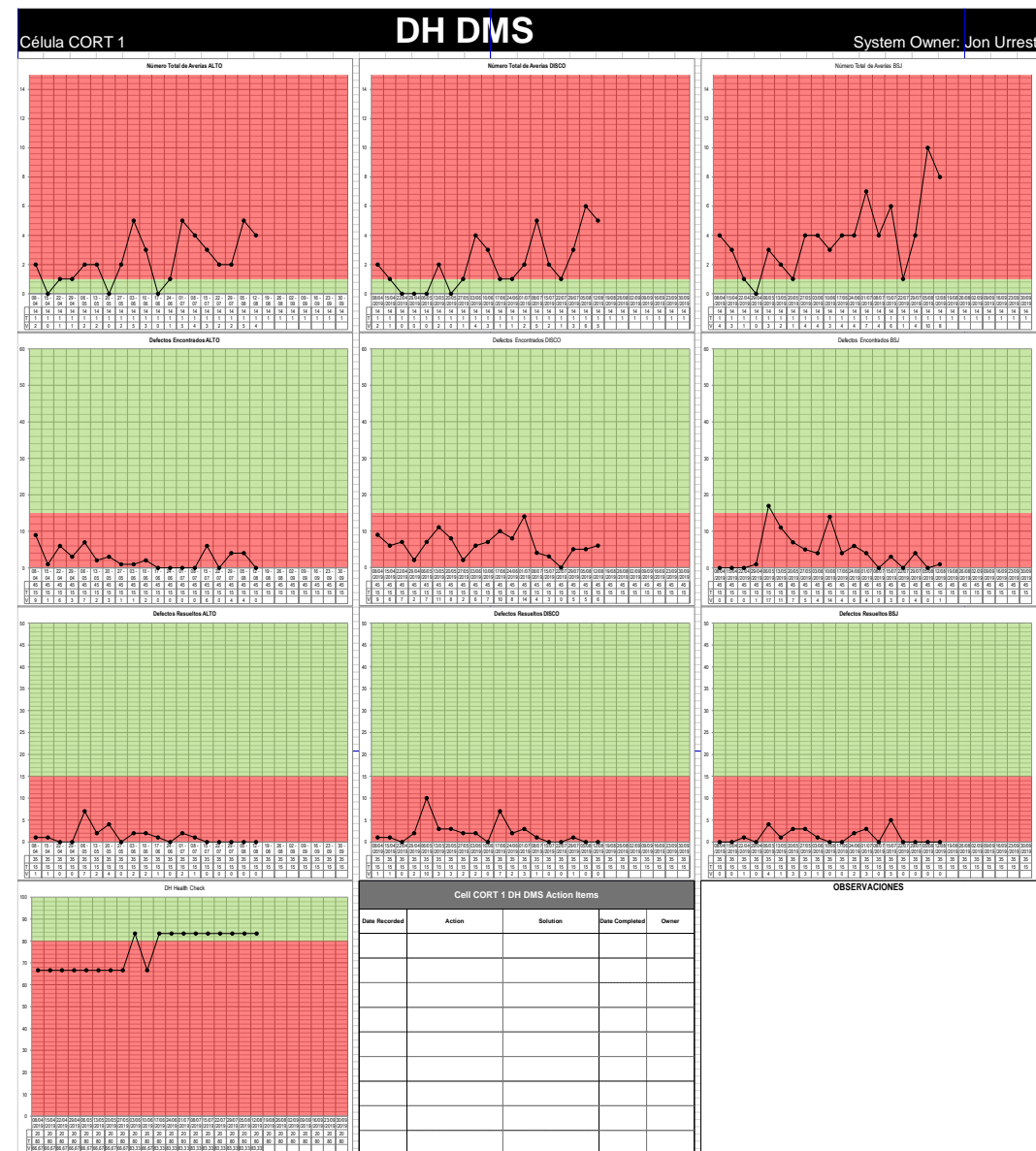
- Actividad implementada. Normalmente dentro de límites.
- Se debe enfocar **orientado a la eliminación de pérdidas**

DH

- Actividad implementada. El número de **defector encontrados es bajo** sin actividad de reconducir.
- El **apoyo de los líderes** es necesario para educar en la búsqueda de defectos.
- Hay un **alto numero de defectos pendientes de resolver**

EO

- **Refuerzo del engagement** del EO mediante el desarrollo continuo de **SIMPTWW**.
- Prioridad a los departamentos de Construcción, Cortadoras y Talones y con **objetivos específicos por célula**



Perdidas de Producción: Nuevas instalaciones y proyectos



Initiative
Management

VSU

- Tenemos que diferenciar el proyecto de la DSB#3, en el cual se esta desarrollando el sistema en su mayor nivel de complejidad, de proyectos de menor complejidad pero de igual transcendencia para la fábrica.
- La experiencia del POC en construcción con el MOS II, **Vertical Start Up (VSU)**, debe ser la referencia de sistema para los próximos proyectos.
- Deben estar definidos los **proyectos relevantes** que vamos a trabajar de ahora a fin de año e inyectar capacidad en esas células:
 - RFID en DSB.
 - 6 Aros #3,#2 y #1 (Movimiento y Robot)
 - Milexx
 - Tubadora Antena en 10"x10"
- Adicionalmente necesitamos **consolidar** los proyectos ya empezados asegurando que no den problemas y **garantizando un rendimiento sostenido**
 - Nuevas Prensas en Vulcanización
 - MOS III en Construcción
 - Cortadoras (Nuevos Recogedores, Corte a doble en Disco)
 - Banbury VIC y Robot BB#7

Mejora y Aseguramiento del Sistema

SOLO la aplicación rigurosa del SISTEMA puede asegurar la CONSECUCION del TICKET

90 D

- El plan a 90 días debe estar enfocado de forma evidente en la mejora del sistema orientado a **eliminar las principales pérdidas**.

Month

- A nivel de nuestro compromiso de **ticket mensual**, se debe calcular de forma razonable atendiendo a los siguientes parametros:
 - Recursos disponibles
 - Rendimientos alcanzados
 - Capacidad de máquina
 - Nº de medidas en producción

Day

- A nivel del **DDS de Planta** se hará especial enfoque en:
 - Nº de defectos encontrados/resueltos
 - Nº de IPS Cerradas
 - SIMPTWW Cerradas

Shift

- A nivel de **gestión del turno**:
 - Implantación de los tableros de Shift DDS para los Team Leaders

Orden del Dia

- Calendarios 2020
- Situación de la fabrica a día de hoy
- **Reestructuración Procurement BS EMEA**
- Ropa de Trabajo
- Situación de la limpieza en fabrica
- Contestación de trípticos en RRHH

Orden del Dia

- Calendarios 2020
- Situación de la fabrica a día de hoy
- Restructuración Procurement BS EMEA
- **Ropa de Trabajo**
- Situación de la limpieza en fabrica
- Contestación de trípticos en RRHH

Orden del Dia

- Calendarios 2020
- Situación de la fabrica a día de hoy
- Restructuración Procurement BS EMEA
- Ropa de Trabajo
- **Situación de la limpieza en fabrica**
- Contestación de trípticos en RRHH

Estado lamentable (por lado de la empresa)



Estado lamentable (por lado de la empresa)

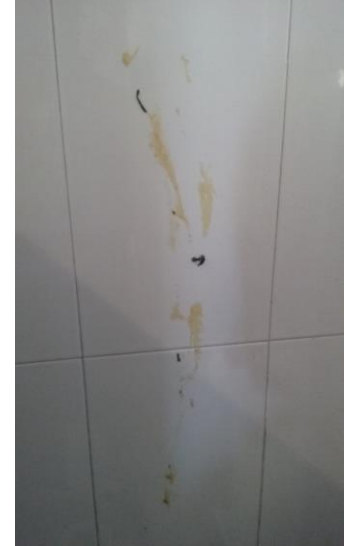
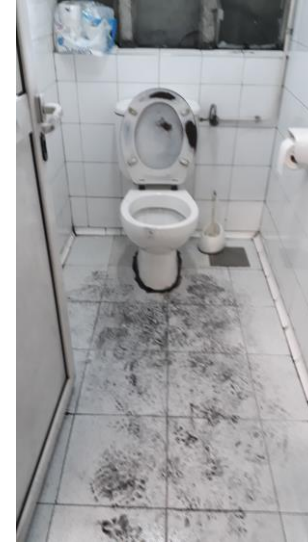


Estado lamentable (por lado de los comportamientos individuales)

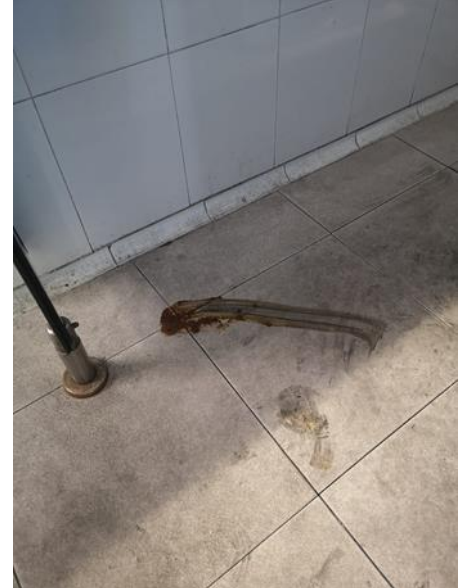
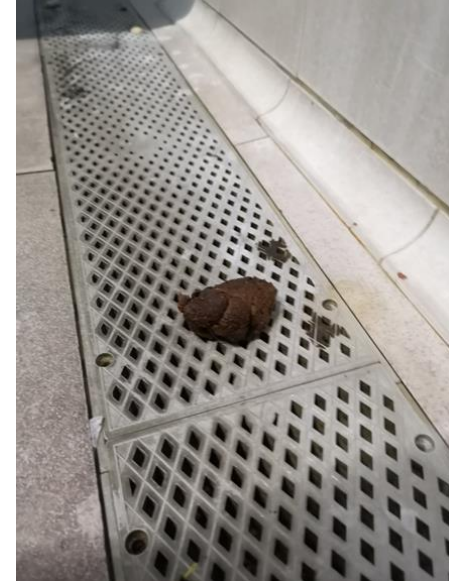
Detalles adicionales:



Al entrar al vestuario a las 7:07am hay bastante vaho, humedad en el ambiente y se encuentran 5 duchas abiertas en posición caliente con la alcachofa enfocando hacia los mandos para que al intentar apagarse te puedas llegar a quemar.



Estado lamentable (por lado de los comportamientos individuales)

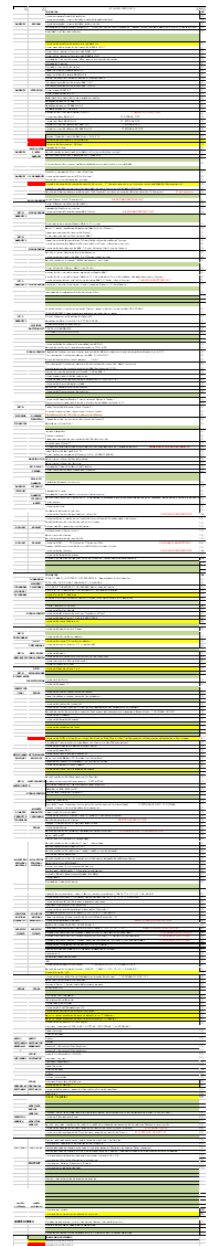


Plan de Acción

El nivel de 3S no es bueno en la planta. Hay que mejorar.
Es mas que un problema de frecuencia de limpieza.

Tenemos que mejorar la gestión de la limpieza y simultáneamente comunicar sobre los comportamientos.

Corto Plazo	Medio Plazo
<ul style="list-style-type: none">Tratar el caso de los dos vestuarios de contratas	<ul style="list-style-type: none">Estudiar la situación actualEntender lo que faltaDefinir un planCompartirlo en comisión delegadaImplantarloDefinir una rutina de control/chequeo <p>Objetivo : <u>propuesta de un plan por el fin del ano</u></p>



Orden del Dia

- Calendarios 2020
- Situación de la fabrica a día de hoy
- Restructuración Procurement BS EMEA
- Ropa de Trabajo
- Situación de la limpieza en fabrica
- **Contestación de trípticos en RRHH**

Orden del Dia

- Calendarios 2020
- Situación de la fabrica a día de hoy
- Restructuración Procurement BS EMEA
- Ropa de Trabajo
- Situación de la limpieza en fabrica
- Contestación de trípticos en RRHH
- Denison

Modelo Denison



Creador: Dr. Daniel Denison

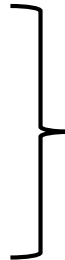
Ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, y actualmente profesor de Desarrollo Organizacional en IMD

Llevó a cabo una **investigación** respecto al **vínculo** entre la **cultura organizacional** y algunos **indicadores de desempeño del negocio**

¿Resultado? Modelo Denison

El **modelo reconoce**:

- los rasgos culturales
- los comportamientos administrativos
- las estrategias organizacionales



que pueden relacionarse con cuatro “dimensiones” principales que tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional

Adaptabilidad

Misión

Consistencia

Participación

Modelo Denison: Las 4 dimensiones son importantes para alcanzar el éxito

Adaptabilidad

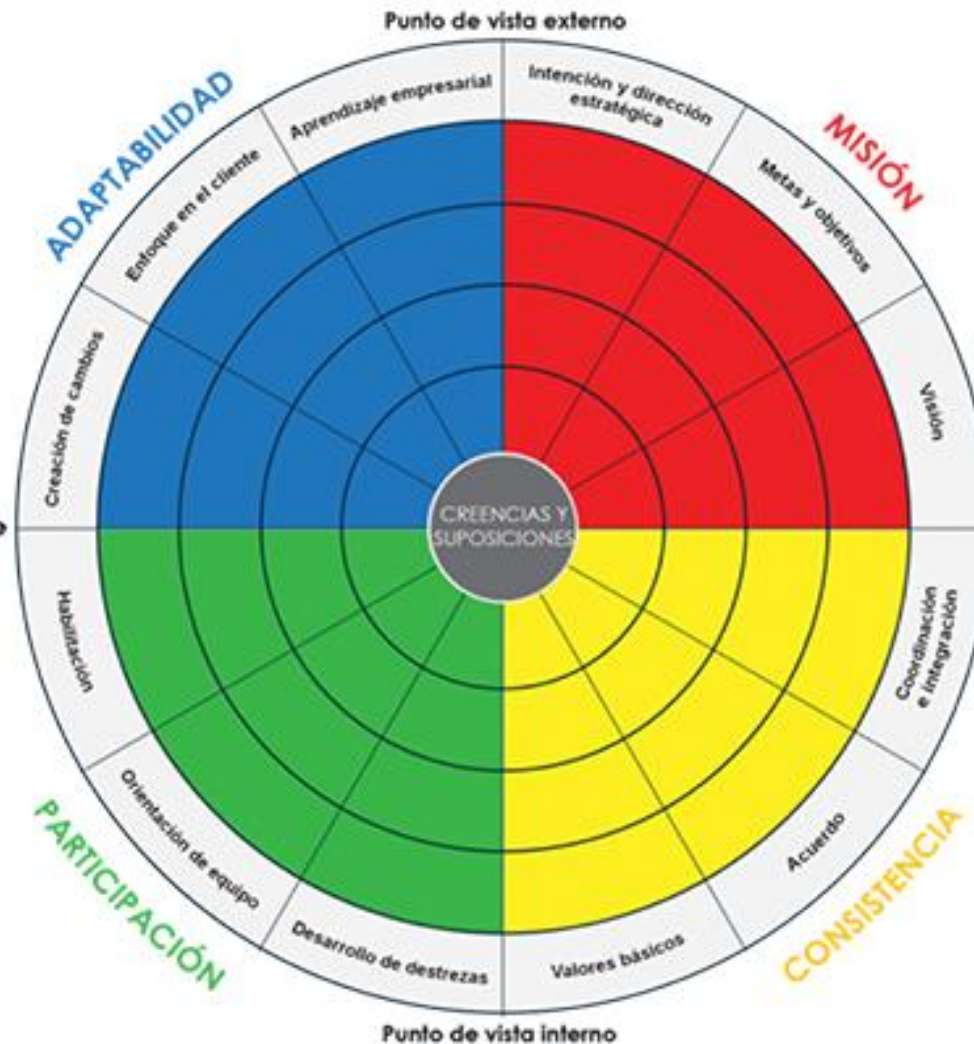
“¿Estamos escuchando al mercado?”

Convertir las demandas del entorno de negocios en acción

Participación

“¿Está nuestro personal alineado y comprometido?”

Desarrollo de personas
Personal comprometido
Actitud responsable



Misión

“¿Sabemos dónde vamos?”

Definir una dirección significativa y clara a l/p para la org.

Consistencia

“¿Cuenta nuestra compañía con la estructura que le proporcione impulso al éxito?”

Definir los valores y sistemas que son la base de una cultura fuerte

Modelo Denison - Adaptabilidad

Crear cambio:

1

Las necesidades son cambiantes por lo que se debe anticipar los cambios futuros.

Enfoque en el cliente:

2

La organización entiende y reacciona ante sus clientes y se anticipa a las necesidades futuras de estos.

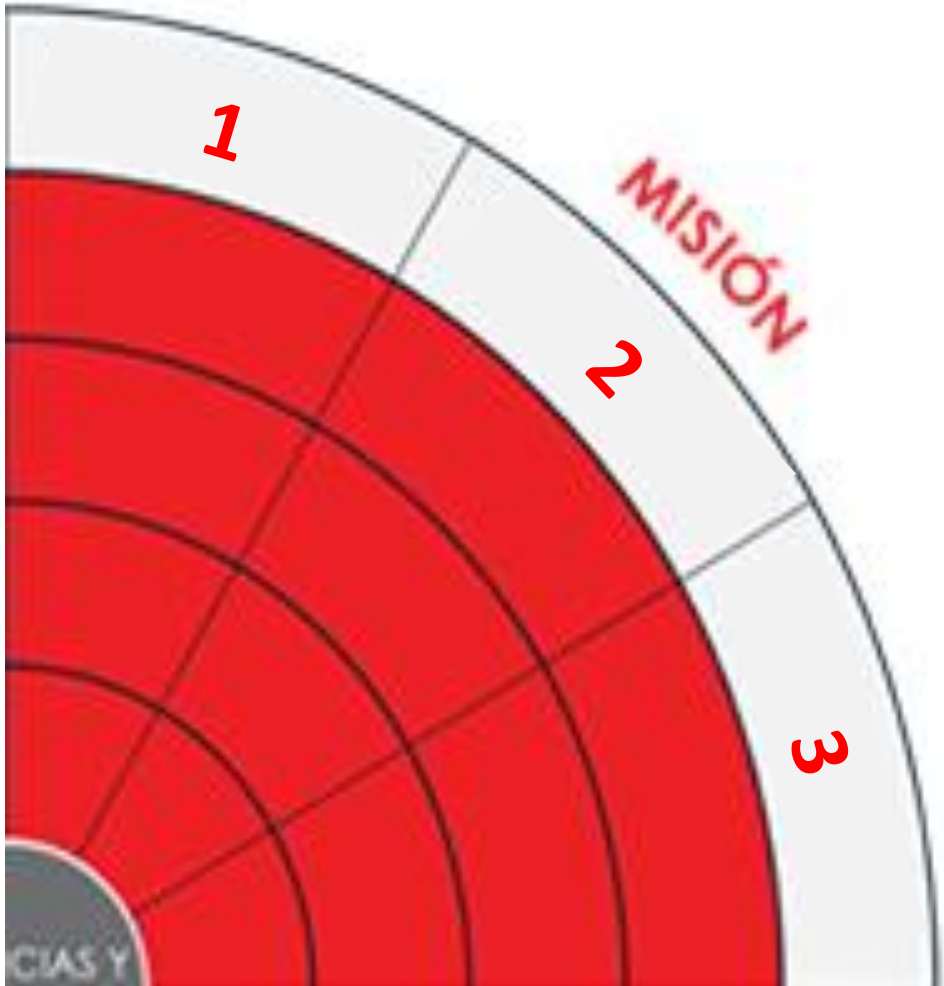
Aprendizaje organizacional:

3

La organización recibe señales del entorno en oportunidades para estimular la innovación, ganar conocimientos y desarrollar capacidades.

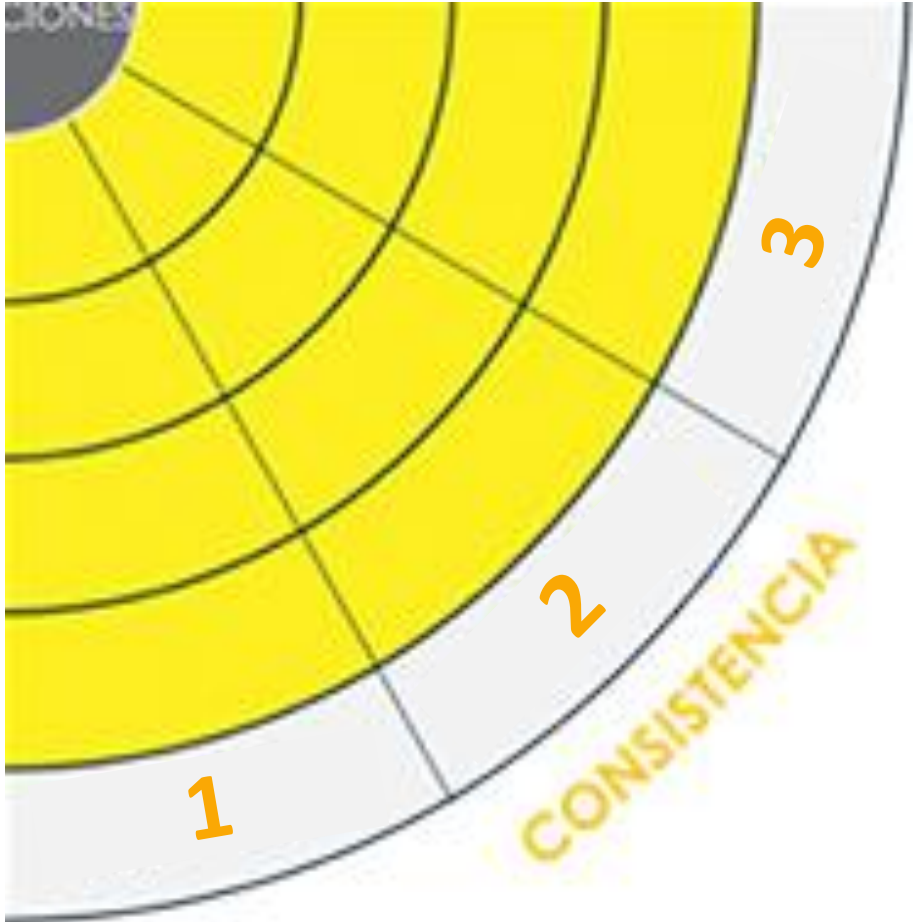


Modelo Denison - Misión



- 1 Intención y dirección estratégica:**
Comprender, desarrollar y ejecutar estrategias.
- 2 Definir metas y objetivos:**
Un conjunto claro de metas y objetivos brinda a todos una dirección clara en su trabajo.
- 3 Visión compartida:**
Crear una visión compartida de un estado futuro deseado.

Modelo Denison - Consistencia



Valores fundamentales:

1

Compartir un conjunto de valores fundamentales que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.

Trabajar para el acuerdo:

2

Animar en solucionar problemas y toma de decisiones.

Coordinación e integración:

3

Diferentes unidades de la organización pueden funcionar juntas para lograr metas comunes.

Modelo Denison - Participación

1

Desarrollo de capacidad:

Desarrollar las destrezas de los empleados para seguir siendo competitiva y satisfacer las necesidades continuas del negocio.

2

Orientación al equipo:

Trabajar en cooperación hacia metas comunes. La organización se basa en el esfuerzo del equipo para hacer el trabajo.

3

Empoderamiento:

Compartir información y comunicación para que los empleados tengan la información que necesitan para su trabajo.



Modelo Denison para Bridgestone



Resultados en BS Manufacturing 2019



Cómo se leen los resultados Denison

Denison utiliza la **evaluación comparativa** para mostrar los resultados de la encuesta. Los resultados se muestran como un **percentil** (rango 0-100) en relación con la base de datos global.

Los percentiles nos permiten comparar nuestra organización con las mejores prácticas globales:

¿Quién está en la base de datos global?
1071 empresas.

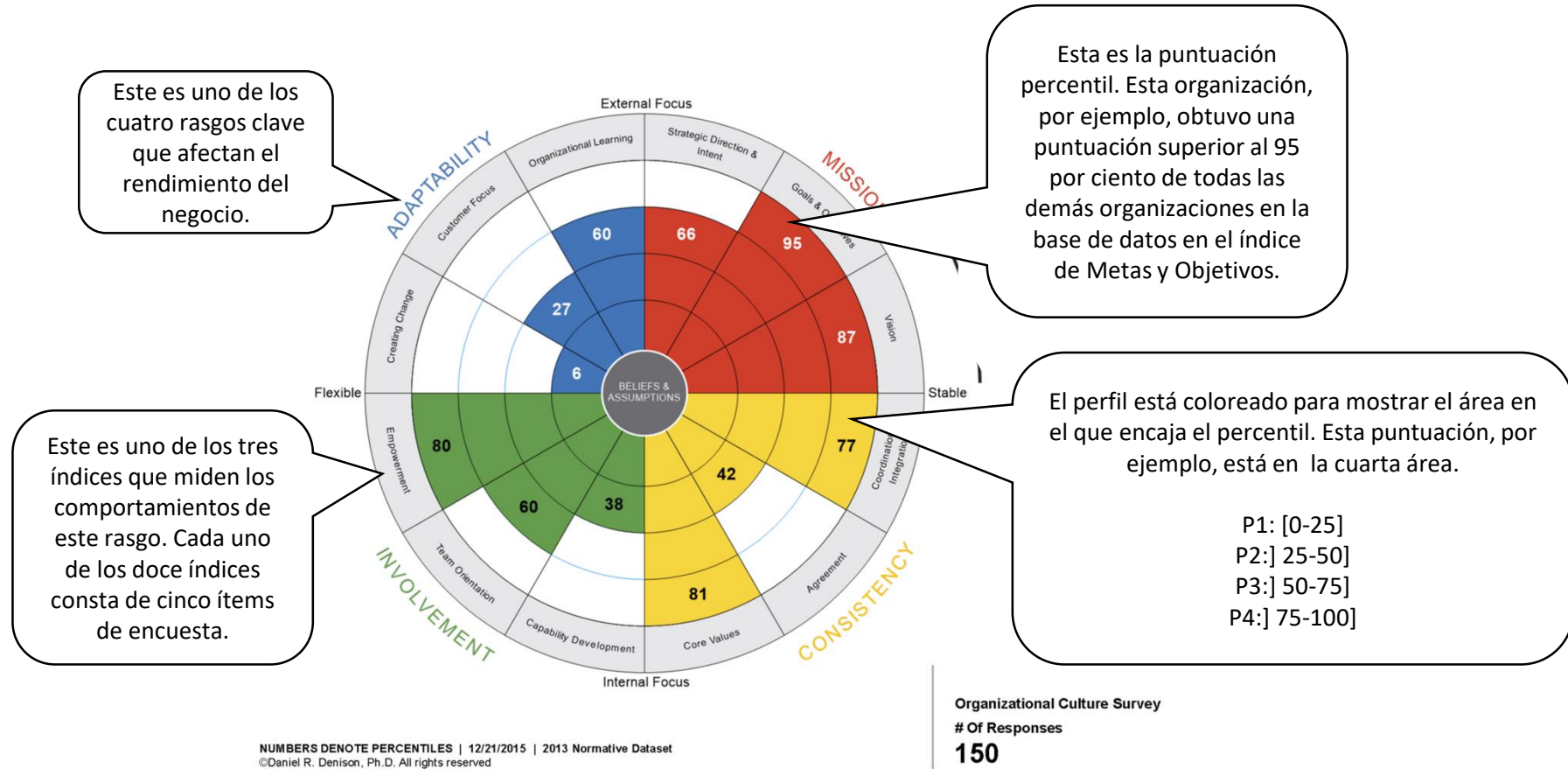
Mezcla de industrias, sectores, ubicaciones, tamaños,

...

Las organizaciones de alto rendimiento tienen fortalezas culturales similares independientemente de la industria, sector, tamaño de la organización o país en el que operan.



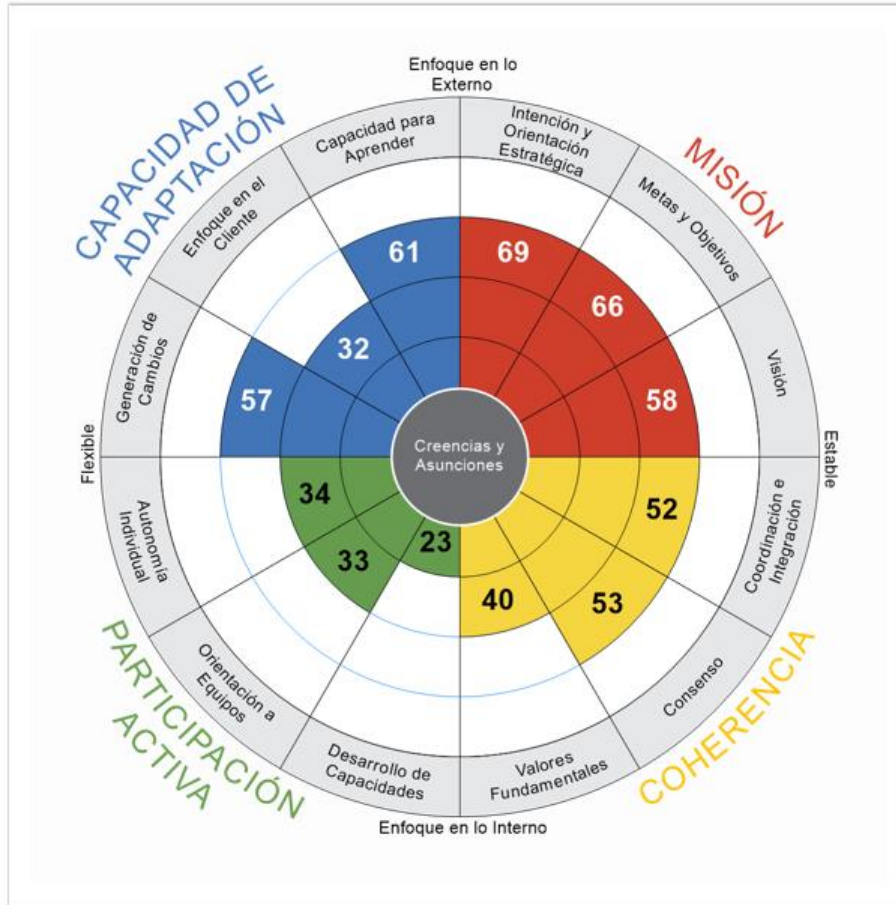
Informe



Resultados encuesta – BSEMEA Manufacturing

BSEMEA

2019 Region - Manufacturing (6.176)



En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

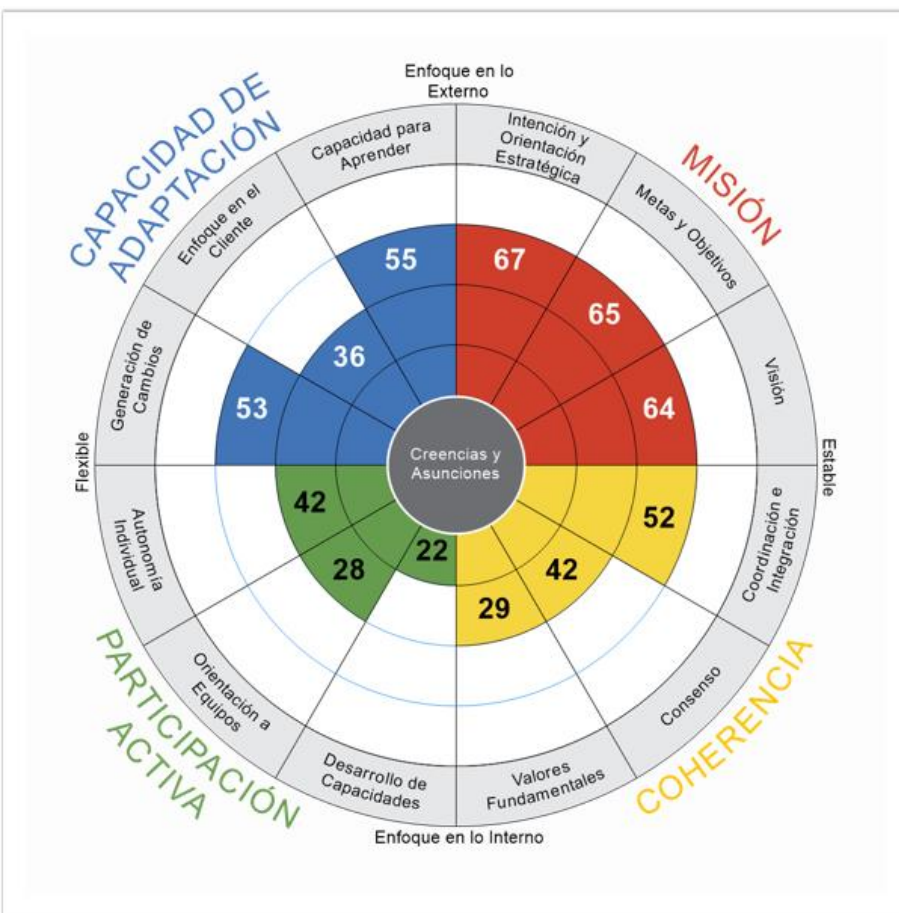
Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.	92
Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.	81
Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí.	77
En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.	74
Todos los miembros de la organización tienen una comprensión profunda de lo que desean y necesitan nuestros clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	72

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

La mayoría de los empleados y empleadas se implican mucho en sus trabajos.	4
Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	7
A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	13
Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización.	13
Se considera que las capacidades del personal son una fuente importante de ventaja competitiva.	20

Resultados encuesta – BSHP Manufacturing

2019 Region - Manufacturing (2.148 👤) | Location (ES-BSHPM-BILBAO, ES-BSHPM-BURGOS, ES-BSHPM-PSM, ES-BSHPM-USÁNSOLO)



En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

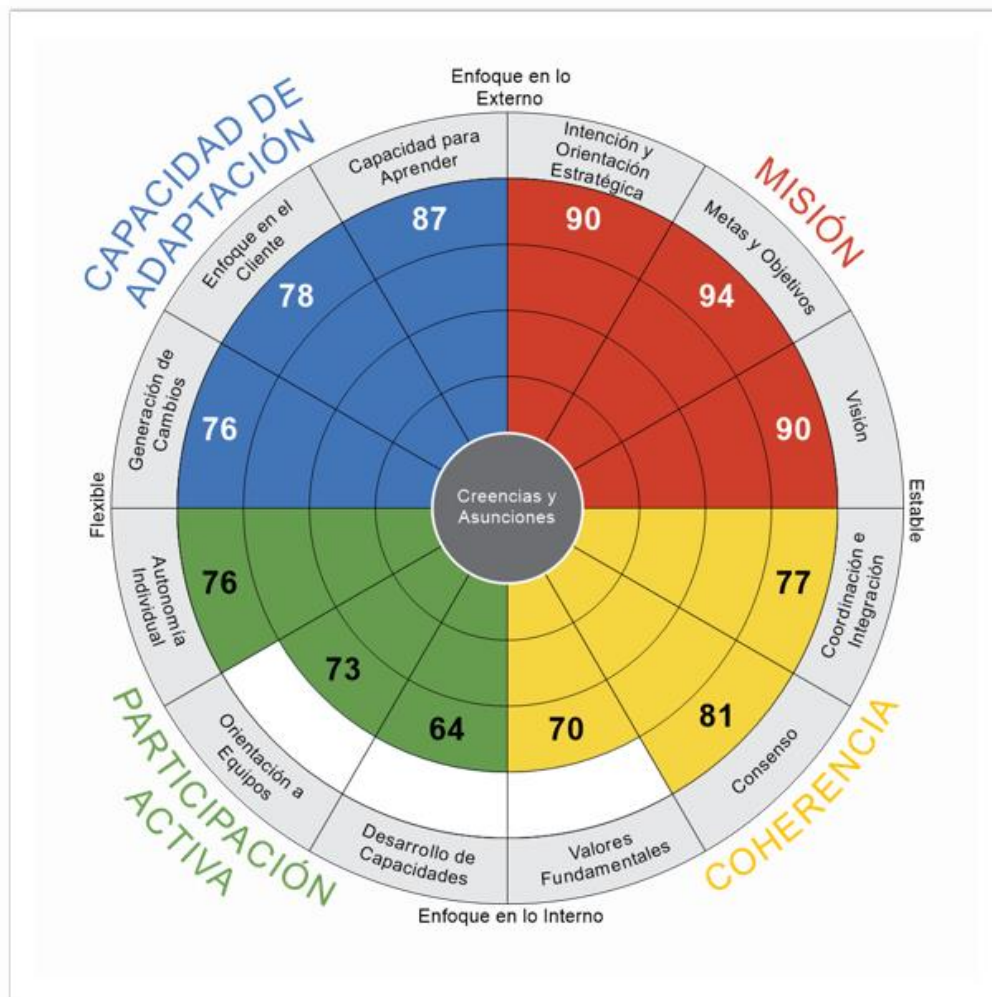
En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.	85
Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.	83
A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.*	81
Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.	78
Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí.	77

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

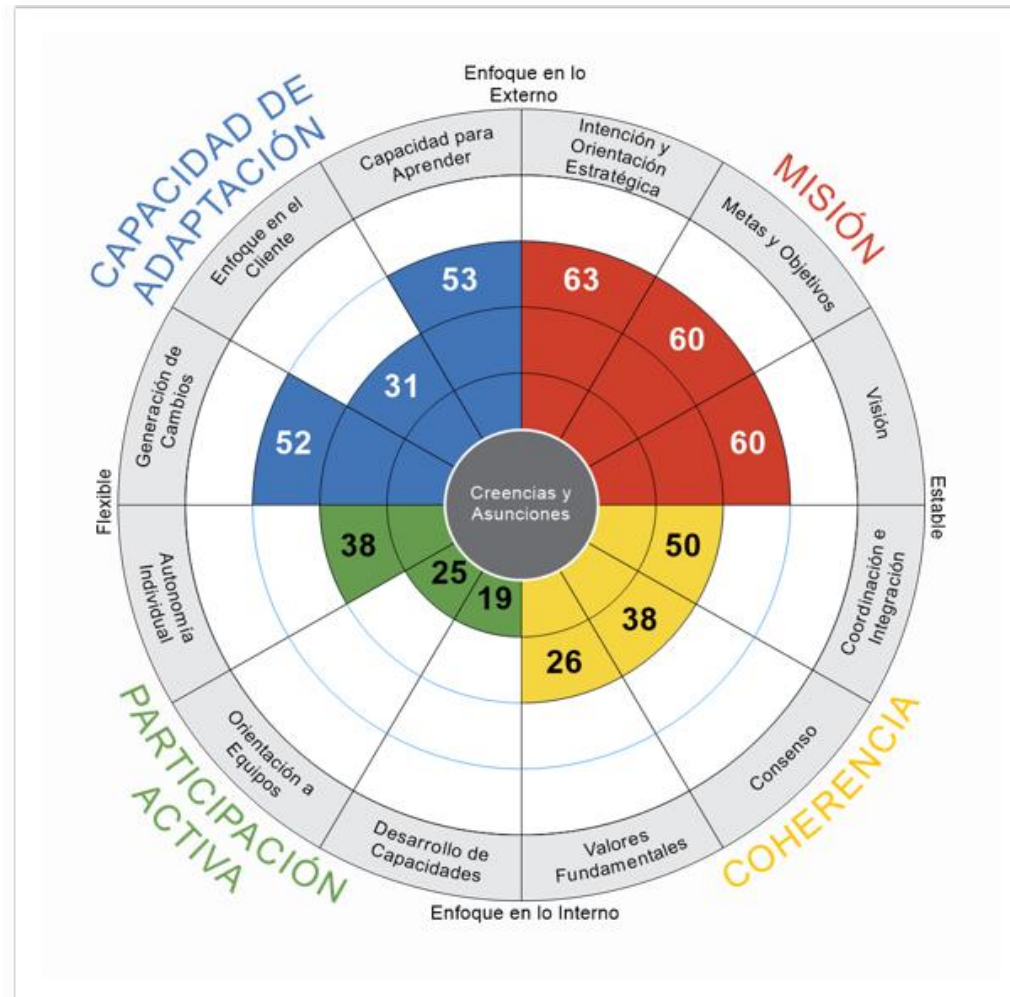
La mayoría de los empleados y empleadas se implican mucho en sus trabajos.	7
Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas.	8
Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	9
A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	10
Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización.	16

Resultados encuesta – BSHP Manuf Empleados

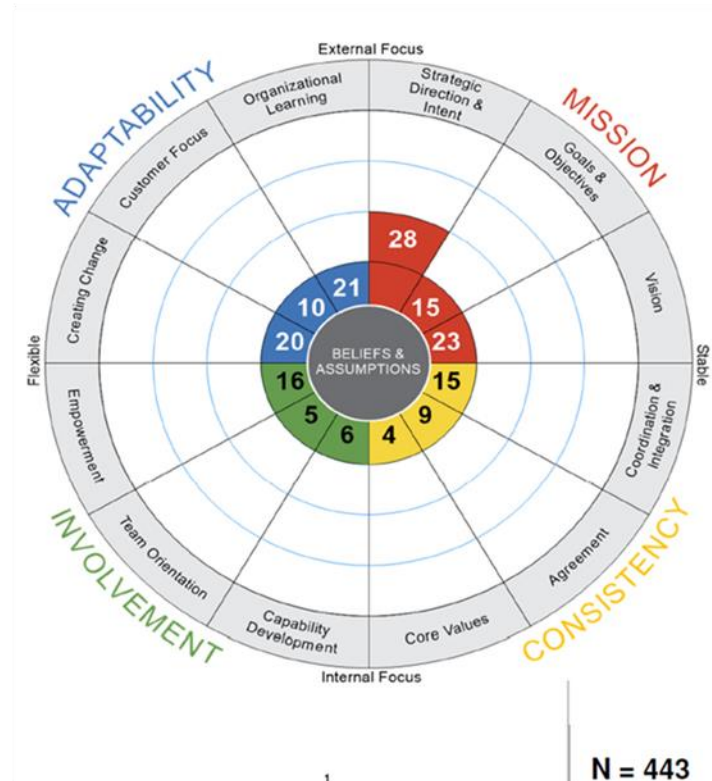
MANUFACTURING MANAGERS (196 👤) | Manager (Sí);



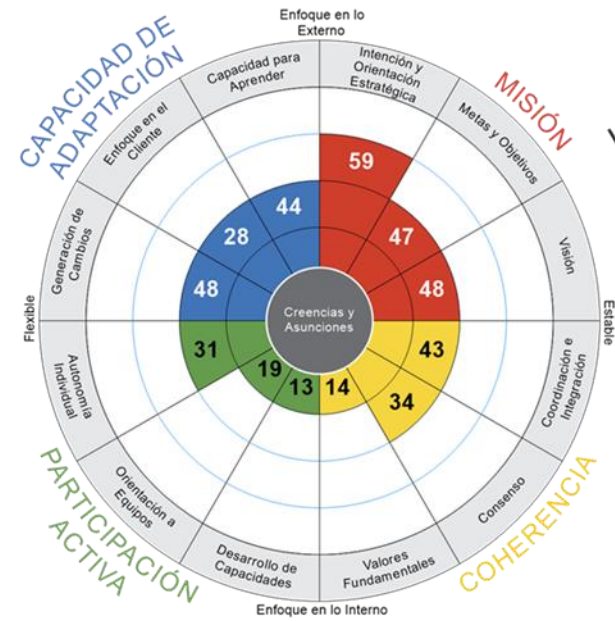
MANUFACTURING NO MANAGERS (1.909 👤) | Manager (No);



Bilbao Plant 2017



PARTICIPACIÓN
51%



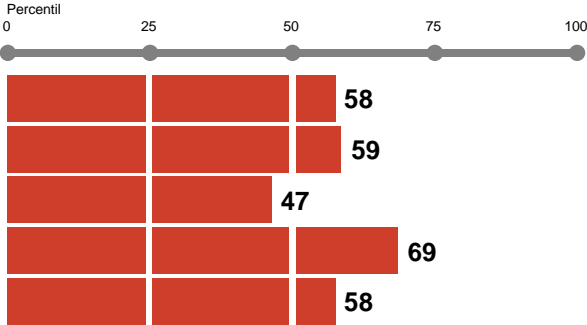
2019 Bilbao plant

PARTICIPACION
78%

En esta organización...

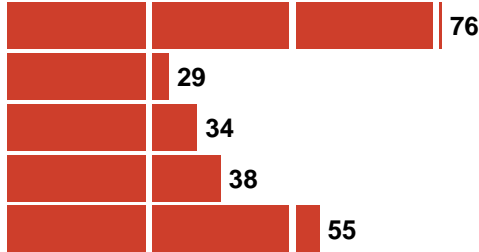
Intención y Orientación Estratégica

- Tenemos un propósito y un enfoque a largo plazo.
- Nuestra estrategia fuerza a otras organizaciones a cambiar la forma en la que compiten en el sector o sectores.
- Tenemos una misión clara que dota de significado y de orientación a nuestro trabajo.
- Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.
- No tengo claro cuál es nuestro enfoque estratégico.*



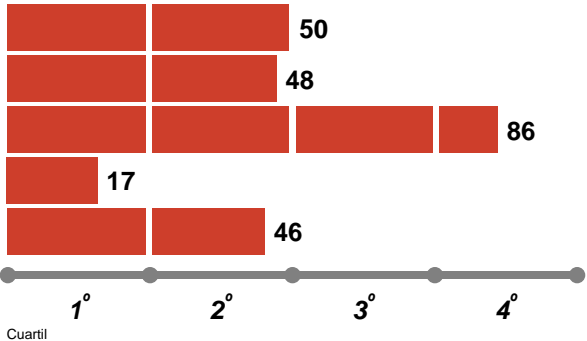
Metas y Objetivos

- En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta. +
- Mi responsable fija metas que son a la vez ambiciosas y realistas (responsable: persona ante la que usted responde directamente).
- Los líderes de la organización han explicado con claridad los objetivos que estamos intentando lograr.
- Evaluamos continuamente nuestro progreso en relación con los objetivos que nos hemos fijado.
- Los miembros de la organización entienden qué hay que hacer para que la organización tenga éxito a largo plazo.




Visión

- Tenemos una visión compartida acerca de cómo será la organización en el futuro.
- Los líderes tienen una perspectiva a largo plazo (líderes: comité ejecutivo y alta dirección).
- A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.* +
- Nuestra visión genera pasión y motivación en nuestros empleados y empleadas.
- Somos capaces de dar solución a las necesidades a corto plazo sin poner en peligro nuestra visión a largo plazo.




En esta organización...

Valores Fundamentales

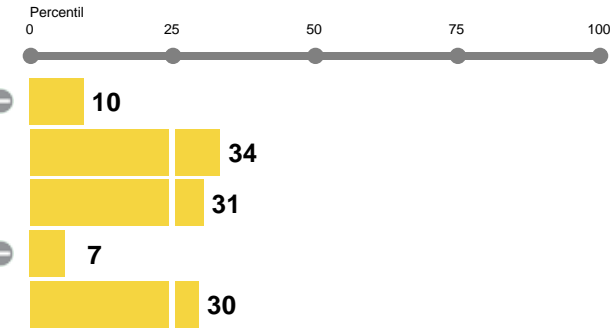
Los líderes y directivos "predican con el ejemplo" (líderes y directivos: todos aquellos niveles de dirección con los que tenga trato) 

Hay un estilo de dirección característico y una serie bien definida de prácticas directivas.

Hay un conjunto de valores claro y coherente que rige la forma en la que hacemos negocios.

Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas. 

En la organización hay un código ético que guía nuestra conducta y que nos indica lo que está bien y lo que está mal.




Consenso

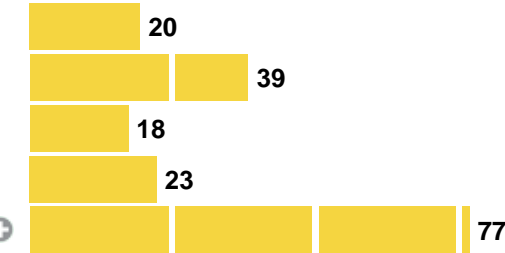
Cuando se producen desacuerdos, trabajamos duro para lograr soluciones que beneficien a todas las partes interesadas.

Tenemos una cultura corporativa sólida.

Es fácil alcanzar consensos, incluso sobre cuestiones espinosas.

A menudo nos cuesta alcanzar un acuerdo sobre asuntos clave.*

Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas. 



Coordinación e Integración

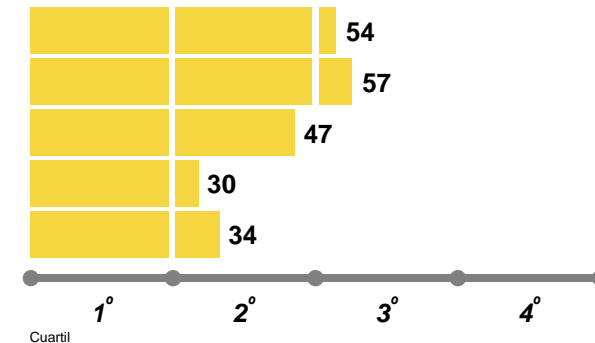
Nuestra forma de hacer negocios es muy coherente y predecible.

Los integrantes de las diferentes partes de la organización comparten un punto de vista común.

Resulta fácil coordinar proyectos que implican a diferentes partes de la organización.

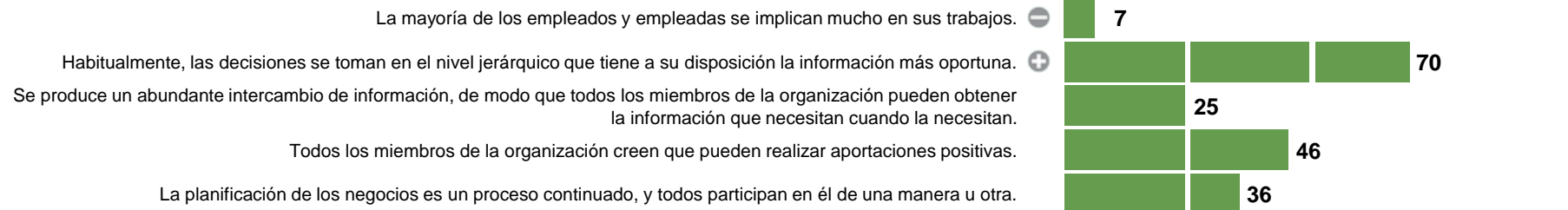
Trabajar con alguien de otra parte de esta organización es como trabajar con alguien de una organización diferente.*

Hay una buena armonización de los objetivos en los diferentes niveles de la organización.

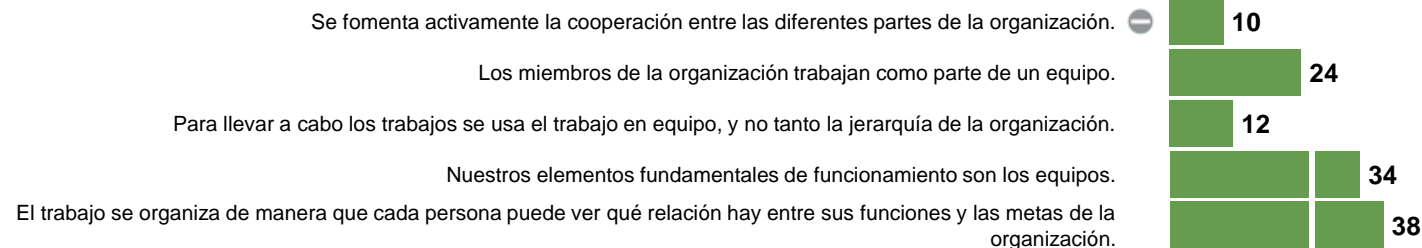


En esta organización...

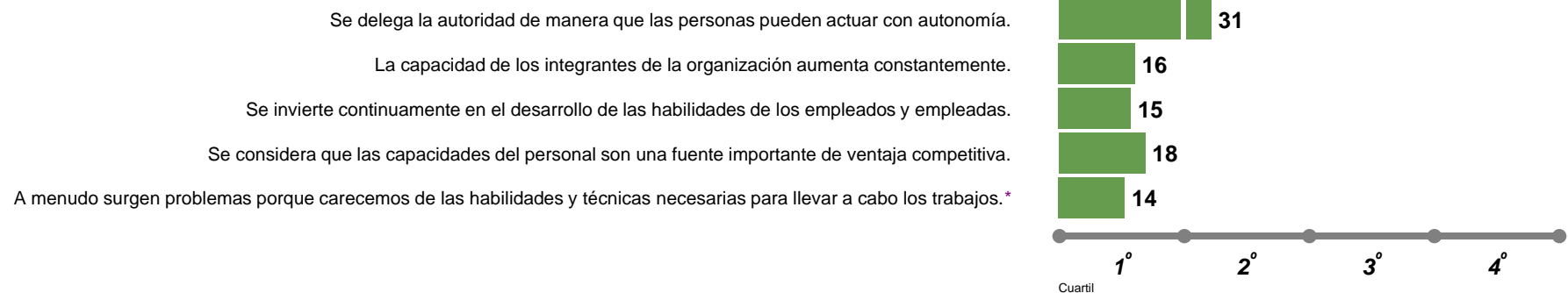
Autonomía Individual



Orientación a Equipos



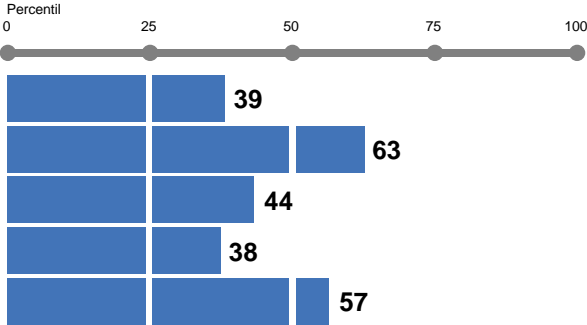
Desarrollo de Capacidades



En esta organización...

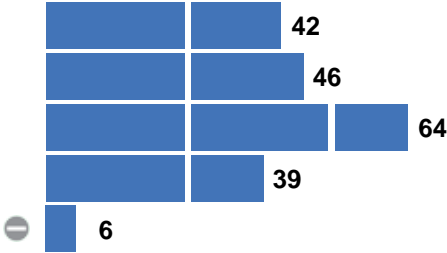
Generación de Cambios

- La forma de hacer las cosas es muy flexible y fácil de modificar.
- Respondemos bien frente a nuestros competidores y ante otros cambios que surgen en el ámbito de los negocios.
- Adoptamos continuamente formas nuevas y mejoradas de hacer el trabajo.
- Habitualmente, los intentos de implantar cambios en la organización suscitan resistencia en el seno de ésta.*
- A menudo, las diferentes partes de la organización cooperan para implantar cambios en ésta.



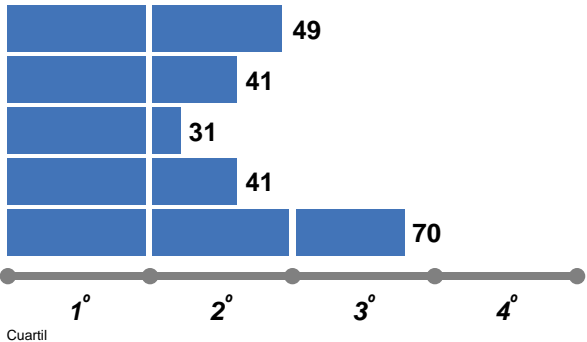
Enfoque en el Cliente

- A menudo, los comentarios y recomendaciones que nos hacen nuestros clientes generan cambios en nuestra organización (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).
- Los comentarios y sugerencias de nuestros clientes influyen directamente en nuestras decisiones (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).
- Todos los miembros de la organización tienen una comprensión profunda de lo que desean y necesitan nuestros clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).
- A menudo, en nuestras decisiones no tenemos en cuenta los intereses del cliente (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).*
- Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).

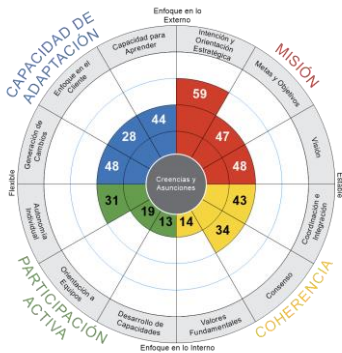


Capacidad para Aprender

- Consideramos que los fracasos son una oportunidad de aprendizaje y de mejora .
- En nuestra organización se fomenta y premia la innovación y la asunción de riesgos.
- Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.*
- El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo diario.
- Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí. +



En esta organización...



Puntuación más alta

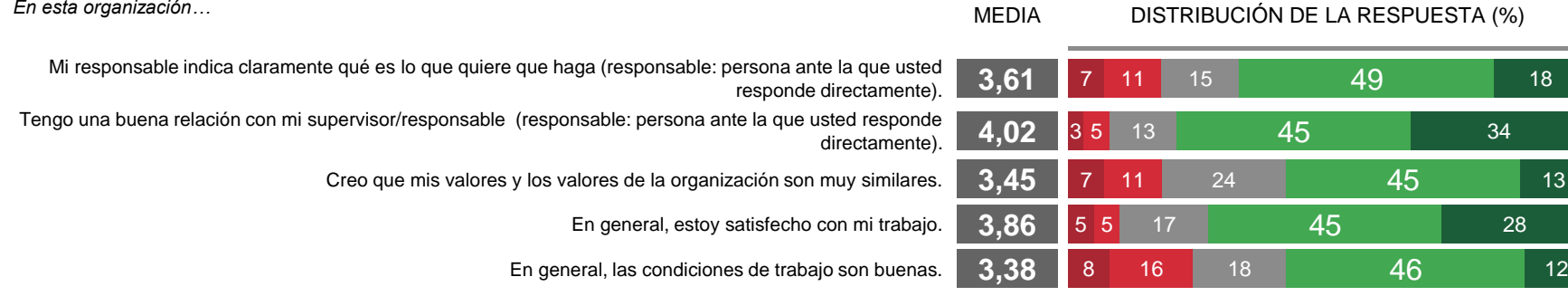
- 86** A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.*
- 77** Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.
- 76** En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.
- 70** Habitualmente, las decisiones se toman en el nivel jerárquico que tiene a su disposición la información más oportuna.
- 70** Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí.

Puntuación más baja

- 6** Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).
- 7** La mayoría de los empleados y empleadas se implican mucho en sus trabajos.
- 7** Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas.
- 10** Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización.
- 10** Los líderes y directivos “predican con el ejemplo” (líderes y directivos: todos aquellos niveles de dirección con los que tenga trato)

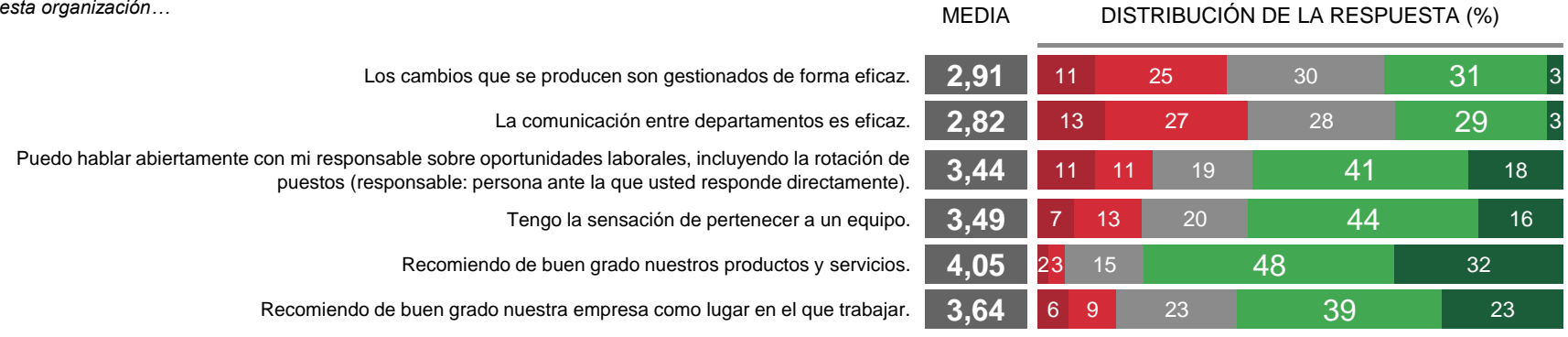


En esta organización...





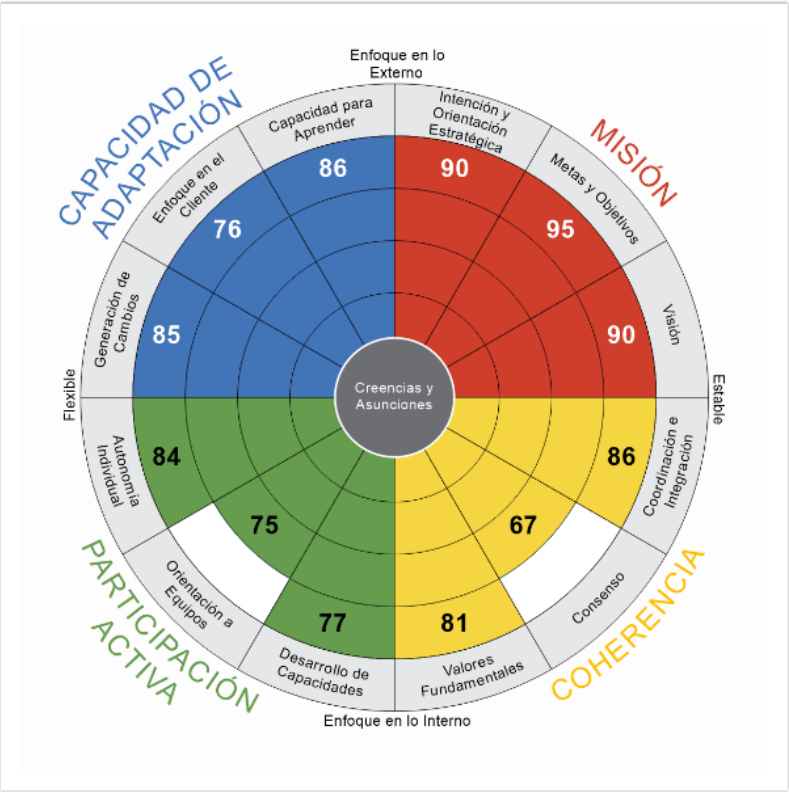
En esta organización...



Detalles per zona

FOCO : Calidad, Medioambiente, salud y seguridad

2019 Location - ES-BSHPM-BILBAO (23 👤) | Business Area (FABRICACIÓN (incluidos los departamentos de compras, calidad y EHS de la planta)); Seleccione su subárea de negocio (Calidad, Medioambiente, Salud y Seguridad, Medioambiente)



En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

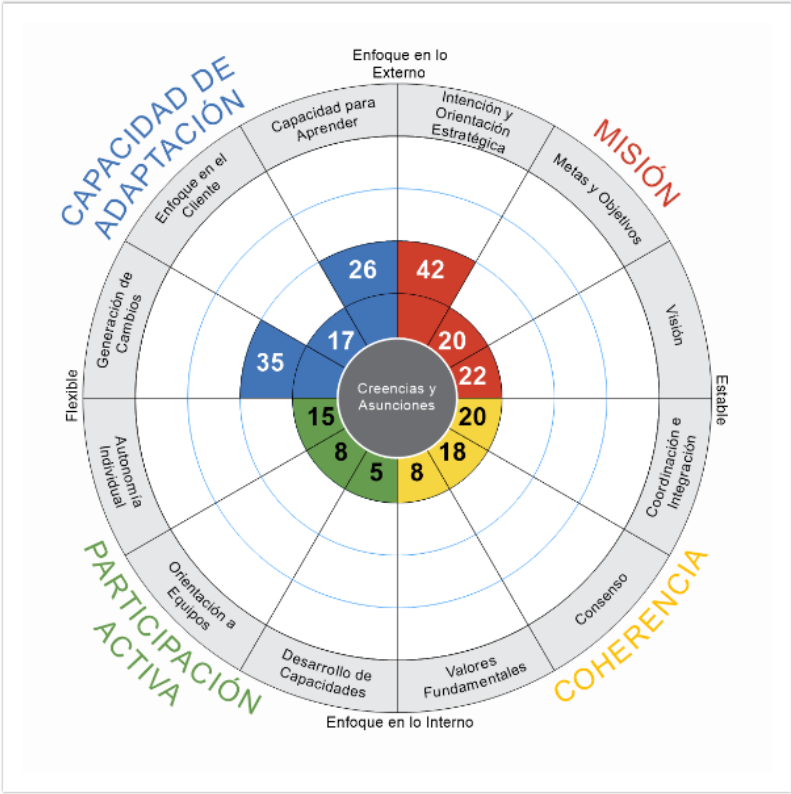
Los miembros de la organización entienden qué hay que hacer para que la organización tenga éxito a largo plazo.	97
Nuestra estrategia fuerza a otras organizaciones a cambiar la forma en la que compiten en el sector o sectores.	96
Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.	95
A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.*	94
Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí.	94

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

A menudo nos cuesta alcanzar un acuerdo sobre asuntos clave.*	17
Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	23
A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	26
Cuando se producen desacuerdos, trabajamos duro para lograr soluciones que beneficien a todas las partes interesadas.	36
Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización.	40

FOCO : Mantenimiento, Ingeniera

PROD (64 👤) | Seleccione su subárea de negocio (Mantenimiento, Ingeniería)



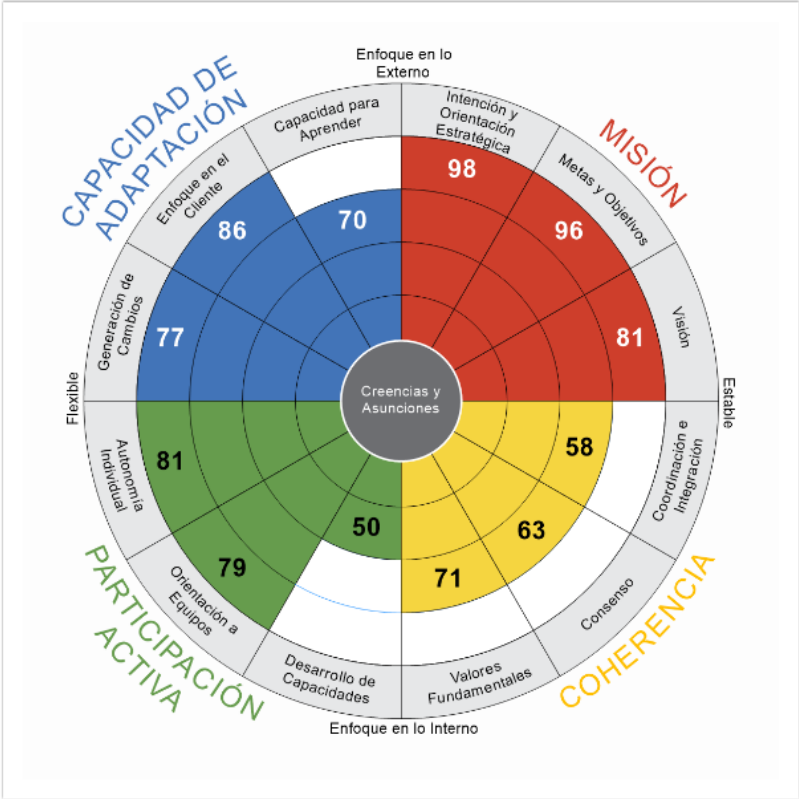
En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.	70
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo diario.	65
Nuestra estrategia fuerza a otras organizaciones a cambiar la forma en la que compiten en el sector o sectores.	62
A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.*	57
Consideramos que los fracasos son una oportunidad de aprendizaje y de mejora .	56

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	1
Mi responsable fija metas que son a la vez ambiciosas y realistas (responsable: persona ante la que usted responde directamente).	3
Nuestra visión genera pasión y motivación en nuestros empleados y empleadas.	3
Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas.	5
Los líderes y directivos "predican con el ejemplo" (líderes y directivos: todos aquellos niveles de dirección con los que tenga trato)	5



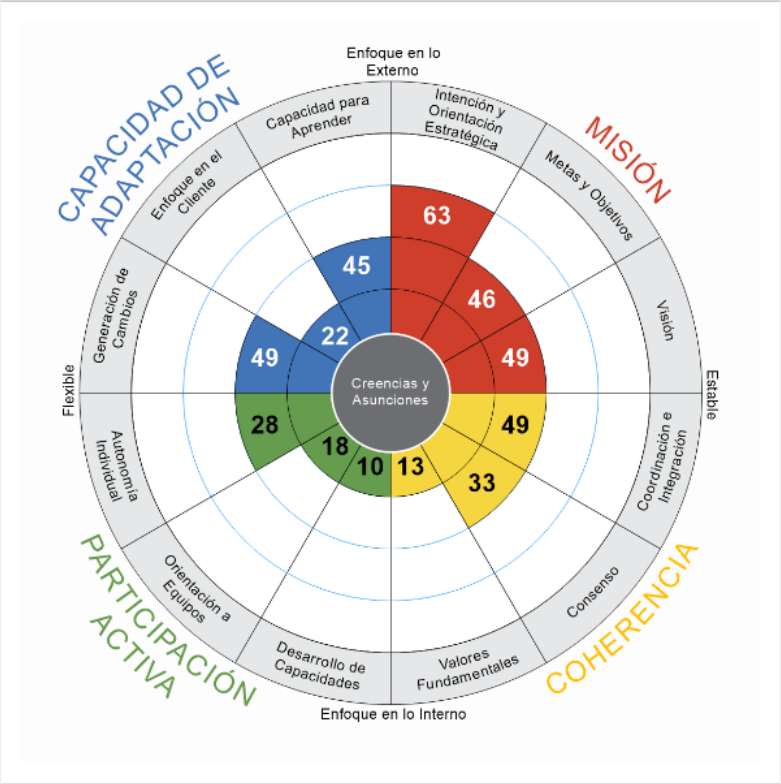
En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

Nuestra estrategia fuerza a otras organizaciones a cambiar la forma en la que compiten en el sector o sectores.	99
Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.	99
En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.	98
Tenemos un propósito y un enfoque a largo plazo.	98
Tenemos una misión clara que dota de significado y de orientación a nuestro trabajo.	95

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	6
A menudo nos cuesta alcanzar un acuerdo sobre asuntos clave.*	14
Los líderes y directivos "predican con el ejemplo" (líderes y directivos: todos aquellos niveles de dirección con los que tenga trato)	22
Hay una buena armonización de los objetivos en los diferentes niveles de la organización.	27
Se considera que las capacidades del personal son una fuente importante de ventaja competitiva.	31



En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

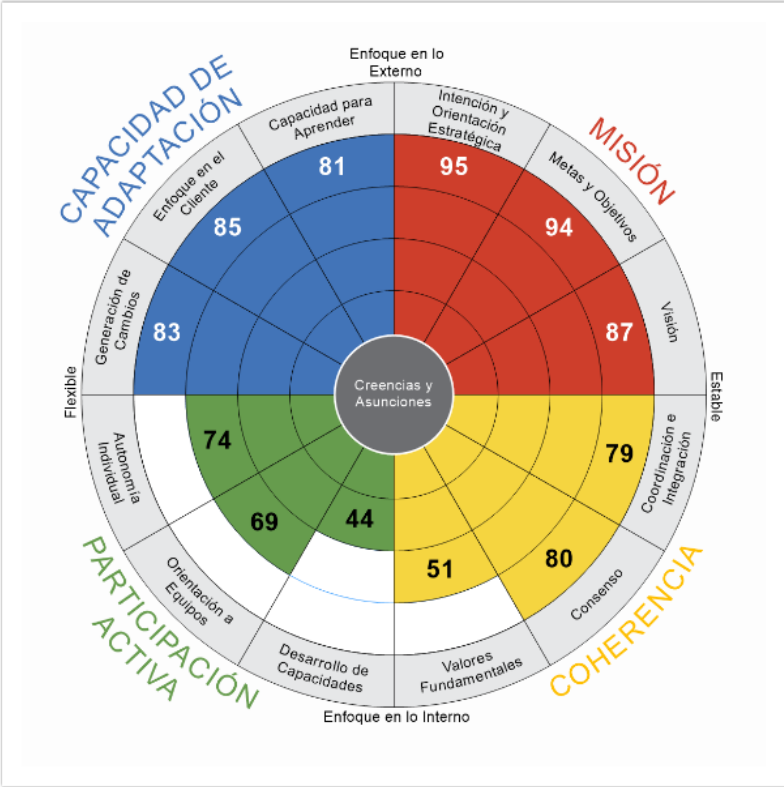
A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.*	89
Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.	82
En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.	78
Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.	74
Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí.	74

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

La mayoría de los empleados y empleadas se implican mucho en sus trabajos.	3
Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	3
Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas.	7
Los líderes y directivos "predican con el ejemplo" (líderes y directivos: todos aquellos niveles de dirección con los que tenga trato)	8
Para llevar a cabo los trabajos se usa el trabajo en equipo, y no tanto la jerarquía de la organización.	10

FOCO : Producción Management

PROD (44 👤) | Manager (Sí); Seleccione su subárea de negocio (Producción: Mezclas, Producción: Calandras/cortadoras, Producción: Talones, Producción: Extrusión, Producción: Construcción, Producción: Vulcanización, Inspección Final, Producción: Bird-X, Producción: PCT, Production)



En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

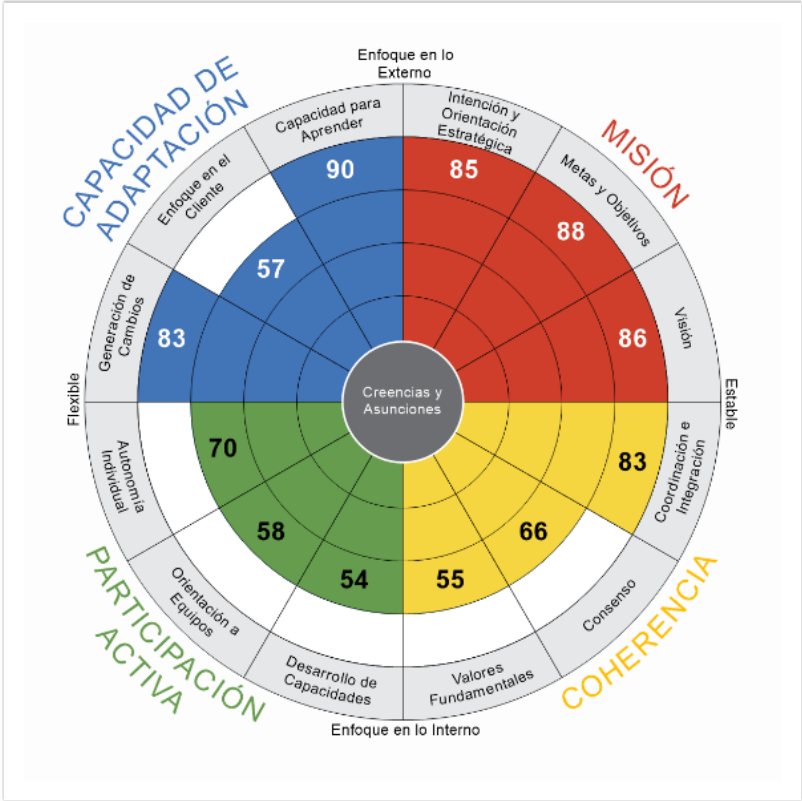
En la organización hay un amplio acuerdo sobre las metas de ésta.	98
Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.	97
Todos los miembros de la organización tienen una comprensión profunda de lo que desean y necesitan nuestros clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	96
Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.	96
Tenemos un propósito y un enfoque a largo plazo.	96

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas.	4
A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	4
La mayoría de los empleados y empleadas se implican mucho en sus trabajos.	20
A menudo nos cuesta alcanzar un acuerdo sobre asuntos clave.*	34
Para llevar a cabo los trabajos se usa el trabajo en equipo, y no tanto la jerarquía de la organización.	34

FOCO : Calidad, Inspección final

BILBAO (60 👤) | Seleccione su subárea de negocio (Calidad, Producción: Control de Calidad, Inspección Final)



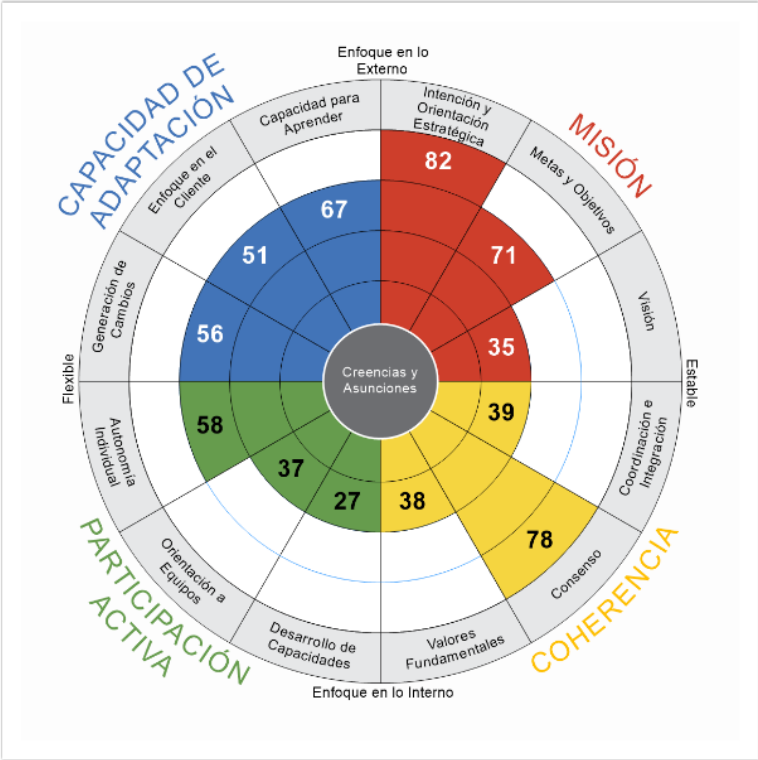
En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

Nos aseguramos de que todas las partes de la organización se mantengan bien comunicadas y coordinadas entre sí.	96
A menudo nuestras ideas para el corto plazo ponen en peligro nuestra visión a largo plazo.*	94
Los miembros de la organización entienden qué hay que hacer para que la organización tenga éxito a largo plazo.	94
Resulta fácil coordinar proyectos que implican a diferentes partes de la organización.	92
Hay un acuerdo claro sobre cuáles son la forma correcta y la forma incorrecta de hacer las cosas.	91

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	7
Si un miembro de la organización ignora los valores fundamentales de ésta, esa persona tendrá problemas.	13
Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes partes de la organización.	21
La mayoría de los empleados y empleadas se implican mucho en sus trabajos.	24
La capacidad de los integrantes de la organización aumenta constantemente.	30



En esta organización...

PUNTUACIÓN MÁS ALTA

Se delega la autoridad de manera que las personas pueden actuar con autonomía.	94
A menudo, las diferentes partes de la organización cooperan para implantar cambios en ésta.	91
En la organización hay un código ético que guía nuestra conducta y que nos indica lo que está bien y lo que está mal.	90
Consideramos que los fracasos son una oportunidad de aprendizaje y de mejora .	89
Tenemos una estrategia clara de cara al futuro.	88

PUNTUACIÓN MÁS BAJA

Muchos detalles importantes pasan desapercibidos.*	8
A menudo surgen problemas porque carecemos de las habilidades y técnicas necesarias para llevar a cabo los trabajos.*	9
Se considera que las capacidades del personal son una fuente importante de ventaja competitiva.	10
Animamos a nuestro personal a mantener un contacto directo con los clientes (clientes: pueden ser internos, si no se trabaja con clientes externos).	12
Hay una buena armonización de los objetivos en los diferentes niveles de la organización.	12

Conclusion

- Siguiendo la reunión, enviar de los resultados del Denison (con detalle per departamento)
- Organizar una reunión hasta que tenemos mas información sobre la parada de Burgos :
 1. Calendario
 2. Comentarios Denison

